



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



El Reclutamiento de Personal en los Bancos del Distrito Federal

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
MANUELA CHAVARRIA MENDEZ
CLARA ELIZABETH HERNANDEZ AYALA
MEXICO, D. F. 1977



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A nuestros padres que con su
esfuerzo hicieron posible la-
terminación de nuestros estu-
dios profesionales.

01474

Con especial agradecimiento
para el Lic. Rafael Miller -
por su atinada dirección en
la elaboración de este trabajo
jo.

Queremos hacer patente nuestra
gratitud a los maestros Austro -
berto Mondragón y Alvaro Jiménez,
por su valiosa ayuda.

Agradecemos a todas las perso--
nas encargadas de reclutamiento
en los bancos, que nos brindaron
su colaboración y que con sus --
aportaciones hicieron posible la-
realización de esta tesis.

"EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LOS
BANCOS DEL DISTRITO FEDERAL"

I N D I C E

| | | |
|--------------|---|----|
| PROLOGO | | 8 |
| INTRODUCCION | | 10 |
| CAPITULO I. | <u>ORIGEN Y DESARROLLO DE LA BANCA EN-</u> <u>MEXICO.</u> | 15 |
| | a). - Síntesis histórica. | 16 |
| | b). - El Banco de México. | 19 |
| | c). - Funciones de la Banca. | 20 |
| | d). - Clasificación de la Rama Bancaria. | 22 |
| | e). - Requisitos para su ejercicio. | 23 |
| | f). - La Asociación de Banqueros de México. | 24 |
| | g). - Definición del término "banco" | 26 |
| CAPITULO II. | <u>ANTECEDENTES DEL PROCESO DE RECLU-</u> <u>TAMIENTO.</u> | 28 |
| | a). - Antecedentes generales. | 29 |
| | b). - El desempleo en México. | 32 |
| | c). - Rotación de personal. | 37 |
| | d). - Definiciones de reclutamiento. | 49 |

| | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|-----|
| e). | - Requisición. | 51 |
| f). | - El Análisis y valuación de puestos. | 52 |
| g). | - Fuentes. | 57 |
| | - Internas. | 59 |
| | - Externas. | 60 |
| h). | - Medios. | 72 |
| i). | - Presolicitud. | 73 |
| j). | - Solicitud. | 73 |
| k). | - Entrevista preliminar. | 74 |
| CAPITULO III. | <u>EL RECLUTADOR</u> | 83 |
| a). | - Características. | 84 |
| b). | - Funciones. | 85 |
| CAPITULO IV. | <u>DISEÑO METODOLOGICO.</u> | 88 |
| a). | - Objetivo. | 89 |
| b). | - Determinación de la muestra. | 90 |
| c). | - Técnica usada. | 93 |
| d). | - Procedimiento. | 95 |
| CAPITULO V. | <u>RESULTADOS.</u> | 102 |
| CONCLUSIONES.Y SUGERENCIAS. | | 146 |
| OBSERVACIONES. | | 161 |
| BIBLIOGRAFIA. | | 180 |

P R O L O G O

Revisando los temas de los que se habían ocupado los estudiantes de psicología en sus tesis profesionales, nos percatamos de que había escapado, entre otras a su atención, uno que debería ocupar un primer plano para todos aquellos que se dedican a suministrar recursos humanos a las organizaciones: el reclutamiento de personal.

Los profesionistas de carreras administrativas, son los que han dedicado mayor atención al tema de estudio, estando ausente la atención de los estudiosos de la conducta humana; sin embargo se puede apreciar que sus enfoques tienen en común lo suficiente como para facilitar un diálogo acerca de tales problemas, y lograr resultados fructíferos.

Es nuestro deseo que esta investigación facilite a su vez, este diálogo y estimule interdisciplinariamente para ahondar en el tema provocando nuevas inquietudes en los estudiantes que desean adentrarse en la administración de los Recursos Humanos.

PSIC. RAFAEL MILLER.

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

INTRODUCCION.

El hombre siempre ha tenido la necesidad de medir sus capacidades y descubrir las diferencias existentes entre los individuos, por lo que ha hecho numerosos intentos para lograrlo, estando entre ellos la frenología, fisiognomía, grafología, etc. Pero no fue sino hasta el siglo XIX cuando se empezaron a desarrollar métodos más objetivos respecto a la descripción de la naturaleza humana, siendo Wundt, Galton, Cattell, Binet, etc., los primeros en medir dichas diferencias, propiciando así el desarrollo de la Psicología como ciencia experimental, que más tarde ayudó al florecimiento de la selección de personal.

A través del tiempo, las técnicas utilizadas por los psicólogos en esta área se han venido perfeccionando, gracias a los estudios que se han llevado a cabo. Actualmente la mayoría de las compañías cuentan con una persona encargada de la selección del personal, porque se ha visto que es importante elegir al candidato más adecuado para ocupar un puesto vacante, obteniéndose de esta manera mayores ventajas, tanto para el individuo, como para la institución, ya que a medida que la tecnología va avanzando, se requiere de un elemento humano más capacitado para lograr los objetivos de la organización.

El elegir a las personas adecuadas, puede determinar el éxito o fracaso de la institución, porque cada persona que entra a ella, tendrá una influencia positiva o negativa en el trabajo, que repercutirá en la institución misma, pues es el hombre como trabajador el que la sostiene.

Es por esto que también se ha hecho hincapié en otros campos como son: capacitación, desarrollo organizacional, análisis de puestos, etc. Sin embargo, el área de reclutamiento ha sido relegada tomándose simplemente como un complemento de la selección, y no como lo que realmente representa: la base para una selección eficaz, ya que, es el primer filtro para llevarla a cabo, pues durante esta fase se capta a grosso modo si los candidatos pueden adaptarse al medio ambiente existente en la compañía en consideración, para ello la persona encargada del reclutamiento debe poseer los conocimientos y la habilidad suficiente para captar las características del candidato durante la entrevista y creemos conveniente que estos rasgos pueden ser detectados con mayor facilidad por un psicólogo, debido a su formación académica. Sin embargo, deberá tenerse presente los cambios sociales que ocurren en el exterior (en este punto, es donde adquiere importancia el psicólogo como agente de cambio). Es por ello y porque nos encontramos trabajando en el campo de reclutamiento y selección, por lo que decidimos realizar nuestra tesis sobre este tema, específicamente sobre el primero, pues al revisar la bibliografía existente en el área de psicología del trabajo nos percatamos de que no existían trabajos registrados sobre el tema, encontrando en cambio saturado el campo de selección.

Deseamos investigar cuál es la forma en que se atrae a los candidatos y asimismo, conocer las técnicas que utilizan y la forma en que son aprovechadas, para posteriormente aportar información sobre este campo y contribuir a la realización de estudios posteriores.

Igualmente, a través de nuestro estudio pretendemos conocer las características que posee el reclutador y las que consideramos sean las más idóneas. Por último queremos obtener datos estadísticos que proporcionen la cantidad de personas desempleadas que son captadas por los bancos.

Para la elaboración de esta tesis, tomamos una población compuesta por las 37 instituciones que están inscritas en la Asociación Nacional de Banqueros y que representan los principales bancos del Distrito Federal.

Elegimos la rama bancaria considerando que en ella existe una mayor homogeneidad en cuanto al tipo de personal, políticas, objetivos, etc. Esperamos que los datos obtenidos sean útiles a las personas encargadas de realizar el reclutamiento, a las instituciones mismas, a los alumnos en su formación académica, etc., de tal manera que haga su tarea más sencilla y efectiva. Hay que considerar que estos resultados sólo son aplicables como se menciona, a la rama bancaria, no pudiendo, por lo tanto, generalizarse a cualquier otro tipo de empresa, ya sea del sector privado o público.

Para obtener la información, utilizamos la técnica de encuesta que se llevó a cabo mediante la aplicación personal de un cuestionario semiestructurado.

En lo que se refiere a la recolección de datos, los problemas que se nos presentaron fueron mínimos, ya que en la mayoría de las instituciones nos recibieron amablemente y las personas encargadas del reclutamiento se

mostraron atentas y explícitas al brindarnos la información, ayudándonos a -
lograr nuestros objetivos, excepto en cuatro instituciones en las que se nega-
ron a proporcionar datos, dando diferentes justificaciones, por ejemplo, ar- -
gumentaron que su institución era pequeña, y que no había rotación dentro de -
la misma, siendo por lo tanto, irrelevante la función del reclutador.

C A P I T U L O I .

"ORIGEN Y DESARROLLO DE LA BANCA
EN MEXICO"

En 1535 el gobierno español dispuso que se estableciera en la Nueva España una casa de moneda, la cual tenía como única función la acuñación de monedas de plata. Se denominaba "El Nacional Monte de Piedad", que aunque originalmente tuvo actividades crediticias, no fueron bancarias, sino obviamente de beneficencia. (1)

Esta institución fue autorizada por el rey Carlos II, contando con el capital donado por Don Pedro Romero de Terreros, quien fue su fundador. Al morir éste, la casa de moneda pasó a manos del gobierno, pero sin haber influido en la economía pública como institución bancaria.

En 1854 el Tribunal de Comercio autorizó la fundación de la institución Bank of México Limited, cuyo nombre fue cambiado a Bank of México and South America Limited, porque no sólo operaría en México, sino también en Perú y Chile. Esta institución sí fue una de las precursoras de la banca moderna, tanto que actualmente subsiste con el nombre de Banco de Londres y México.

El 2 de enero de 1864, durante el imperio de Maximiliano, un grupo de banqueros franco-ingleses representado en México por Michel Heine, obtuvo de la regencia el privilegio exclusivo para establecer una sociedad de descuento, circulación y depósito bajo la denominación del Banco de México, éste fue el primer intento de un banco de tipo centralista.

(1) MANERO ANTONIO.
"La Revolución Bancaria en México"
Ed. Talleres Gráficos de la Nación, 1957
Pág. 6.

En 1881 se fundó el Banco Nacional Mexicano, antecedente del actual Banco Nacional de México, S. A.; su establecimiento dio origen a las bases definitivas de la economía bancaria de México. Ya para 1897 existían 10 instituciones bancarias: nueve de emisión y una hipotecaria; entre las principales de emisión se encontraban el Banco de Londres y México y el Banco Nacional Mexicano y como hipotecaria, el Banco Internacional e Hipotecario.

A pesar de que en este tiempo hubo un gran florecimiento de las casas bancarias, no existían leyes que normaran los distintos criterios de su uso, por lo que en 1897 el Congreso de la Unión publicó el primer reglamento que legisló exclusivamente las instituciones dedicadas a los negocios bancarios; dichos reglamentos eran los mismos que aplicaba el Código de Comercio. Este hecho trajo como resultado un incremento de los bancos, aumentando éstos a 23, los cuales estaban localizados en todo el territorio nacional, exceptuando en Colima y Tlaxcala. Sin embargo, es hasta 1915 cuando se empieza a establecer una oficina gubernamental encargada de vigilar la situación de los bancos y sancionarlos, puesto que habían sufrido transformaciones, como todo el país, debido a la revolución.

Es Venustiano Carranza quien emite el decreto que establece la "Comisión Reguladora de Instituciones de Crédito", antecedente directo de la actual Comisión Bancaria.

A causa de la revolución, el gobierno se vio obligado a promulgar la

nueva Ley Federal de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, con la cual empezó a ponerse fin a la anarquía del sistema bancario mexicano. Esta segunda ley es el resultado de los estudios realizados por la Secretaría de Hacienda y las instituciones bancarias, clasificándolas por primera vez en:

- a).- De Depósito y Descuento.
- b).- Hipotecarios.
- c).- Refaccionarios.
- d).- Industriales.
- e).- Agrícolas y
- f).- De Fideicomiso.

En resumen, la evolución bancaria en México puede dividirse en tres periodos:

- 1.- De 1864 a 1897.- Este periodo consiste en la formación de instituciones que se regían anárquicamente, es decir, por leyes o contratos especiales de términos y prerrogativas diferentes.
- 2.- De 1897 a 1915.- En este lapso se lleva a cabo una homogeneidad del sistema bancario, o sea, que todas las instituciones bancarias quedaron sujetas a una sola ley general.
- 3.- De 1915 a 1925.- En esta etapa se establece una nueva reforma, la cual pone fin a un sistema de pluralidad de ban-

cos de emisión y prepara la unificación de la emisión bancaria.

b). - El Banco de México.

Posteriormente, en 1936 se promulga la Ley Orgánica del Banco de México, convirtiéndose éste, en un banco central, con las características de único emisor, banco de bancos y prestamista en última instancia, siendo sus funciones:

- Controlar la oferta de crédito y las tasas de interés en el país.
- Custodiar la reserva bancaria del país.
- Regular la circulación monetaria, por lo que se le concede el monopolio de la emisión total o parcial en el país.
- Servir como agente fiscal del gobierno.
- Cooperar con los bancos centrales de otros países para los fines de estabilización financiera y económica.

Los bancos privados deberán mandar un informe semanal al Banco de México, para que él tome las medidas necesarias y canalice parte de los ahorros captados por el sistema bancario privado hacia el financiamiento del desarrollo económico del país, y lo distribuya en:

- Inversiones en valores del estado como: ferrocarriles, obras de irrigación, etc.
- Inversiones a medio plazo como créditos de avíos y refac-

cionarios.

- Cartera mínima de producción en el comercio.
- Canalización de recursos en moneda extranjera.
- Industria, etc.

c). - Funciones de la banca.

La aparición de los bancos fue en la antigüedad y sigue siendo actualmente una consecuencia del desarrollo de las actividades comerciales, o sea, que el desarrollo y prosperidad del comercio ha caminado paralelamente a la prosperidad bancaria. Escritos antiguos revelan que las operaciones de crédito que ahora son básicas en la vida moderna se practicaban en gran escala en Babilonia, Egipto, Fenicia, la antigua Roma y Grecia; igualmente, existían operaciones de depósito, préstamo, letras de cambio y cheques; los bancos hasta la edad media se dedicaban principalmente a la conservación del dinero que estaba en ese momento ocioso y al cambio, dando estas dos funciones como resultado la mediación en los pagos domésticos e internacionales, a través de las llamadas cuentas de giro y también de la emisión de cheques. "Así nació la función característica del banco moderno de mediación entre los que poseen capitales ociosos y buscan empleo para ellos, y quienes necesitan o buscan capitales para invertirlos en forma produc-

tiva en la adquisición de bienes y servicios; esto es lo que se llama intermediación en los pagos" (2).

De acuerdo a lo anterior, las operaciones que realizan los bancos modernos, son de tres tipos:

- 1.- Mediación en los créditos entre capitalistas y prestamistas.
- 2.- Mediación en los pagos.
- 3.- Administración de capitales y mediación en la colocación de bonos, títulos o valores para el financiamiento de los gobiernos y las empresas privadas.

Las ganancias que los bancos obtienen provienen primordialmente de las operaciones de crédito y en segundo lugar, de la administración de capitales, siendo los servicios de pagos los que rinden pocas utilidades. Sólo las grandes instituciones atienden con igual intensidad las tres funciones: de crédito, pago y administración de capitales; las pequeñas se especializan en la función crediticia que es la más lucrativa, siendo la administración de capitales la función más generalizada.

"Es precisamente la doble función de recibir dinero en calidad de préstamo y de prestarlo a su vez, lo que constituye la finalidad de la operación bancaria, naturalmente que todos los bancos tienen su propio capital que sirve de base y garantía a sus operaciones, pero el propósito fundamental de los bancos no es operar con su propio capital,

(2) LOPEZ ROSADO DIEGO G.
"Funciones y Desarrollo de la Banca Privada"
Editado por el Banco de México, 1955
Pág. 17.

sino con el capital que le proporcionan sus depositantes, precisamente para prestarlo más adelante". (3)

d).- Clasificación de la rama bancaria.

Tomando en cuenta diferentes puntos de vista, los bancos pueden clasificarse en:

- 1.- Los que operan sólo dentro del país y aquellos cuyo radio de acción es internacional.
- 2.- Los que funcionan por cuenta propia y los que son representantes de otros bancos.
- 3.- De acuerdo a la naturaleza de los créditos que manejan, reciben el nombre de: minero, naval, comercial, inmobiliario, agrario, etc.

Asimismo, la Comisión Nacional Bancaria, los clasifica en:

- Nacionales y privados.
- Depósito y ahorro y
- Préstamo para la vivienda popular.

También, desde el punto de vista de su jerarquía, los divide en:

- Matrices
- Sucursales y
- Agencias.

Otra clasificación existente es la dada por la Legislación Bancaria, en

(3) IBID
Pág. 1.

la que agrupa las operaciones de Banco y Crédito en:

- 1.- El ejercicio de la banca de depósito.
- 2.- Las operaciones financieras.
- 3.- Las de depósito de ahorro.
- 4.- De crédito hipotecario.
- 5.- De capitalización y
- 6.- Fiduciarias.

Considerando como instituciones auxiliares de crédito a:

- a).- Almacenes generales de depósito.
- b).- Bolsa de valores.
- c).- Uniones de crédito.

Las cuales tienen como misión servir de apoyo y complemento a los bancos.

e).- Requisitos para su ejercicio.

Para dedicarse al ejercicio de la Banca y del Crédito, se requiere de una concesión del Gobierno Federal, la cual es otorgada discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tomando en cuenta a la Comisión Nacional Bancaria y al Banco de México. Todas las instituciones, para poder operar, deberán registrarse en la Comisión Nacional Bancaria, quedando sujetas a su vigilancia.

La Ley Bancaria (Art. 2o.), fija como capital mínimo de un Banco, en-

tre tres y diez millones cuando se organice para operar en la Capital - de la República, y entre uno y siete millones, en otras localidades del país.

f).- La Asociación de Banqueros de México.

Se constituyó como asociación civil el día 12 de noviembre de 1928, - con el propósito de agrupar a las instituciones y establecimientos dedi- - cados al ejercicio del crédito. Cuarenta años más tarde, la Asocia- - ción modificó sus estatutos para ajustar sus atribuciones y actividades a los propósitos de servicio de sus asociados, haciendo una represen- - tación común y vinculación recíproca.

En efecto, la Asociación de banqueros de México, tiene como propósi- to establecer buenas relaciones entre sus miembros, armonizar sus - intereses, estudiar sus iniciativas y contribuir a resolver proble- - mas comunes. También procura que sus asociados colaboren recípro- camente para que desempeñen mejor las funciones que les correspon- den, fomentando al mismo tiempo sus vínculos y fortaleciendo su enten- dimiento.

Por otra parte, en el orden nacional, la asociación procura la partici- pación activa de la banca, para que con su esfuerzo se pueda fomentar el desarrollo del país, y se ayude a resolver los problemas que se re- lacionan con la economía nacional, en el ámbito que le es propio. Ade- más, trata de que se ejecuten actos que faciliten el desarrollo y buen -

funcionamiento del sistema bancario para que se realicen estudios que conduzcan al perfeccionamiento de los métodos y las prácticas de operación.

Otra de sus funciones, es colaborar con las autoridades en los estudios relacionados con la legislación y con las disposiciones administrativas que regulan el ejercicio del crédito y, finalmente, tiende a coordinar sus actividades en organizaciones similares, representando a sus instituciones asociadas.

La asociación admite dos clases de miembros:

- Asociados y
- Foráneos.

Entre sus asociados están incluidos: la totalidad de las instituciones de crédito del país, un gran número de las organizaciones auxiliares; todas las instituciones de fianzas y la totalidad de las sociedades de inversión. Respecto a sus miembros foráneos, cuenta con un grupo de establecimientos bancarios de otros países, particularmente de los Estados Unidos de América.

De aquí, la importancia que adquiere en el medio bancario, por lo cual la elegimos como base para hacer la selección de la muestra, tomando en consideración sólo aquellas instituciones que lleven en su razón social la palabra " Banco ".

g). - Definición del término banco.

Es importante aclarar que el uso de la palabra BANCO, en el nombre o denominación social, por parte de algunas sociedades financieras, ha causado confusiones en el público, porque considera que al usar esa palabra, las instituciones están autorizadas a realizar operaciones propias de la banca de depósito, por consiguiente, se ha llegado al siguiente acuerdo:

"Se prohíbe el uso de la palabra "Banco" en los términos del artículo 5o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones auxiliares, a las instituciones de crédito que operen como financieras". (enero, 1947) (4).

Se autorizó a las sociedades financieras que han venido utilizando la palabra "Banco" para que continúen indefinidamente haciendo uso de tal denominación. Asimismo, se estableció que en lo sucesivo, al otorgar autorización a las instituciones financieras, se evitará el uso de esta palabra.

La designación de instituciones de crédito tiene una denotación más amplia que el término banco, porque en ella se incluyen, además de los bancos, los Almacenes Nacionales de Depósito, las compañías de seguros, las financieras, las hipotecarias, las cajas de ahorros, etc.

Según Obst, BANCO es una asociación dedicada a coleccionar capitales ociosos para darles colocación útil, facilitar las operaciones de pago,

(4) LEYES Y CODIGOS DE MEXICO
"Legislación Bancaria"
Editorial Porrúa, 1974
Pág. 168.

y negociar con acciones, bonos y otros valores. En resumen, los ban
cos concentran y canalizan el dinero ajeno, invirtiéndolo para el fomen
to y desarrollo de los negocios, obteniendo de esas operaciones su uti
lidad.

C A P I T U L O I I .

"ANTECEDENTES DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO"

Las condiciones del mercado de trabajo existentes afectan a las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y colocación, por ejemplo: cuando se trata de cubrir un puesto y existen demasiados candidatos calificados, se le presta mayor atención a la selección que al reclutamiento y viceversa, es decir, en caso de que se encuentre fácilmente personal apto para cubrir un puesto, se requiere poner más énfasis en el reclutamiento.

Indistintamente de las condiciones del mercado de trabajo, el proceso de reclutamiento debe estar equilibrado, o sea, debe existir cierto número de candidatos disponibles que en un momento dado puedan cubrir oportunamente las vacantes que se presenten en la empresa, considerando para ello la tasa de expansión y de rotación, la cual puede verse afectada si no se maneja en forma real las prestaciones y posibilidades de desarrollo que ofrece la institución, o sea que, "cualquier método de reclutamiento bajo alta presión derrota al objetivo a largo plazo del proceso de contratación" (5).

Es recomendable que los procedimientos de reclutamiento estén adaptados a las diferentes clases de empleados que normalmente se contratan. Paralelamente al desarrollo de la selección de personal, se encuentra el reclutamiento, puesto que va implícito, por lo cual daremos

- (5) FIGORS PAUL/MYERS CHARLES A.
"Administración de Personal"
C. E. C. S. A., 1975.
Pág. 401.

una visión general de ambos procesos.

El primero en llevar a cabo la selección de personal, fue el Banco de México (1942) cuyo director, Sr. Eduardo Villaseñor, suponía que los fraudes eran realizados por personas con rasgos patológicos, por lo que se enfocó la selección a aspectos de personalidad.

Para ello se crea el Departamento de Investigaciones especiales, dirigido por el abogado criminalista, Dr. Alfonso Quiroz Cuarón.

En 1944 se inicia la selección en el Banco de Comercio, realizando también análisis de puestos e investigaciones especiales.

Asimismo, en "Teléfonos de México", el Ing. Davis Mehel introduce la aplicación de pruebas psicométricas para la admisión y ascenso de empleados.

Tres años más tarde la oficina de admisión del Banco tiene a su cargo la selección del personal. La planeación del funcionamiento del departamento se debe al Dr. Germán Herrera, quien fue el primer jefe. Para ello se basó en el ya existente del Banco de México, adaptándolo a las características del Banco de Comercio.

Al principio se aplicó la batería del Dr. Gómez Robleda, misma que se aplicaba en el Banco de México y que contenía los siguientes tests: sugestión-percepción, atención, memoria (forma verbal) y de inteligencia Kohs.

Más adelante se hizo necesaria la aplicación de una prueba de persona lidad, por lo cual se tradujo el "Inventario de Personalidad Benreuter".

A finales del año de 1951, se utilizaron, el Test Raven y el aprendizaje de rey.

"Los resultados en los Bancos de México y de Comercio, así como la necesidad de las organizaciones, de contar con el personal clasificado, originaron la creación de una oficina que llevó el nombre de "Instituto de Personal" (1950) (6), que fue el primer despacho de servicio público."

Y así como fueron surgiendo los bancos se vio la necesidad de ir creando un departamento exclusivo para seleccionar al personal.

- (6) GRADOS JAIME Y COL.
"Psicología del Trabajo" (Apuntes) Fac. de Psicología, 1976.
Pág. 33.

b). - El desempleo en México.

Cabe mencionar en nuestro estudio un hecho importante como es el problema de desempleo en México, puesto que esta factor tiene gran influencia en el reclutamiento, pues de él depende en gran parte el abastecimiento de personas.

El origen del desempleo empieza en la etapa anterior a la segunda guerra mundial, momento en el que se inicia el desarrollo del México Moderno, ya que antes, en 1930, México era todavía una sociedad principalmente rural, en la cual predominaban las actividades agropecuarias, contando sólo con algunas industrias pequeñas, para el desenvolvimiento de la actividad económica en general.

De acuerdo al censo realizado en esta década, los habitantes eran 16.6 millones de personas, de las cuales 5.2 millones se dedicaban a alguna actividad económica; o sea, el 70% se dedicaba a actividades agropecuarias, y el resto, a la industria y los servicios, encontrándose mayor pobreza en el campo que en algunas zonas urbanas.

La etapa de industrialización del México actual, comenzó al iniciarse la segunda guerra mundial, originando la migración del campo a la ciudad. Así vemos que este fenómeno se acrecentó en las décadas posteriores, observándose lo siguiente:

| <u>Año</u> | <u>Población Urbana</u> | <u>Población Rural</u> |
|------------|-------------------------|------------------------|
| 1940 | 6.9 mill. de hab. | 12.8 mill. de hab. |
| 1950 | 11.0 mill. de hab. | 14.8 mill. de hab. |
| 1960 | 17.7 mill. de hab. | 17.2 mill. de hab. |
| 1970 | 28.3 mill. de hab. | 20.0 mill. de hab. |

Este proceso de industrialización se aceleró porque el gobierno proporcionó incentivos fiscales como exenciones de impuestos a las empresas nuevas y a la importación de maquinaria. Al mismo tiempo ayudó a la infraestructura mediante la creación de carreteras, luz, agua, energéticos, etc., lo cual dio como resultado la transformación de la pobreza en el medio rural, al desempleo y subocupación en las zonas urbanas.

Así, podemos observar que la relación de fuerza de trabajo a número de desocupados, es la siguiente:

| | <u>1960</u> | <u>1970</u> |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Fuerza de Trabajo (F) | 11'253,277 | 12'909,540 |
| Desocupados (D) | 182,068 | 485,187 |
| Relación F/D. | 1.61% | 3.75% |

Fuente: Censo General de Población 1960 - 1970.
Dirección General de Estadística.- Secretaría de Industria y Comercio.

Por lo que el problema ocupacional se agravó durante el período de 1960 - 1970, incrementándose la fuerza de trabajo urbana. La mayor

parte de los subempleados se concentraron en el sector terciario, el cual incluye actividades comerciales, de transportes, comunicación, y los servicios propiamente dichos, es decir, hospedaje, alquiler de inmuebles, servicios bancarios, profesionales, asistenciales y todos los servicios personales de muy diversa índole.

La mayor parte de las personas desocupadas o subempleadas son jóvenes, debido a su falta de experiencia y/o a su bajo nivel escolar.

Otros factores que caracterizan a la gente desempleada son: analfabetismo, sistemas educativos defectuosos, contrastados niveles de vida, etc.

El problema de la desocupación en México, abarca dos sectores importantes:

- 1.- El desempleo abierto: son las personas que formando parte de la fuerza de trabajo, se encuentran desocupadas.
- 2.- El subempleo: es una gran parte de la fuerza de trabajo que se dedica a actividades, que desde el punto de vista social y económico, no le producen lo suficiente para alcanzar un nivel satisfactorio de vida, representando para la economía un desperdicio de recursos humanos y para cada subocupado, un grave problema de pobreza personal y familiar.

Dentro de este grupo se consideran aquellas personas que se encuentran en algunas de las situaciones siguientes:

Primero: Trabajan un número de horas menor que el considerado como normal aún cuando están dispuestas a trabajar más tiempo, sin embargo no encuentran empleo para hacerlo.

Segundo: Obtienen ingresos anormalmente bajos.

Tercero: No utilizan sus capacidades en forma completa.

Cuarto: Están ocupadas con niveles de productividad anormalmente bajos o nulos.

En consecuencia, es mayor el número de subempleados que el de desempleados, porque en la mayoría de los casos, la persona da cualquier cosa por obtener un empleo.

En resumen, el problema ocupacional en México, ha sido consecuencia tanto del elevado ritmo de crecimiento de la población, como de la poca capacidad del sistema económico para generar un número creciente de empleos adecuadamente remunerados. Además, la industrialización, al modernizarse, sufre innovaciones tecnológicas que tienen como característica común, emplear menor cantidad de mano de obra.



Enfocando el problema directamente al D.F. y considerando los siguientes datos:

Censo 1960.

| | <u>Población</u> | |
|------------|------------------|-----|
| Activa = | 376 | 067 |
| Inactiva = | 850 | 726 |
| Total = | 1,226 | 793 |

Censo 1970.

| | <u>Población</u> | | |
|------------|------------------|-----|---------------------|
| Activa = | 2,189 | 521 | Ocupados 2'080,430 |
| Inactiva = | 2,330 | 853 | Desocupados 109,091 |
| Total = | 4,520 | 374 | |

Logramos llegar a la relación siguiente mediante proyección de tasas de incremento de 1960 a 1970 para encontrar la proyección a 1976.

Censo 1976.

| | <u>Población</u> | | |
|------------|------------------|-----|---------------------|
| Activa = | 6,300 | 854 | Ocupados 5'985,811 |
| Inactiva = | 4,267 | 268 | Desocupados 315,043 |
| Total = | 10,568 | 122 | |

Por lo cual las tasas de crecimiento fueron:

| <u>Población</u> | | |
|------------------|---|------|
| Activa | = | 1.19 |
| Inactiva | = | 1.10 |
| Total | = | 1.15 |

NOTA: Esta relación fue obtenida mediante el siguiente procedimiento:

$$\sqrt[10]{\frac{\text{Pob. A } 70}{\text{Pob. A } 60}} = \text{Tasa de crecimiento anual.}$$

Pob. A. 1970 x T. ca_A = Pob. 1971.

Pob. A. 1971 x T. ca_A = Pob. 1972.....etc. 1976.

c). - Rotación de personal.

La rotación es "el ingreso y el egreso de personas en la organización"

(7), por lo cual, es importante hablar de la rotación debido a que un -

- (7) ARIAS GALICIA FERNANDO
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas, 1974
Pág. 406.

alto índice puede indicar graves problemas en las políticas, sistemas de la organización, implicando igualmente un costo elevado para la organización, tanto en valores humanos como en dinero, puesto que requiere de ajustes por parte de todos los interesados.

Algunos de estos costos son:

1. - Costo de contratación y entrenamiento de cada nuevo empleado.

Es una gran pérdida para la compañía si un trabajador abandona la organización poco después de que haya recibido su entrenamiento.

a). - Costo del Departamento de Contratación al realizar las entrevistas al solicitante, examen de admisión, médicos, etc.

b). - Costos de entrenamiento y desarrollo, el tiempo de los instructores.

c). - Sueldo o salario pagado al nuevo empleado en exceso sobre su valor inicial para la organización.

d). - Actuación pobre, roturas, desechos y desperdicio de materiales en el período de aprendizaje.

e). - Posibles costos por accidentes en sí mismo o en otros, mientras se está adquiriendo habilidad.

2. - Costo del tiempo extraordinario requerido por los trabajadores regulares para mantener el nivel de producción o de servicio requerido, hasta que el nuevo empleado pueda hacer su parte.

3. - Pérdida de producción en el intervalo entre la separación del empleado anterior y el tiempo en que su sustituto queda debidamente entrenado.
 - a). - Pérdida máxima, mientras el grupo carece de reemplazo.
 - b). - Pérdida en la eficiencia del grupo, mientras los empleados regulares se están ajustando al nuevo miembro.
4. - Gastos en equipo e instalaciones que no están siendo plenamente utilizados durante el período de entrenamiento. Por lo tanto, es necesario que la organización prevea estos problemas, y aunque tal vez nunca pueda evitarse la rotación, tampoco es deseable suprimirla, ya que nuevas personas pueden aportar nuevas ideas; sin embargo, es conveniente reducirla al mínimo. La rotación de personal es un problema difícil de diagnosticar y duro de controlar, pues una rotación demasiado baja puede ser tan mala como una demasiado alta.

Por ejemplo, es inevitable cierta rotación a causa de la incapacidad, el retiro o la muerte.

Existe una hipótesis que relaciona: la satisfacción en el empleo, el ausentismo y la rotación, es decir, las personas que por alguna razón no están contentas con su trabajo buscarán otro, siempre que sea posible. Sin embargo, el material literario amplía esta visión, indicando que no sólo influye el descontento en el

empleo para que exista rotación, sino que para que el empleado tome la decisión de cambiar de trabajo, deben considerarse también las escalas de necesidades individuales que pueden ser afectadas por los factores personales (sexo, edad, educación) y por los de situación (disponibilidad de otros empleos y compromisos financieros).

Es difícil generalizar acerca de los factores que contribuyen a la satisfacción, o a la insatisfacción, así como también a la influencia que tales actitudes ejercen sobre el desempeño del trabajo, debido a que las motivaciones humanas son muy complejas, ya que cada individuo tiene diferentes necesidades, por ejemplo: físicas, seguridad, status, superación profesional, posibilidades de desarrollo, integración al grupo de trabajo, identificación con los objetivos de la empresa, etc.

Dentro de los empleados que se encuentran más predispuestos a abandonar el trabajo al sentirse insatisfechos son los trabajadores jóvenes muy preparados, que tienen pocas obligaciones financieras y que viven en una zona en la que su trabajo tiene demanda; si estas condiciones son opuestas, a pesar de que el trabajador no se encuentre satisfecho, existirá un bajo grado de propensión a abandonar el empleo.

Consideradas en conjunto todas las condiciones anteriores, podremos conocer las causas de la rotación.

"Alguna rotación voluntaria es también beneficiosa si permite a la gente utilizar sus habilidades más efectivamente en sus puestos, y si

cubre las necesidades de las empresas e industrias en expansión en -
otros sectores de la economía dinámica. Así la rotación que puede re -
presentar un costo para una empresa, puede ser una ganancia para -
otra que esté reclutando personal". (8).

Diferentes tipos de rotación de personal.

La rotación puede ser calculada para cada tipo de movimiento; hacia -
adentro y afuera de la empresa. Estos tipos son:

1. - Contratación de nuevos empleados, o recontractación de emplea -
dos anteriores.
2. - Separaciones. - terminación del empleo, que se clasifica en dife -
rentes clases:
 - a). - Renuncia. - separación iniciada por el trabajador.
 - b). - Reajuste. - terminación del empleo, iniciado por la compañía, -
porque el puesto está siendo eliminado o debido a que no hay una -
demanda suficiente, se quiere reducir el número de empleos.
 - c). - Despido. - una terminación llevada a cabo por la compañía, por - -
que no le satisface la actuación o la conducta del empleado.
 - d). - Jubilación o muerte.

Cálculo de tasas.

Una de las fórmulas para establecer el índice de la rotación según -
Arias Galicia es:

- (8) PIGORS PAUL/MYERS CHARLES A.
"Administración de Personal"
CECSA, 1975
Pág. 332.

Rotación = $\frac{\text{Número de bajas anuales} \times 100}{\text{Promedio personas que trabajan durante el año en la empresa.}}$

Los índices aceptables de rotación de personal, caen entre el 5 y el 15%; con estos datos, y los obtenidos en las entrevistas de ajuste y de salida, se pueden lograr criterios para normar el establecimiento o el cambio de las políticas, sistemas o en el encauzamiento de las relaciones obrero-patronales.

La rotación de personal se expresa comúnmente en 2 tasas: de separaciones y de adquisiciones.

El U. S. Bureau of Labor Statistics usa el siguiente método para calcular la tasa de separación: (9).

1. - Encuéntrese el número promedio de empleados, sumando conjuntamente el número en la nómina para el primero y último días del mes. Divídase ese total entre 2.
2. - Divídase el número total de separaciones durante el mes, entre esta cifra de empleo promedio.
3. - Multiplíquese este número por 100 para obtener la tasa por 100 empleados para el mes.

La fórmula es:

$$\text{Tasa de separación (o porcentaje)} = \frac{\text{Total de separaciones} \times \text{mes}}{\text{No. promedio en la nómina por el mes.}} \times 100$$

(9) IBID
Pág. 339.

Esta fórmula es similar a la ya citada arriba de Arias Galicia, solo - que ésta sirve para obtener la tasa de separación mensual, sin em-- bargo, las cifras mensuales pueden convertirse en anuales multiplicando la tasa mensual real por un factor igual a 365 divididos entre el número de días de un mes dado, de ésta se pueden comparar las tasas - mensuales con las anuales a pesar de la variación de longitud de los - meses.

Algunas preguntas críticas acerca de la rotación:

a). - ¿Por qué están los empleados dejando voluntariamente la compa- ñía?

Hay que considerar si es por alguna de estas razones:

- Ellos piensan que pueden encontrar un puesto mejor.
- Quiéren reingresar a la escuela.
- Por matrimonio.
- Embarazo.
- Se muestran insatisfechos con las condiciones de trabajo, - con los supervisores, turnos, compañeros, o porque se sienten que no están "desarrollados".

Es muy frecuente que cuando un empleado deja la compañía los jefes - no sepan la razón, sin embargo, hay varias formas en las que esta - información puede buscarse.

Generalmente el supervisor o jefe inmediato conoce el motivo de la señ

paración, pues el empleado la da a conocer, pero a menudo, la razón alegada no es la verdadera, pues no quieren quedar mal con la compañía. En este caso, una entrevista efectuada cuando el empleado se presenta a recoger su último pago, puede dejar al descubierto la verdadera razón, pues aquí se sienten sin presión, mostrándose más sinceros.

Esto fue comprobado al administrarse después de la separación, un cuestionario de salida a una compañía productora de aviones, a empleados; y dió como resultado que las razones dadas por la renuncia tiempo después, y aquéllas dadas en el tiempo de la separación eran diferentes en un 38%.

b). - ¿Dónde están ocurriendo esas separaciones voluntarias?

Aquí cabe mencionar las siguientes preguntas:

- ¿De qué departamentos o secciones se están separando?
- ¿De qué puesto?
- ¿Bajo qué supervisión?

Las respuestas a este grupo de preguntas son significativas si existe una rotación desproporcionada en algún lugar, de la que no puede hacerse responsable a la naturaleza de las operaciones o a las condiciones de trabajo. En tal caso, la falta puede estar en la composición y funcionamiento de los grupos de trabajo, o en la calidad de los supervisores de trabajo.

c). - ¿Qué clase de persona se está separando voluntariamente?

En ella cabe estudiar: Edad, sexo, nacionalidad, estado civil, tipo de servicio, etc.

Si las personas que se están separando se encuentran dentro del grupo activo y es table de la organización, es conveniente analizar las condiciones de trabajo y las oportunidades para la participación y el progreso dentro de la institución; si se encuentran fallas en éstas y se logra mejorarlas, se evitará la rotación, ya que las personas sentirán que sus ideas son valiosas y que sus habilidades serán tomadas en cuenta y bien remuneradas, es decir, es necesario darle importancia a la motivación y desarrollo del personal.

Reducción de la rotación:

En el estudio de costos de rotación de la Merchants and Manufacturers Association (10), se enumeraron 21 métodos para controlar y reducir la rotación de personal, y son las siguientes:

| | |
|---|----|
| Orientación al empleado, integración y vigilancia. | 12 |
| Buenas comunicaciones con los empleados (incluyendo programas de comunicación de la dirección). | 11 |
| Políticas y procedimientos sólidos de selección de personal. | 10 |
| El uso de entrevistas de salida. | 7 |
| Entrenamiento directivo y/o de supervisión. | 6 |

(10) IBID
Pág. 342.

A través de la evaluación de puestos y administración de programas -
de sueldos y salarios. 6

A través de la investigación de las referencias de los empleados. 5

Asimismo, se hizo un estudio tomando en consideración aproximada --
mente 50 empleados que se habían separado de la compañía (grupo fra--
casado), y 50 de la misma ocupación que tenían un buen historial de -
trabajo (grupo exitoso). Los análisis fueron hechos sobre los diferen--
tes factores de selección, para determinar cuáles podrían probar ser -
los más válidos en el reclutamiento futuro:

1. - Edad al tiempo de contratación.
2. - Mes de contratación.
3. - Educación.
4. - Estado civil.
5. - Número de empleos anteriores.
6. - Tiempo de duración en los empleos anteriores.
7. - Fuente de reclutamiento.
8. - Tiempo de vivir en su actual domicilio.
9. - Area de su residencia actual.
10. - Pasatiempos.
11. - Resultados de las pruebas.

Los resultados obtenidos fueron:

- a). - Edad.

El grupo exitoso tenía un promedio de edad ligeramente supe--

rior a 27 años, y el de fracasados era cerca de 24 y medio, sin embargo, más del 50% era menor de 20 años de edad, cuando fueron contratados.

b). - Mes de contratación.

La mayoría de los del grupo fracasado fue contratado durante los meses de abril y agosto, mientras que la mayoría del grupo exitoso entre agosto y noviembre.

c). - Estabilidad en su domicilio.

Un alto porcentaje del grupo de los fracasados había residido en su domicilio menos de un mes.

Estos ejemplos nos sirven de guía como ya dijimos antes, para mejorar nuestra forma de reclutamiento, pues ellos nos indican la interrelación entre la rotación de personal y el sistema de políticas de personal, por lo cual se requiere un planteamiento de sistemas.

a). - Efectos estabilizadores.

La rotación de personal promueve la estabilidad de la empresa en cuanto a que la circulación de los empleados traiga una renovación a la compañía, o sea que la compañía permanece en movimiento si los empleados que se retiran por razones de edad o de salud sean reemplazados por gente más joven y fuerte. "Más aún, la eficiencia y la moral son elevadas cuando los reemplazos necesarios en la dirección pueden ser aportados por las promociones desde dentro de la organización, más -

que de fuera de la empresa. (11).

Asimismo, los ascensos y promociones ayudan a cubrir las necesidades del trabajador, resolviendo conflictos internos.

"La rotación de personal y la movilidad interna pueden promover los intereses individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa". (12).

En resumen, una rotación demasiado baja puede ser un índice de el hecho de que los empleados están ligados a sus trabajos, por las prestaciones relacionadas con la antigüedad en el servicio.

b). - Efectos inestabilizadores.

Cuando ocurre una separación, la institución y el grupo de trabajo deben ajustarse a la pérdida, deben adaptarse a los cambios de rutina de trabajo, pudiéndose encontrar bastante tiempo sin personal, además puede verse afectada la moral dentro del grupo de trabajo, en el caso en el que esta separación sea causada por la institución y la persona haya sido un valioso compañero de equipo.

Estos factores lógicamente repercuten en la eficiencia y calidad del trabajo, por lo que es necesario que se tomen en cuenta para manejar

(11) IBID
Pág. 333.

(12) IBID
Pág. 334.

adecuadamente la movilidad del personal dentro de la organización, -
de tal manera que se mantengan balanceadas en términos generales las
necesidades de la empresa; las individuales y las del grupo.

d). - Definiciones de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento es una función especializada que requiere
de una coordinación cuidadosa de sus planes y objetivos, a fin de que -
puedan ser satisfechas las necesidades actuales y futuras de fuerza de
trabajo. Existen diversas definiciones de reclutamiento, algunas de -
ellas son:

"El reclutamiento deberá consistir en esfuerzos positivos por -
parte de la empresa para obtener solicitantes calificados, en nú
mero suficiente para permitirse cierto grado de selectividad -
cuando se contrata a un nuevo empleado" (Chruden y Sherman).

"Reclutamiento es el proceso mediante el cual la empresa atrae
personas para ocupar un puesto dentro de la misma, tratando de
despertar en ellos el interés de pertenecer a ella" (13).

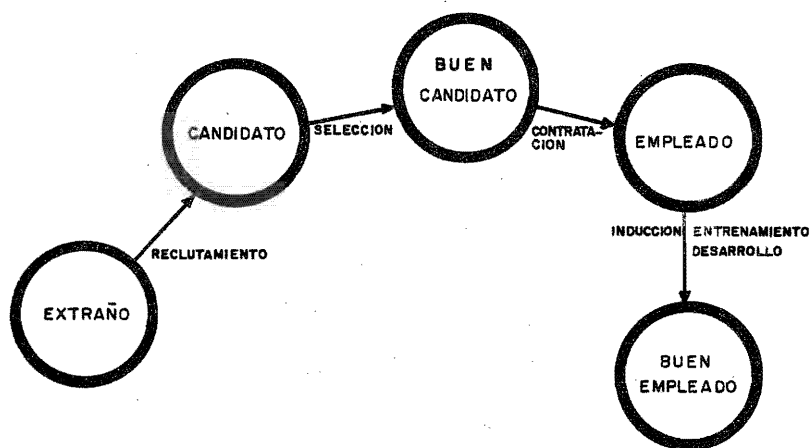
"El reclutamiento es la fase preliminar del procedimiento de -
empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para
ser examinadas con objeto de la posible contratación de ellas" -
(14).

- (13) ALBA ALCARAZ RODOLFO HUMBERTO DE.
"Investigación y análisis comparativo de los sistemas de admisión de
personal en instituciones de depósito de ahorro y fideicomiso"
Pág. 36.
- (14) BELLOWS ROGER M.
"La psicología del personal en la industria y en los negocios"
Edit. Diana , 1972
Pág. 218.

También podemos decir que el reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos mediante la cual se buscan los mejores elementos para que participen en las pruebas de selección.

Por lo tanto, reclutar es la función de buscar y motivar a las personas para que soliciten empleo y se conviertan en posibles candidatos a contratación, teniendo presente que los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, y orientar a los candidatos para que ocupen los puestos vacantes a fin de llevar con éxito el trabajo de la institución.

Esto se puede ejemplificar de la siguiente manera; tomando en cuenta desde el reclutamiento hasta la inducción del empleado en la institución:



(15)

- (15) REYES PONCE AGUSTIN.
"Administración de Personal" (1a. parte)
Editorial Limusa Wiley, 1971
Pág. 84.

Es sabido que una de las tareas de la administración de recursos humanos, es proporcionar personal capacitado, requerido por una institución, no olvidando que para el buen funcionamiento de ésta, el factor más importante es el elemento humano con el que cuenta, siendo la organización una proyección de sus miembros.

De aquí adquiere importancia el proceso de reclutamiento, el cual se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es "puesto que no tiene titular", entendiéndose por esto que una tarea o puesto se encuentra disponible debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Es conveniente estudiar la posibilidad de que el puesto vacante sea cubierto por medio de una promoción entre el personal existente, y en caso de que esto no sea posible, entonces sí se solicitará que se cubra a través de fuentes externas.

Normalmente el reclutamiento empieza cuando el jefe o supervisor presenta una:

e). Requisición.

Esta se llevará a cabo para notificar el reemplazo o puesto de nueva creación. Dicha requisición deberá hacerse al departamento de reclutamiento y selección, o a la sección encargada de estas funciones.

Debe efectuarse basándose en especificaciones precisas del trabajo que deben de ser establecidas por el jefe inmediato, auxiliándose de un analista de puestos.

En ella se señalarán los motivos que están ocasionando la vacante, la fecha en que deberá ser cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento, horario y sueldo.

Es necesario contar con una requisición adecuada por parte de los jefes, armonizándola con las políticas de la institución (edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, etc.).

Esta requisición puede llevarse a cabo por diversas formas, ya sea escrita o verbal, especificando claramente y en tiempo oportuno al reclutador, la petición del puesto vacante. (Ver apéndice 1).

f). - Análisis y valuación de puestos.

Una vez recibida la requisición, se recurrirá a estas técnicas, cuya finalidad será determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para desempeñar el puesto eficientemente, así como el salario que debe pagársele.

Es importante prever la necesidad de personal para que en el momento en que la institución lo solicite, se cuente con gente que posea las características requeridas para el puesto o por lo menos cubra los requisitos mínimos para desempeñarlo.

Por lo mismo, es conveniente tener un análisis de puestos, el cual pueda ayudar a evitar la contratación de individuos no capacitados sólo por la urgencia de ocupar las vacantes.

El análisis de puestos es un instrumento básico que predetermina la fuente de trabajo a la que habrá de recurrirse, porque al hacerlo, se investiga cuál es el conjunto de operaciones, responsabilidades, cualidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal, o sea, es un método mediante el cual se estudian, de modo ordenado los deberes, requisitos y aptitudes que exige cada empleo. Con esto, queremos decir que todo trabajador hace algo concreto y de finido, ya sea en forma continua, periódica o eventual; pero para hacerlo, la persona necesita poseer ciertas aptitudes físicas, habilidades y conocimientos, asumiendo al mismo tiempo una actitud de responsabilidad. Estos aspectos deben exigirse como requisitos mínimos indispensables a cualquier individuo que ocupe la vacante.

De aquí, surge la importancia que esta técnica adquiere en el proceso del reclutamiento, ya que nos proporciona los requisitos que deben tomarse en cuenta para elegir al personal que los posea, y por lo tanto, resulta esencial, tener a la mano la información exacta de cada puesto, antes de que se proceda a ocupar a alguien.

La descripción de puestos es una fotografía en palabras escritas de las relaciones organizacionales, las responsabilidades y los deberes específicos que constituyen un empleo o puesto dado (16), dicha descripción debe ser utilizada en forma imparcial, es decir su objetivo no es limitar la libertad y flexibilidad para realizar las asignaciones

- (16) FIGORS PAUL/MYERS CHARLES A.
"Administración de Personal"
CECSA, 1975
Págs. 373 y 374.

de trabajo necesarias, sino ubicar dentro de la organización al empleado, sirviéndole como guía y evitando que su puesto se encuentre indefinido sin una especificación de sus principales responsabilidades, no cometiéndose en consecuencia abusos de su disposición ante el trabajo.

Cada descripción de puestos contendrá fecha, título apropiado; resumen de la función del puesto, el cual dará una visión general de las responsabilidades primarias, niveles de jerarquía superiores e inferiores; y finalmente las actividades en forma detallada diferenciando los deberes primarios de los secundarios, y tareas en combinación o coordinación.

La información contenida en estas descripciones facilita el reclutamiento de personal, esta ayuda empieza desde el título del puesto, ya que es necesario establecer diferencias en cuanto a la requisición de habilidades y capacidades, por ejemplo: no será lo mismo buscar una secretaria a una secretaria ejecutiva, ya que en la primera se dará importancia a sus habilidades técnicas como taquígrafa-mecanógrafa, archivista, presentación, etc., y en la segunda, se incluirá además capacidad para tomar decisiones, iniciativa, facilidad para establecer relaciones interpersonales, etc. Estas últimas tendrían que detectarse en la entrevista preliminar.

La mayoría de las instituciones se auxilian de esta técnica, que les reporta varias ventajas, de las cuales mencionamos algunas: mejor

organización y planeación del trabajo, delimitación de responsabilidades, mejoramiento de sistemas de trabajo y sobre todo, un mejor método de reclutamiento y selección de personal. Según Dunnette para lograr mejores resultados de esta técnica, es recomendable complementarla con el análisis psicológico del puesto de Link y el método de incidentes críticos de Flanagan, señalando que la primera de estas técnicas consiste en aplicar tests psicológicos a los empleados que ya están laborando dentro de la institución y fijar por medio de sus puntuaciones las condiciones de contratación; sin embargo, enfatiza que este método adolece de varias limitaciones serias:

- Supone que los empleados que ya están trabajando son idealmente adecuados al puesto, un hecho que en caso de ser verdadero negaría la necesidad de cualquier otro método de selección distinto al ya usado antes.
- Este método no facilita la especificación de normas de selección mínimas, debido a que muchos empleados con experiencia en el puesto, se encuentran ya sobrecalificados para el mismo, y posiblemente tienen las capacidades, características de personalidad o intereses, en grado mayor que el necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.
- Los resultados dependerán del limitado número de personas disponibles para el estudio y de cualquier factor de distorsión introducido por la selección particular de los tests

utilizados en el mismo.

Aunque estas limitaciones son serias, los resultados obtenidos de esta técnica, pueden ayudar al mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección, dado que ofrece retroinformación sobre las verdaderas requisiciones de puestos y personas.

La segunda, referente al análisis de conductas críticas del puesto, es un método bueno para relacionar la conducta de trabajo con los requerimientos reales del empleado. Esto se lleva a cabo mediante un registro de incidentes críticos de la conducta de trabajo u ocurrencias sobresalientes, ya sea de éxito o de fracaso. Estos incidentes se registran en forma de historietas o anécdotas, y a partir de ellas, se forma un cuadro compuesto de la conducta en el puesto. Al final se obtiene una descripción del puesto que se obtuvo de la conducta esencial que distingue el éxito y el fracaso en el mismo, y que no se tomó de las actividades rutinarias.

De esta manera se minimizan considerablemente las conjeturas acerca de los requerimientos del puesto, pues esta técnica sugiere las cualidades humanas necesarias para ejecutar el trabajo con éxito, por lo tanto según las afirmaciones hechas por Dunnette, puede deducirse de lo anterior, que un análisis de puestos completo incluye una descripción sistemática de sus funciones, el análisis psicológico, y finalmente, el análisis de conductas críticas.

Una vez realizado lo anterior, el paso siguiente será acudir a las fuentes.

g). - Fuentes.

El procedimiento de emplear a trabajadores eficientes, principia con el reclutamiento, por lo que para seleccionar fuerza humana disponible, es necesario que se recurra con habilidad a las fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento de una institución y los programas de publicidad están estrechamente relacionados, debido a que de ellos depende la manera de atraer a los solicitantes. Por ejemplo, el prestigio que una compañía tenga, influye sobre los candidatos porque de éste depende que ellos se sientan orgullosos de pertenecer a la misma, y los comentarios que hagan después, podrán contribuir a que el reclutamiento sea mayor y más efectivo.

También una institución puede conservar su buen prestigio, tratando de manera cortés a todos los solicitantes, avisándoles de la mejor forma cuando hayan sido preseleccionados para un determinado puesto, así como notificando con sutileza cuando el empleo haya sido ocupado. Asimismo, la "publicidad" de una organización se ve aumentada si se describe a los solicitantes con claridad y precisión, las condiciones a las cuales se deben enfrentar; esto debe llevarse a cabo, aún cuando con ello se desanimen algunos candidatos.

Lo anterior facilita la tarea del reclutador porque de esta manera - los mismos candidatos considerarán si reúnen o no los requisitos, realizándose una preselección natural que evita pérdida de tiempo a la institución; al mismo tiempo esto ayuda a que los aspirantes no conciben falsas esperanzas.

Si la institución emplea fuentes adecuadas a sus necesidades y sabe - cómo explotarlas, tendrá como resultado un reclutamiento eficaz, sencillo, con bajo costo, en menor tiempo, etc. De lo contrario, si esto no sucede, los resultados que obtenga serán muy pobres y repercutirán en pérdidas para la compañía.

Las buenas elecciones principian con el reclutamiento; para una institución particular, una fuente de trabajo puede ser mejor que otra.

Existen diferentes fuentes, algunas de ellas se adaptan más que otras a un determinado tipo de institución, enunciaremos primero las fuentes que se usan más frecuentemente para después tratar de obtener los datos que nos indiquen cuáles son las más aceptadas por los resultados, ya sea en costo, efectividad, etc., dentro de los bancos del Distrito - Federal.

Las necesidades de elemento humano pueden ser satisfechas considerando dos clases de fuentes: Internas y Externas.

Fuentes Internas:

Consisten en la localización de las personas que se encuentran - prestando sus servicios en la institución y que reúnen los requisitos del puesto. Dentro de ellas se incluyen: promociones, ascensos y transferencias dentro de la organización, mediante las cuales se emplean a personas ya conocidas, porque se considera que tienen experiencia sobre el trabajo que se efectúa en la compañía, y se sabe cuál ha sido su trayectoria en la misma, eligiendo así a las personas que tengan mayores posibilidades de desarrollo para ocupar las vacantes existentes.

Estas fuentes nos dan como ventaja una disminución en el período de entrenamiento, siendo su principal contribución, mantener alta la moral dentro del grupo de trabajo, dando como consecuencia que sean una motivación o incentivo a largo plazo para los empleados, ya que cada vacante significará para ellos, la oportunidad de ascender; sin embargo, puede originar favoritismos por una parte y por otra resentimientos de los empleados que no fueron elegidos.

La mayoría de las instituciones recurren primero a estas fuentes y en el caso de no encontrar al candidato, acuden a:

Fuentes Externas:

Por medio de ellas, se busca personal fuera de la institución, y pueden ser las siguientes:

— Por los propios empleados: Es cuando el aviso de que la institución necesita personal, es dado por amigos o parientes.

Algunas compañías tienen establecidos programas para alentar a sus empleados para que comuniquen a sus amigos acerca de las posibilidades de trabajo, llevándose éstos a cabo periódicamente. Otras ofrecen bonificaciones a empleados que lleven solicitantes y resulten aceptados.

Esta forma de reclutamiento puede ser una buena preselección natural, porque los empleados de las instituciones conocen muy bien la organización, el medio ambiente en que se desarrolla el trabajo, etc., y así, pueden elegir al candidato que consideren podría adaptarse y desarrollarse mejor en el empleo.

Esta fuente también puede ser considerada interna, si se toma en cuenta que el medio por el cual se obtiene a los candidatos es a través del personal que se encuentra dentro de la compañía.

— Bolsas de trabajo: Estas proporcionan sus servicios, tanto

al individuo que busca ocupación, como a la institución -
que solicita empleados.

Una persona se inscribe en una bolsa de trabajo, porque -
ella se halla en contacto con una serie de instituciones en -
las que pueden colocarla. Las instituciones informan a la -
bolsa sus requerimientos con detalle a fin de que ella rea--
lice una selección preliminar del candidato. Dentro de estas
bolsas de trabajo existe una clasificación: del sector público
y del sector privado.

I. - Bolsas de trabajo del Sector Público.

Entre éstas se mencionan:

a). - Bolsa Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión -
Social.

Fue creada por decreto presidencial el 31 de agosto de 1942, -
teniendo como funciones estudiar y analizar las condiciones de -
empleo en el país (desempleo, subempleo); levantar un censo de
trabajadores y patronos, ejecutando para ello las medidas nece-
sarias entre las cuales están el establecer oficinas de coloca---
ciones incluyendo la creación de bolsas de trabajo mixtas, me--
diante convenios entre la Secretaría de Trabajo y los gobiernos
de las entidades; autorizar el establecimiento de agencias priva_
das de colocación, siempre y cuando fueran gratuitas para los -
trabajadores y dependieran técnica y administrativamente de --

ella; canalizar a las personas desocupadas a las zonas de trabajo y vigilar su contratación; proporcionar ayuda, así como coordinar las actividades de todas las oficinas de colocaciones existentes; mejorar la situación de empleo haciendo propaganda entre los sindicatos, compañías y público en general; y finalmente coordinarse con otros organismos públicos, federales, estatales y con organismos privados.

Sin embargo, nunca se han llevado a cabo estos objetivos, pues sólo funciona en forma limitada en el Distrito Federal, ya que carece de un presupuesto propio, manteniéndose con el presupuesto general de la Secretaría, por lo mismo, no tiene locales ni personal suficiente para lograr mayor efectividad y desarrollo de sus servicios; aún representando sólo una agencia de colocaciones, su papel es marginal hasta para el mercado de trabajo local, por lo que podemos ver en los siguientes datos:

En 1968, se registraron 484 solicitudes y 637 ofertas de empleo. Se enviaron sólo 235 trabajadores pues ellos eran los que cumbrían los requisitos pedidos, y no existe dato de las contrataciones efectuadas.

Generalmente a esta bolsa acude personal administrativo y trabajadores de baja calificación.

b). - Bolsa de Trabajo de la Dirección de Asistencia Social en el Distrito Federal, Secretaría de Salubridad y Asistencia.

En 1956 y 1957 se establece esta bolsa de trabajo, formalizando la tarea de asistencia que venían desempeñando desde 1945.

Es un organismo de asistencia preventiva que tiene como objetivo ayudar a que los individuos capacitados físicamente para trabajar, no se conviertan en sujetos de asistencia; o sea que canaliza hacia un empleo a las personas que acuden en busca de alimentos, y en medida de sus posibilidades le ayuda asistencialmente para favorecer su colocación.

Esta bolsa de trabajo, igual que la anterior, también carece de presupuesto propio, personal suficiente y locales adecuados.

En 1968 se registraron 1,131 solicitudes de trabajo y se presentaron 5,692 ofertas de trabajo, de las cuales sólo se lograron colocar 710 trabajadores.

Por ser una bolsa abierta al público llega a tramitar algunas solicitudes de nivel medio y profesional, pero el grueso de sus solicitudes lo constituye personal de ninguna o muy baja calificación.

c). - Bolsa de Trabajo Universitaria UNAM.

Se creó en 1954, teniendo como propósito ayudar a sus estudiantes a encontrar un empleo de acuerdo con su tiempo disponible

y nivel de conocimientos, así como colocar a sus egresados.

En casos especiales, con fines de acreditar la bolsa y prestar servicios a la empresa si les solicitan personal que no tienen a disposición, acuden al IPN o a otras instituciones de nivel superior o bolsas de trabajo.

II. - Bolsas de trabajo del Sector Privado.

a). - Bolsa de Trabajo American Chamber of Commerce of México, S. C. México, D.F.

Informalmente inició sus servicios de colocación en 1917, sin embargo, fue hasta 1962 cuando trabajó en forma regular y sistemática.

Sirve de intermediario entre los solicitantes y los empleadores, por medio de un boletín personal que se envía semanalmente a todos los miembros de la Cámara, en el cual se publican los datos de quienes buscan trabajo. Comúnmente los empleadores se dirigen a los candidatos registrados en el boletín, pero también acuden directamente a la bolsa.

Aunque tampoco tiene una influencia decisiva sobre el mercado de trabajo, su volumen de actividades es mayor que las demás, por ejemplo, en 1968 se registraron 12,901 solicitudes de trabajo y 4,296 ofertas de empleadores, teniendo aproximadamente

un promedio anual de 4, 500 contrataciones.

Cubre prácticamente todos los niveles de ocupaciones pero predomina el personal subprofesional y ejecutivo.

Cuenta con un presupuesto anual de \$ 149,000.00 y no sostiene relaciones con ninguna organización similar.

b). - Bolsa de Trabajo de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

Empezó a funcionar aproximadamente desde 1954, teniendo como sus principales objetivos el prestar servicio a la industria asociada para obtener personal de oficina especializado en diversos trabajos de tipo manual. A veces atienden alguna que otra solicitud de ingenieros o de otros profesionistas.

Es más bien una sección de la cámara, atendida por un jefe y una empleada administrativa, careciendo de un presupuesto propio. Durante 1968, hubo 180 solicitudes y 42 ofertas de empleo. No existen datos sobre el número de colocaciones obtenidas, pero generalmente, no se aprovechan las pocas vacantes registradas.

Por lo anteriormente expuesto, "los servicios de colocación que existen en México no desempeñan un papel significativo en el mercado de trabajo. No obstante el desempleo y subempleo existentes, una gran proporción de las ofertas de trabajo de los

empleadores no pueden aprovecharse , en virtud de la inadap---
tación de la mano de obra a las ocupaciones y requisitos que -
aquéllos demandan" (17).

Asimismo, también podemos contar con las bolsas de trabajo es
colares, ya que son bastantes las instituciones que envían repre
sentantes a las escuelas de enseñanza superior, técnicas, secre
tariales, etc., con el fin de que proyecten en forma atractiva a -
la compañía, para que así, los estudiantes o egresados se intere
sen en pertenecer a ella, y se pueda elegir a los mejores ele -
mentos para brindarles oportunidad de trabajo.

Además, las escuelas también cuentan con personas encargadas
de encontrar colocación para sus alumnos, canalizando a los me
jores a diferentes instituciones.

Agencias: Su funcionamiento es parecido a las bolsas de trabajo,
solo que, en la mayoría de estas agencias se cobra un mes de --
sueldo a las instituciones, cuando se les consigue un buen candi
dato; algunas de ellas cobran al candidato, o a ambos, pero en -
general es la institución la que paga, siendo la más beneficiada
debido a que dispone de una corriente de candidatos que se hallan
activamente en busca de empleo, se encuentra entre este grupo -
a Shore y Asociados, S. A., Dando, S. A., Personal Profesional,
Trabajo, S. A., Técnicas Psicológicas Industriales, etc.

Anuncios: Se llevan a cabo por diversas formas de comunica ---

(17) GONZALEZ SALAZAR GLORIA.
"Problemas de la Mano de Obra en México"
UNAM Instituto de Investigaciones Económicas, 1971.
Pág. 220.

ción: periódico, radio, televisión, revistas especializadas, etc.

Regularmente, esta fuente atrae a un gran número de solicitantes, de calidad muy variable.

Sin embargo, esto se ve disminuido cuando se requiere personal técnico, ya que aquí el reclutamiento es más específico porque se lleva a cabo a través de revistas especializadas, por ejemplo, cuando se necesita un laboratorista químico, se puede utilizar un anuncio en una revista especializada en medicina, química o biología, haciendo de esta manera una mejor preselección, en la cual acudirán sólo las personas que consideren poseer las características que se exigen.

Un elemento importante en cualquier estrategia de reclutamiento es la publicidad, debido a que comunica ampliamente el hecho de que existen vacantes. Es decir, un anuncio comunicará las necesidades de empleo a una gran audiencia en forma rápida y económica.

Por iniciativa propia: La presentación espontánea de elementos, es una fuente común para cubrir puestos no calificados o semicalificados, e incluso, las necesidades de técnicos, se ven cubiertas por candidatos que tocan a la puerta.

Esta es una fuente que reporta constante personal, ya que, aunque muchas veces no hay vacantes, acuden bastantes personas a hacer solicitud, y esto sucede con mayor frecuencia, si la insti

tución, cuenta con gran prestigio, ya sea por su desarrollo, prestaciones, etc.

- Relación con el medio y "atracción directa": Cuando un reclutador está bien conectado con otros reclutadores de distintas instituciones, pueden mandarse recíprocamente personal.

Otra forma es atraer directamente a buenos elementos de otras instituciones, (conocida comúnmente como "pirateo"), ofreciéndoles mayor desarrollo, mejores ingresos económicos y más prestaciones.

- Archivo de solicitudes: Esta fuente consta de candidatos que no han sido contratados en un determinado momento por no llenar los requisitos necesarios para el empleo vacante, pero que pueden ser útiles posteriormente para otro puesto en el que sí reúnan las características, ya sea de nueva creación, o que haya quedado libre después.

Es decir, existe un archivo de solicitudes de candidatos pendientes de acomodo, que han sido preseleccionados y que sólo esperan una oportunidad para colocarse.

- Archivo de eventuales: Esta fuente podría quedar enmarcada en la anterior, pero la consideramos en otro inciso, debido a que la diferencia entre ambas es que en ésta se conoce la forma en que el individuo desempeñó su trabajo, pudiéndose aprovechar además su experiencia.

Recomendaciones: Es una forma de reclutamiento muy común, pues en toda institución hay empleados que han sido recomendados por amigos de los jefes, por parientes, etc.; generalmente estas personas son aceptadas por las instituciones, dándole importancia relativa a su capacidad y experiencia laboral.

Viajes de reclutamiento: En algunas ocasiones se envía de viaje a un grupo de reclutadores al interior de la República, donde se espera encontrar candidatos probables para una determinada vacante en ese mismo lugar.

Organizaciones profesionales: Algunas sociedades u organizaciones profesionales mantienen un servicio de colocación parecido a las bolsas de trabajo. En las publicaciones que editan incluyen anuncios sobre la disponibilidad de sus miembros, especificando sus datos, experiencia laboral y el medio de ponerse en comunicación con ellos.

Sindicato: A pesar de que esta fuente no es utilizada en los bancos, debido a que carecen de sindicato, la mencionamos por ser una fuente frecuentemente empleada en el medio laboral, en el cual la función del sindicato es actuar como bolsa de trabajo. Actualmente, el patrón y el empleado aceptan que funja como una agencia de colocación y reclutamiento, aunque generalmente lo hace con bajo nivel jerárquico, como secretarias, auxiliares, etc.

Al referirse a las fuentes, Hawk hace una relación sobre cómo varía - el costo dependiendo de cada una de ellas, ejemplificándolo en el si-- guiente cuadro:

ORDENAMIENTO DE COSTOS SEGUN

LAS DIFERENTES FUENTES

| | <u>Fuente</u> | <u>Factores de costo *1.</u> |
|------------|---|--|
| Bajo costo | - Recomendaciones de empleados | |
| | - Cambios y promociones dentro de la institución. | - Revisión sistemática de los registros de personal. |
| | - Solicitudes por escrito. | |
| | - Respuestas a los avisos. | - Costo de los anuncios |
| | - Viajes de reclutamiento. | - Viaje y gastos de estancia de los reclutadores; costo de los anuncios. |
| Alto costo | - Agencias de colocación. | - Honorarios de la agencia. |

*1. Los gastos de contacto y entrevista iniciales, son factores del costo independiente de la fuente. (18)

(18) ROGER H. HAWK.
"Reclutamiento y selección de personal"
Edit. Técnica, S.A., 1968
Pág. 47.

h) Medios.

Es necesario hacer una distinción entre fuentes y medios de reclutamiento de personal, porque, aunque guardan mucha semejanza, son dos aspectos diferentes

Una fuente de reclutamiento se refiere a los lugares en los cuales se podrá encontrar personal para una institución y el medio es la forma de atraerlo hacia ella; de acuerdo a esto, una fuente de abastecimiento de energía o elemento humano puede ser buena, pero dar la apariencia de ser todo lo contrario por lo inadecuado del medio y viceversa.

Por ejemplo:

- El medio para utilizar la fuente "por los propios empleados", puede llevarse a cabo por medio de una solicitud oral o escrita (tablero, carta, boletín, etc.), a los trabajadores que laboran en la institución.
- Para la utilización de las bolsas de trabajo, generalmente, se usa el teléfono, o se envían cartas. En esta última, se precisan las características requeridas y por medio del teléfono se aclaran las dudas acerca de los datos.

Una vez localizados los candidatos por medio de las fuentes anteriormente mencionadas, se procurará dar una buena imagen de la institución, brindándole buen trato a las personas, y cuidando de que la sección dedicada al reclutamiento sea funcional y cuente con una sala de

espera confortable, iluminada, bien ventilada y accesible a los solicitantes.

Inmediatamente, se procede a llenar la:

i). - Presolicitud.

Su finalidad es proporcionar la información básica necesaria para realizar la entrevista preliminar, y para contar con un registro permanente de los solicitantes. (Ver apéndice 2).

j). - Solicitud.

Entre las características deseables que debe contener una solicitud de empleo, se encuentran datos básicamente personales como nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de causantes, estatura, peso, escolaridad, datos familiares, (su casa es propia o rentada, número de personas que dependen de el), experiencia ocupacional (puesto, sueldo, causa de la separación), importe de sus deudas, pasatiempos, etc., o sea, la solicitud de empleo sirve para que la institución conozca la información fundamental y necesaria acerca del solicitante, utilizando la para entrevistarlo y conocer sus características personales, pudiendo hilvanar las preguntas para hacerlas más profundas, con la solicitud, se puede determinar si el candidato reúne los requisitos mínimos. No existe una forma de solicitud estandard, sin embargo, una diseñada adecuadamente proporciona las siguientes ventajas:

1. - Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del-

candidato respecto a ortografía, legibilidad de su escritura y para contestar preguntas reales, rápida y correctamente.

2. - Combinada con el material obtenido durante las pruebas, proporciona al director del departamento de empleo una línea general sobre el candidato, antes de la entrevista principal de empleo.
 3. - Algunos candidatos encuentran más fácil pensar en sus respuestas si se les deja solos; que si esas mismas preguntas se les hacen durante la entrevista.
 4. - Proporciona al candidato una seguridad de su deseo de trabajar, y de que algunas de sus calificaciones se encuentran debidamente registradas en los archivos de la compañía. (19). (Ver apéndice 3).
- k). - Entrevista preliminar.

Su finalidad es "detectar" de manera gruesa y en un mínimo de tiempo los aspectos más sobresalientes del candidato, y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, facilidad para relacionarse, etc. Así por medio de ella, se puede descartar a aquellos elementos que de manera manifiesta, no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

En esta entrevista, también debe informársele al candidato la natura -

(19) FIGORS PAUL MYERS CHARLES A.
"Administración de Personal"
CECSA, 1975
Pág. 410.

leza del trabajo, el horario, las prestaciones, el sueldo, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir con el proceso.

a). - Antecedentes históricos.

Los estudios llevados a cabo en la fábrica de la Western Electric Company en Hawthorne, en los que se trataba de determinar factores tales como la moral y la productividad, dieron como consecuencia que el sector patronal se diera cuenta por primera vez, de la importancia de las entrevistas en las relaciones obrero-patronales (años 20's.).

Los investigadores descubrieron que las preguntas directas, daban como resultado respuestas superficiales, y aún más, algunos entrevistados tendían a hablar de lo que más les interesaba en aquel momento.

Viendo esto, los entrevistadores dejaron que fuesen los entrevistados los que dirigiesen las entrevistas; de esta manera las personas comenzaron a expresar sus sentimientos al mismo tiempo que daban respuestas referentes a los hechos que les interesaban a los entrevistadores.

b). - Entrevista no dirigida.

Sus metas son más grandes que la adquisición de información acerca de hechos objetivamente verificables.

Tiene como propósito lograr comprensión y crear confianza, siendo con frecuencia su objetivo el de ayudar a una persona a vencer alguna-

dificultad.

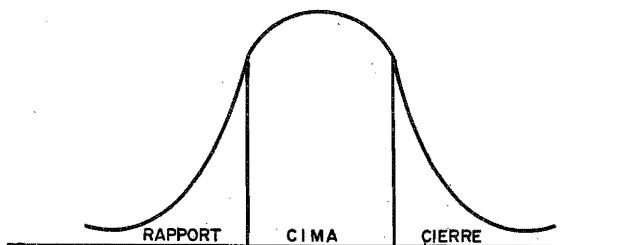
En esta clase de entrevista se requiere que el examinador posea habilidad, flexibilidad y autocontrol.

c). - Entrevista dirigida.

Esta forma de entrevista es planeada y conducida por el entrevistador; antes de que empiece la plática, la persona que va a dirigir conoce el tema que se va a tratar y del cual se espera obtener información formulando preguntas específicas.

La entrevista dirigida es necesaria cuando los empleados son seleccionados, así como cuando las descripciones de puestos son preparadas.

La entrevista se compone de tres fases:



(20)

1). - Rapport, el término significa "concordancia, "simpatía".

Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, o sea "romper el hielo". Esto se logra a través de:

- Establecer un trato cordial.
- Evitar las preguntas que provoquen reacciones emocionales en el sujeto.
- Mostrar interés por escucharlo, y
- Procurar que no haya interrupciones ni silencios largos.

(20) ARIAS GALICIA FERNANDO.
"Administración de Recursos Humanos"
Edit. Trillas, 1974
Pág. 261.

2).- Cima, es propiamente la realización de la entrevista, explorándose las siguientes áreas:

- Historia laboral. - Aquí se pretende conocer la superación del individuo, su estabilidad, sus progresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, etc., en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el trabajo.
- Historia educativa. - Se puede ver aquí si ha existido continuidad en los estudios, duración de los mismos, relación con sus compañeros y profesores, sus calificaciones y necesidad de reconocimiento. También se puede obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con el trabajo que actualmente desempeña y la objetividad en la decisión para elegir carrera.
- Historia personal. - Ha sido objeto de críticas la exploración de esta área en una entrevista de selección de personal, debido a que se considera que esta información corresponde a la vida privada del solicitante, sin embargo, si se trata de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, se cuenta con la anuencia del interesado y se tiene como propósito ofrecerle un trabajo que pueda ser le más satisfactorio a la vez que productivo. La exploración

ción de esta área no puede ser éticamente reprochable. Por ejemplo: el concepto que tenga de sí mismo, de su esposa, padres, etc., nos va a dar la pauta de cómo maneja sus relaciones interpersonales; la información del uso de su tiempo libre nos indica de qué manera canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal, y así sucesivamente.

Proyectos a corto y largo plazo. - Aquí se pretende conocer cómo desea proyectarse al futuro, realizarse y determinar sus metas. También se busca conocer si evalúa con objetividad las metas con relación a sus recursos.

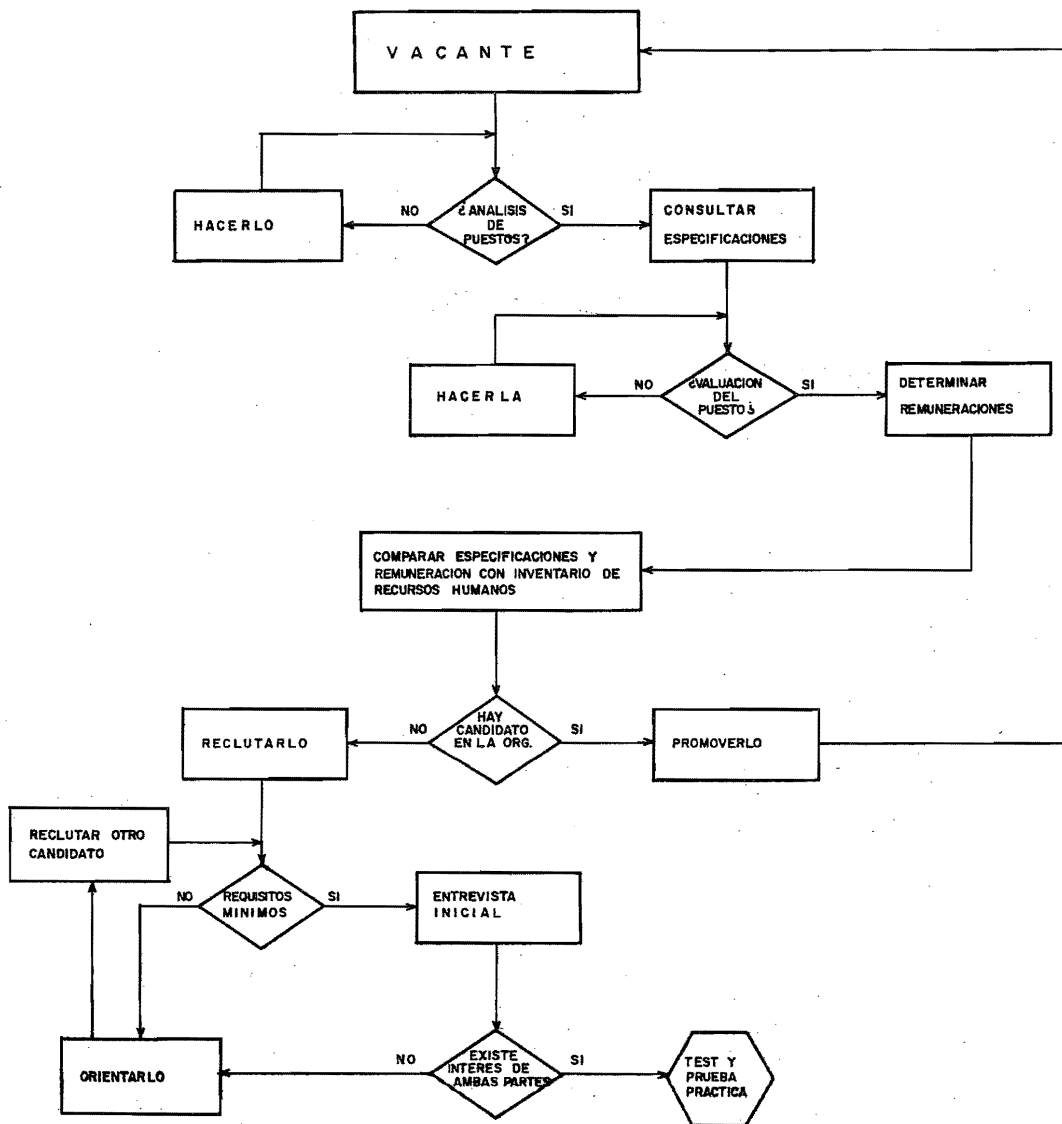
De aquí se pasa a la siguiente etapa que es el:

3. - Cierre. Antes de dar por terminada la entrevista, es conveniente anunciar el cierre, dando un margen de cinco o diez minutos para que el solicitante pueda hacer las preguntas que estime pertinente e indique sus impresiones.

Posteriormente, si el candidato es inadecuado, se deberá orientar hacia otras instituciones, lo cual implica un conocimiento por parte del reclutador, del mercado del trabajo.

Ahora, en caso de que al solicitante se le considere un elemento aceptable, la entrevista preliminar debe finalizar aclarándole que se le aplicarán varias pruebas y ya entraría a la etapa de la selección propiamente dicha, poniendo fin al reclutamiento.

El siguiente cuadro nos ejemplifica todo el proceso anterior.



Contribuciones de la entrevista.

Es una parte del proceso total de reclutamiento y selección, usada hábilmente, proporciona un medio de establecer un contacto personal con el solicitante y de observar su apariencia personal, su voz, sus maneras y características personales que pueden o no ser importantes para el puesto.

Asimismo, ayuda a motivar al solicitante para que ingrese a la institución; al entrevistador para que compare y/o reafirme los datos obtenidos en las pruebas.

Limitaciones.

La entrevista presenta varias limitaciones, pues se le ha considerado el método menos científico para reclutar y seleccionar personal.

Milton M. Mandell refiriéndose a ella dice "La dificultad básica de la entrevista como se conduce generalmente, implica el hacer extensas inferencias de datos limitados, obtenidos en una situación artificial por observadores no calificados" (22).

Dichas limitaciones pueden ser causadas por que generalmente la entrevista es de corta duración, lo cual origina que el entrevistador formule sus juicios sobre una muestra muy pequeña del comportamiento de la persona, basándose en suposiciones débiles que pueden estar influenciados por los prejuicios y parcialidad del mismo entrevistador.

(22) CHRUDEN Y SHERMAN
"Administración de Personal"
Edit. CECSA
Pág. 194.

Sin embargo, para que esta función se conduzca de la mejor manera, - no debemos olvidar que se requiere de una persona capaz de lograr la utilización óptima de las fuentes; es por ello que la institución necesita prestar más atención al reclutador, porque de él depende la atracción, el convencimiento, y la impresión que los candidatos se formen del banco.

Por consiguiente, el papel del reclutador es importante, y debido a - ello, el siguiente capítulo lo dedicamos a enfatizar sus características.

C A P I T U L O III.

E L R E C L U T A D O R

a). - Características.

El papel del reclutador es fundamental dentro del proceso de reclutamiento, puesto que es un eslabón entre el mercado de fuerza de trabajo y las necesidades de la organización. Si el reclutador conoce su campo y sabe aprovechar los recursos disponibles para obtener personal, atraerá buenos candidatos, en cuanto a capacidades, motivación, etc., dando como consecuencia, menor inversión de tiempo y dinero en su capacitación y desarrollo, que lógicamente, influirá en el éxito de la institución.

Es conveniente, que la persona encargada de esta función, posea: facilidad de palabra, pues éste es el principal instrumento para relacionarse, habilidad para convencer a los candidatos y buena presentación.

De igual manera, deberá establecer un buen rapport, es decir, propiciará un ambiente agradable y de confianza, porque si es rígido y muy formal con los candidatos, sólo obtendrá de ellos un comportamiento reservado. Asimismo, tratará de adaptarse al marco cultural de cada persona, sin olvidar proyectar en forma aceptable las políticas de la institución.

Otra aptitud que debe poseer, es la capacidad de escuchar, el hacerlo correctamente, significa que el oyente debe poner los intereses de su interlocutor por encima de los suyos, aunque sólo sea por un tiempo determinado.

También es importante que el reclutador tenga confianza en sí mismo y en sus habilidades para que pueda resistir la presión en que se encuentra al enfrentarse diariamente a diferentes problemas, pues si es débil, se desanimará fácilmente; en cambio, si tiene confianza en sí mismo, tendrá como resultado una hábil administración del proceso.

Igualmente, debe tener tolerancia y paciencia en sus encuentros con los candidatos, siendo su responsabilidad establecer una buena comunicación; la cual, una vez establecida, no debe ser cortada sólo porque se sienta ofendido, al contrario, debe superar ésto y mantenerse calmado ante estas reacciones para obtener un resultado fructífero.

Creemos que dentro del medio profesional, la persona que por su preparación reúne la mayoría de las características antes mencionadas, si no es que todas, es el psicólogo, ya que él se dedica al estudio de la conducta del individuo, cuyo análisis es sumamente importante para la adecuación al puesto. No obstante que hay otros profesionistas que poseen ciertos conocimientos de este tipo, los manejan en forma superficial.

b). - Funciones.

Las actividades que generalmente desempeña la persona encargada del reclutamiento, son las siguientes:

- Establecer el contacto inicial.
- Manejar las fuentes existentes en su medio.
- Fomentar el interés por la institución y por el trabajo específico.

- Invitar a los candidatos para que visiten la institución; orientarlos sobre su localización, dándoles a conocer los servicios que ofrece.
- Explicarles las posibilidades de desarrollo y las prestaciones que proporciona.
- Conducir la entrevista evaluando la experiencia y efectividad del individuo.
- Aclarar las dudas del solicitante.
- Comunicarle en forma sutil cuando no haya sido aceptado, explicándole el motivo.

Como ya dijimos antes, una de las responsabilidades del reclutador es saber conducir la entrevista, ya que de ésta depende la decisión para elegir a los mejores aspirantes, por lo cual es recomendable que el reclutador la lleve a cabo hábilmente tomando en cuenta que:

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones, por lo tanto tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para así conocer el procedimiento a seguir para obtener la información requerida, el ambiente en que se debe realizar y su duración.

El entrevistador requiere de un adiestramiento y supervisión, así como de una autocrítica que le permita valorar el éxito y las limitaciones de las entrevistas.

Lo anterior incluye el conocimiento de sí mismo para valorar con objetividad la información recibida, no dejándose llevar por sus prejuicios.

C A P I T U L O I V .

DISEÑO METODOLOGICO

a).- Objetivo.

Este estudio pretende proporcionar información sobre los sistemas de reclutamiento existentes en la rama bancaria; mediante él, buscamos aportar algún conocimiento que contribuya a mejorar el proceso de reclutamiento y ayude a las personas que lo realizan a mejorar la selección, facilitando así un mejor aprovechamiento y canalización de los recursos humanos. En consecuencia, deseamos que las instituciones bancarias tengan un mejor desarrollo, dado que el factor humano es el principal aspecto que interviene para que esto se lleve a cabo.

Asimismo, queremos recalcar la poca importancia que se le ha prestado a este tema, siendo ésta una de las principales razones por las que nos decidimos a realizar nuestra investigación.

Especialmente queremos saber cuáles han sido las fuentes de reclutamiento más aprovechadas, cuáles de éstas no son utilizadas, cómo se lleva a cabo, cuáles son sus políticas y problemas, cuál es su proyección, en el futuro, etc.

También queremos hacer hincapié en quién lo realiza, qué características posee y cuáles debe tener el reclutador idóneo, ya que él es el responsable de que exista un número suficiente de aspirantes a cubrir los puestos, siendo además quien refleja la imagen de la institución en los mismos.

b).- Determinación de la Muestra.

Para elegir la muestra que utilizaríamos para realizar nuestro estudio tomamos como base toda la población compuesta por los bancos que están inscritos en la Asociación de Banqueros de México, considerando que son casi todos y los más importantes del D. F.

Aún cuando esta investigación puede ser aplicable a cualquier tipo de organización o institución bancaria, para los fines de nuestro estudio quisimos hacer más específico el grupo, por lo que nos limitamos a efectuarlo sólo en las instituciones que llevan en su razón social el nombre de banco, porque como ya lo mencionamos anteriormente, dichas instituciones son las que tienen más influencia en la economía del país.

En el capítulo I, definimos el concepto banco y explicamos la diferencia que existe entre el grupo en consideración y el resto de las instituciones bancarias tales como financieras, almacenes, hipotecarias, compañías de fianzas, etc.

Escogimos la rama bancaria porque es más homogénea en cuanto al tipo de personal que opera en ella, de otro modo, dicha homogeneidad hubiera sido más difícil obtenerla en otro tipo de organización o empresa, dado que en ellas existe mayor diversificación de puestos, capital, políticas, sistemas de organización,

etc. Esto ocurre con menor frecuencia en los bancos, dado que el tipo de personas que laboran en los mismos es semejante, sus políticas son parecidas, los servicios prestados no difieren mucho, etc.

Quisimos contar con un grupo homogéneo con el fin de darle un enfoque más específico a las preguntas incluidas en el cuestionario y así obtener una información más representativa, fidedigna, operativa y válida.

Nuestra población está compuesta por 37 bancos que operan en el Distrito Federal, y son los siguientes:

- 1.- Banco Aboumrad, S. A.
- 2.- Banco Azteca, S. A.
- 3.- Banco Capitalizador de Ahorros, S. A.
- 4.- Banco Capitalizador de América, S. A.
- 5.- Banco Central de Capitalización y Ahorro, S. A.
- 6.- Banco Comercial Mexicano, S. A.
- 7.- Banco Continental, S. A.
- 8.- Banco de Cédulas Hipotecarias, S. A.
- 9.- Banco de Comercio, S. A.
- 10.- Banco de Industria y Comercio, S. A.
- 11.- Banco de la Ciudad de México, S. A.
- 12.- Banco de Londres y México, S. A.
- 13.- Banco de México, S. A.

- 14.- Banco del Ahorro Nacional, S. A.
- 15.- Banco del Atlántico, S. A.
- 16.- Banco del País, S. A.
- 17.- Banco del Pequeño Comercio, S. A. de C. V.
- 18.- Banco General de Capitalización, S. A.
- 19.- Banco Hipotecario Fiduciario y de Ahorros, S. A.
- 20.- Banco Hipotecario Metropolitano, S. A.
- 21.- Banco Hipotecario Reforma, S. A.
- 22.- Banco Inmobiliario Atlas, S. A.
- 23.- Banco Internacional Inmobiliario, S. A.
- 24.- Banco Internacional, S. A.
- 25.- Banco Mercantil de México, S. A.
- 26.- Banco Mexicano, S.A.
- 27.- Banco Minero y Mercantil, S. A.
- 28.- Banco Nacional Agropecuario, S. A. *
- 29.- Banco Nacional Cinematográfico, S. A.
- 30.- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.
- 31.- Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A. *
- 32.- Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C. V. *
- 33.- Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S. A. de C. V.
- 34.- Banco Nacional de México, S. A.
- 35.- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.
- 36.- Banco Nacional del Ejército y la Armada, S. A. de C.V.
- 37.- Banco Nacional Urbano, S. A.

*. A pesar de que estos bancos se fusionaron oficialmente el 25 de julio de 1975, quedando registrados con el nombre de Banco Nacional de Crédito Rural, S. A. obtuvimos la información en forma separada porque seguan reclutando individualmente su personal.

c). - Técnica Usada.

Para obtener la información utilizamos la técnica de encuesta -
que se lleva a cabo mediante un cuestionario semiestructurado -
que fue aplicado personalmente a los individuos encargados del -
reclutamiento en cada uno de los bancos.

Elegimos el cuestionario porque pensamos que es la técnica más -
adecuada para obtener este tipo de información, ya que éste se -
utiliza especialmente cuando el grupo al que se va a aplicar es -
numeroso y se necesitan datos cuantificables. Al emplear el - -
cuestionario tomamos en cuenta que el papel del entrevistador -
de hacer preguntas de un cuestionario, puede ser comparado con
el papel del técnico científico que aplica un instrumento de medi-
ción en forma estandarizada; porque en la entrevista dicha estan-
darización se lleva a cabo mediante el uso de preguntas cuidado-
samente formuladas y transmitidas al sujeto palabra por palabra.

Respecto a lo anterior, Festinger opina que la tarea de diseñar -
un cuestionario implica crear un instrumento que debe servir - -
para traducir los objetivos de la investigación sin desviarse de -
los mismos, a términos comprensibles para el sujeto, y que, al
mismo tiempo, debe ayudar en vez de obstruir al entrevistador -
en la tarea de motivar al sujeto para que se comuniquen.

El cuestionario nos traduce los objetivos de la investigación en - preguntas específicas que provocarán una respuesta precisa y - nos darán la posición de cada individuo, facilitando su análisis y clasificación para que así haya una comunicación completa y precisa de las ideas del entrevistador y el sujeto, cosa que no sería posible si se llevara a cabo una entrevista en la cual los datos no se podrían procesar, pudiéndose además, perder parte de la in--formación al hacer un resumen al final de la entrevista.

También pensamos que el cuestionario es el material idóneo pa--ra obtener la información porque el trabajo iba a ser elaborado - por dos personas y así se podrían unificar los criterios, evitando así la distorsión de la información recibida y aumentando la con--fiabilidad de los resultados obtenidos.

Para la elaboración del cuestionario, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Se utilizó un lenguaje sencillo que pudiera estar al nivel de cualquier entrevistador, sin dejar por ello de tomar en - cuenta los términos técnicos utilizados en el medio.
- Se formularon preguntas que contuvieran una sola idea, y - que tuvieran un orden progresivo, empezando con las pre--guntas impersonales y finalizando con las que podían impli--car una carga emocional en el sujeto.

- Redactamos cada pregunta de tal manera que no sugirieran la respuesta.
- Elaboramos el mayor número de preguntas cerradas con el fin de lograr una mejor tabulación y evitar evasividad en los entrevistados, facilitando con ello la orientación de la información hacia el objetivo del tema. Esto se llevó a cabo debido a que en ellas existía un solo marco de referencia, en el cual había una gama conocida de posibles respuestas claras y definidas. Sin embargo también se incluyeron preguntas abiertas, ya que era necesario conocer el punto de vista del entrevistado. Dichas preguntas tienen como ventaja que el sujeto puede estructurar su respuesta como desee y dar mayor información sobre lo que se investiga, sin limitarlo en sus aportaciones.

e).- Procedimiento.

Para poder estructurar el cuestionario definitivo, se llevó a cabo una pre-aplicación en una muestra elegida al azar, que fue seleccionada del resto de las instituciones bancarias inscritas en la Asociación de Banqueros que no están incluidas en la población de nuestro estudio, las cuales representan el 10%. Esta muestra está compuesta por nueve instituciones: una almacenadora, dos afianzadoras, una asociación hipotecaria, dos compañías de

crédito, y tres financieras.

Esta pre-aplicación se hizo con el objeto de perfeccionar el cuestionario, logrando una mejor adecuación de éste al medio bancario, así como para conocer su duración, las reacciones de los entrevistados y sus aportaciones.

Una vez efectuado esto, se procedió a remodelar el cuestionario, tomando en cuenta si las personas entendían claramente la formulación de las preguntas, observando si éstas tenían una secuencia adecuada, y de acuerdo a las sugerencias que nos hicieron las personas encargadas del reclutamiento, permitiéndonos realizar una mejor adaptación del tipo de preguntas, secuencia, lenguaje, etc., al medio en cuestión.

Posteriormente, llevamos a cabo la aplicación del cuestionario al grupo elegido.

Al presentarnos con las personas encargadas del reclutamiento, les explicábamos el motivo de la investigación, así como el tiempo de duración de la encuesta.

Se trató de establecer un buen rapport, procurando crear un ambiente de cordialidad y confianza, ampliándoles la información y aclarándoles sus dudas cuando era necesario, con objeto de obtener una mayor colaboración de su parte.

Al aplicarles el cuestionario, nosotros hicimos las preguntas y anotamos las respuestas. Este procedimiento nos ayudó a obtener una información más completa y a guiar a los entrevistados a profundizar en el tema, observando al mismo tiempo al reclutador. El cuestionario que se utilizó fue el siguiente:

" EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LOS BANCOS DEL DISTRITO FEDERAL "

C U E S T I O N A R I O

FECHA: _____

NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____

1. -¿QUE DEPARTAMENTO ES EL ENCARGADO DE RECLUTAR AL PERSONAL?

1.1 Personal ()

1.2 Reclutamiento y selección ()

1.3 Otro _____

(especifique cuál)

2. -¿COMO SE ENTERA USTED DE QUE LA INSTITUCION NECESITA PERSONAL?

2.1 Requisición escrita ()

2.2 Requisición verbal ()

2.3 Otra forma: _____

(especifique cuál)

3. -¿UTILIZA EL ANALISIS DE PUESTOS PARA HACER SU RECLUTAMIENTO?.

3.1 Si ()

3.2 No ()

3.3 Por qué? _____

4. -¿QUE FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZA?. ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA EN RELACION A SU FRECUENCIA.

4.1 Ascensos y promociones ()

4.2 Contacto con otras personas del medio ()

4.3 Por los propios empleados ()

4.4 Por iniciativa propia ()

9. ¿CUALES SON LOS TRAMITES QUE LLEVA USTED A CABO CUANDO SE LE PRESENTA UN CANDIDATO? ENUMERE EN FORMA PROGRESIVA.

- | | | | |
|-------------------------|-----|-----------------------------|-------|
| 9.1 Pre-solicitud | () | 9.2 Entrevista previa | () |
| 9.3 Solicitud | () | 9.4 Pruebas de preselección | () |
| 9.5 Entrevista profunda | () | 9.6 Otro: | _____ |

10. ¿QUE CARACTERISTICAS PERSONALES (POLITICAS) PIDE USTED A LAS -- PERSONAS QUE RECLUTA?

11. ¿APROXIMADAMENTE, CUANTA GENTE RECLUTA ANUALMENTE?

12. ¿DE LOS CANDIDATOS RECLUTADOS, QUE PORCENTAJE DE ELLOS SE - CONTRATA ANUALMENTE?

13. ¿QUE PROFESION TIENE LA PERSONA ENCARGADA DEL RECLUTAMIENTO?

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 13.1 Psicólogo | 13.2 Lic.en Admón.de Empresas () |
| 13.3 Lic.en Relaciones | 13.4 Contador Público () |
| 13.5 Otro | _____ |

14. ¿QUE CARACTERISTICAS CONSIDERA QUE DEBE POSEER LA PERSONA -
ENCARGADA DEL RECLUTAMIENTO?

15. ¿QUE SUGERENCIA HARIA PARA MEJORAR SU PROCESO DE RECLUTA -
MIENTO?.

16. OBSERVACIONES:

C A P I T U L O V

R E S U L T A D O S

R E S U L T A D O S :

En este capítulo damos una visión general de los resultados -
obtenidos en nuestro estudio; para ello nos auxiliamos de la esta- -
dística descriptiva, analizando por separado cada una de las pregun -
tas incluidas en el cuestionario.

Es de mencionarse que en este capítulo, sólo se expondrán -
los datos para posteriormente interpretarlos y llegar a conclusio- -
nes que ayuden a esclarecer el tema.

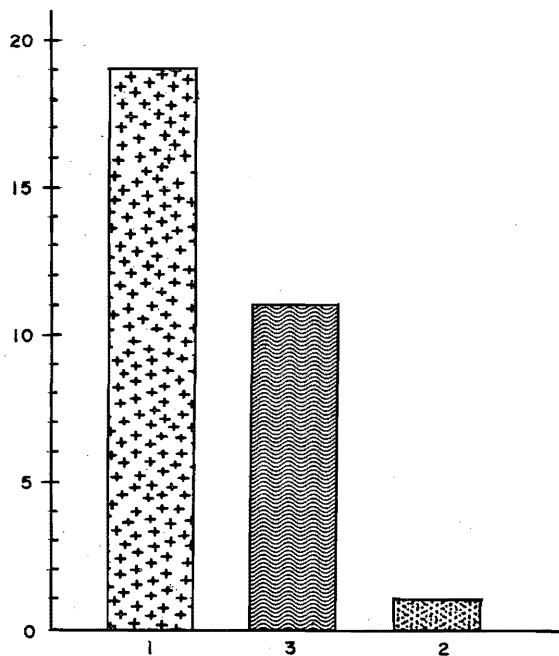
Se observó lo siguiente:

1.- ¿Qué departamento es el encargado de reclutar el personal?.

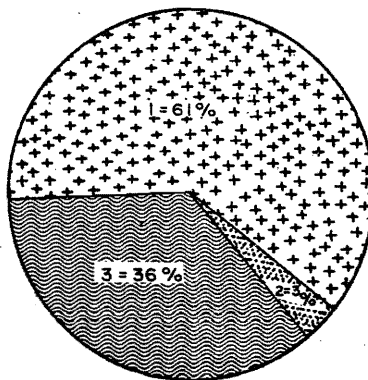
| <u>Departamento</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr</u> |
|--------------------------------|-------------------|--------------|
| 1.- Personal. | 19 | 61 % |
| 2.- Reclutamiento y Selección. | 1 | 3 % |
| 3.- Otros. | | |
| Administrativo. | 4 | 13 % |
| Recursos Humanos. | 5 | 17 % |
| Contraloría. | 1 | 3 % |
| Gerencia General. | 1 | 3 % |
| | <u>31 bancos</u> | <u>100 %</u> |

NOTA: Dos bancos de la población total reclutan a través de la institución de la cual dependen.

DEPARTAMENTOS ENCARGADOS DE RECLUTAR AL PERSONAL



GRAFICA (1)



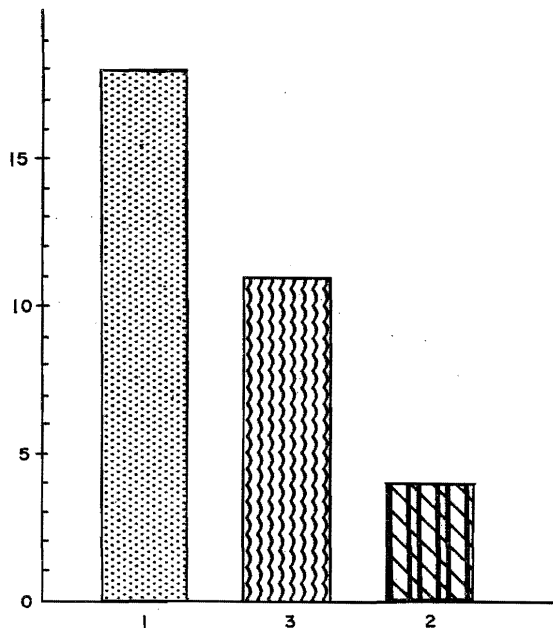
GRAFICA (2)

1. - Departamento de personal
2. - Departamento de reclutamiento y selección
3. - Otros departamentos

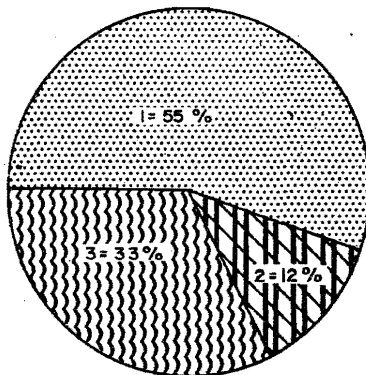
2.- ¿Cómo se entera usted de que la institución necesita personal? .

| <u>Forma</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr</u> |
|---|-------------------|--------------|
| 1.- Requisición escrita. | 18 | 55 % |
| 2.- Requisición verbal. | 4 | 12 % |
| 3.- Otra forma. | | |
| - La persona encargada del reclutamiento lo hacía personalmente, debido a que ella realizaba todas las funciones administrativas. | 5 | 15 % |
| - Utilizaban la requisición escrita y verbal. | 4 | 12 % |
| - Empleaban indistintamente la forma escrita o verbal. | 2 | 6 % |
| | <u>33 bancos</u> | <u>100 %</u> |

FORMAS DE REQUISICION EMPLEADAS



GRAFICA (3)



GRAFICA (4)

1.- Requisición escrita.

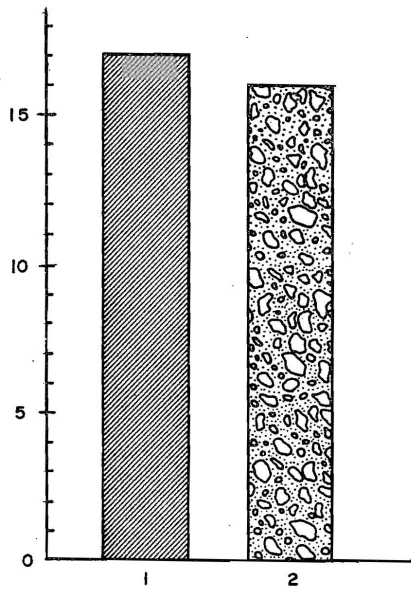
2.- Requisición verbal.

3.- Otra forma.

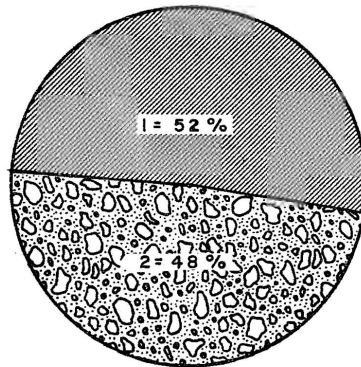
3.-¿Utiliza el análisis de puestos para hacer su reclutamiento?.

| | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|---|-------------------|--------------|
| 1.- SI | 17 | 52 % |
| 2.- NO | 16 | 48 % |
| | <u>33 bancos</u> | <u>100 %</u> |
| 3.- POR QUE? (no). | | |
| - Emplean el análisis de puestos empíricos , es decir, cada departamento proporciona - sus requisitos verbalmente. | 7 | 21 % |
| - Están elaborando dicho análisis. | 3 | 9 % |
| - No han implantado esta técnica en su pro-- ceso de reclutamiento. | 2 | 6 % |
| - Desconocen totalmente la técnica. | 2 | 6 % |
| - No la utilizan porque se capacita al perso-- nal. | 1 | 3 % |
| - No se lleva a cabo debido a que existe po-- ca rotación por ser un banco pequeño y co-- mo consecuencia se tiene pleno conocimien-- to de los requisitos del puesto. | 1 | 3 % |
| | <u>16 bancos</u> | <u>48 %</u> |

UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS



GRAFICA (5)



GRAFICA (6)

1. - Bancos que si utilizan el análisis de puestos.
2. - Bancos que no emplean el análisis de puestos.

4. - ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza? Enumere en orden de importancia, en relación a su frecuencia.

En este inciso se especifica en cada una de las fuentes el número de bancos que las emplean y el orden en que las usan.

1.- Ascensos y promociones.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|-----------------------|------------|
| 1o. | 22 | 67 % |
| 2o. | 1 | 3 % |
| 3o. | 4 | 12 % |

2.- Contacto con otras personas del medio.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|-----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 3 | 9 % |
| 3o. | 2 | 6 % |

3.- Por los propios empleados.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|-----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 9 | 27 % |
| 3o. | 11 | 33 % |

4.- Por iniciativa propia.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|-----------------------|------------|
| 1o. | 4 | 12 % |
| 2o. | 5 | 15 % |
| 3o. | 2 | 6 % |

5.- Recomendaciones.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|-----------------------|------------|
| 1o. | 1 | 3 % |
| 2o. | 8 | 24 % |
| 3o. | 5 | 15 % |

6.- Agencias.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 0 | 0 % |
| 3o. | 0 | 0 % |

7.- Bolsa de trabajo.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 1 | 3 % |
| 2o. | 3 | 9% |
| 3o. | 0 | 0% |

8.- Archivo de solicitudes.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 2 | 6 % |
| 2o. | 4 | 12% |
| 3o. | 8 | 24% |

9. - Anuncios.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 1 | 3 % |
| 2o. | 0 | 0 % |
| 3o. | 1 | 3 % |

10. - Organizaciones profesionales.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 1 | 3 % |
| 3o. | 0 | 0 % |

11. - Archivo de eventuales.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 0 | 0 % |
| 3o. | 1 | 3 % |

12. - Viajes de reclutamiento.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0 % |
| 2o. | 0 | 0 % |
| 3o. | 0 | 0 % |

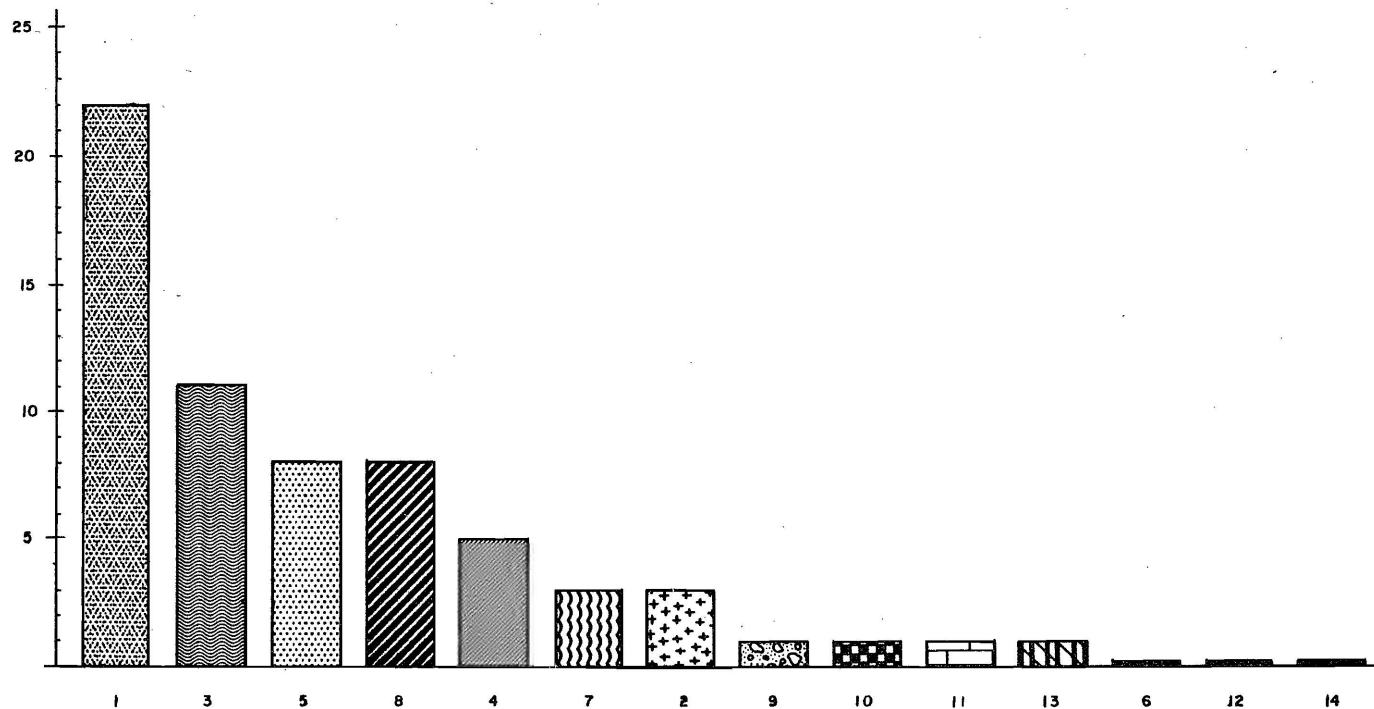
13.- Asociación de Banqueros.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0% |
| 2o. | 1 | 3% |
| 3o. | 0 | 0% |

14.- Pirateo.

| <u>Lugar</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|--------------|----------------------|------------|
| 1o. | 0 | 0% |
| 2o. | 0 | 0% |
| 3o. | 0 | 0% |

FUENTES DE RECLUTAMIENTO CONSIDERADAS LAS MAS IMPORTANTES



No. Fuente

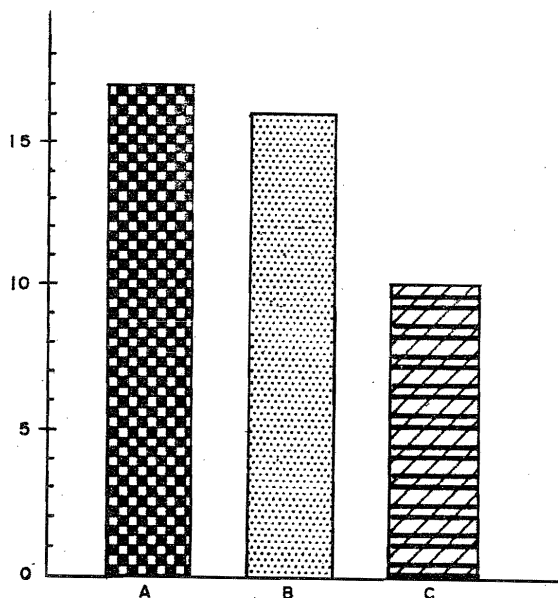
GRAFICA (7)

5.- ¿Qué fuentes utiliza para diferentes niveles?

En este punto mencionamos en orden de importancia las tres primeras fuentes que usan las instituciones bancarias para reclutar personal en cada uno de los diferentes niveles.

| <u>Nivel</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia con que se utiliza.</u> | <u>fr.</u> |
|-------------------|-------------------------------|---|------------|
| 1).- Intendencia. | A.- Por los propios empleados | 17 | 51 % |
| | B.- Recomendaciones | 16 | 48 % |
| | C.- Archivo de solicitudes | 10 | 30 % |

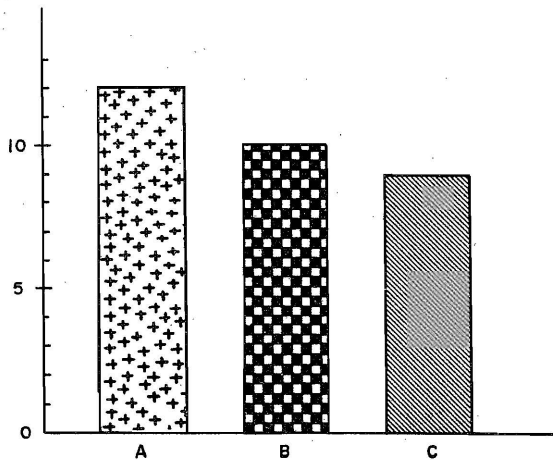
FUENTES MAS UTILIZADAS PARA RECLUTAR
NIVEL DE INTENDENCIA



GRAFICA (8)

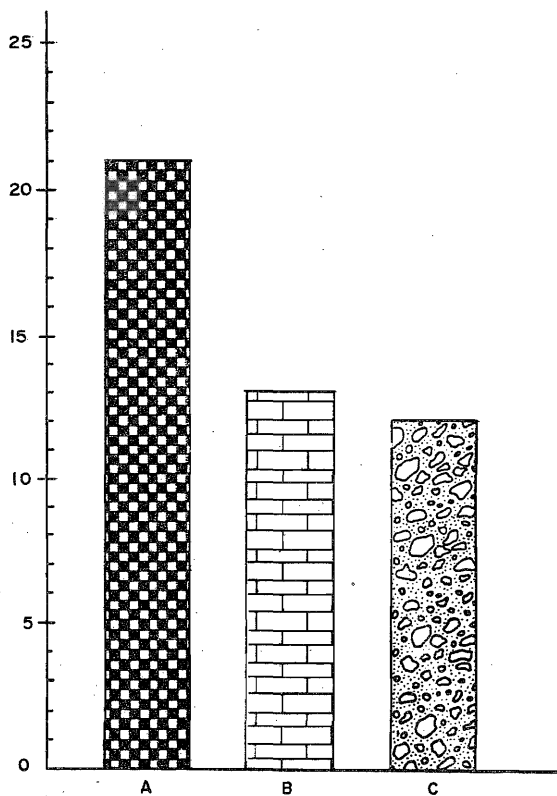
| <u>Nivel</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia con que se utiliza</u> | <u>fr.</u> |
|---------------|---------------------------------|--|------------|
| 2).- Cajeras. | A. - Por iniciativa propia. | 12 | 36 % |
| | B. - Por los propios empleados. | 10 | 30 % |
| | C. - Recomendaciones. | 9 | 27 % |

FUENTES MAS COMUNMENTE EMPLEADAS PARA
RECLUTAR CAJERAS.



GRAFICA (9)

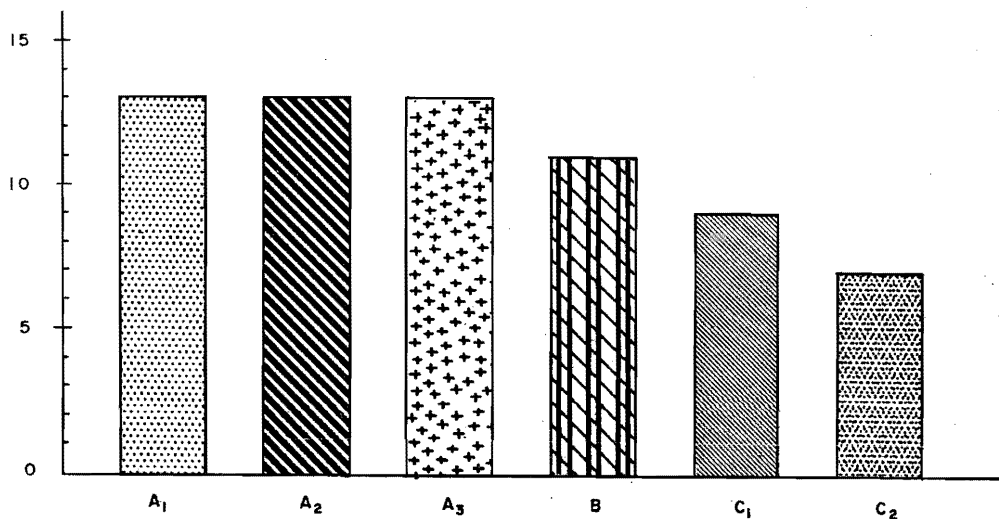
| <u>Nivel</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia</u> <u>con que se</u> <u>utiliza.</u> | <u>fr.</u> |
|-------------------|-----------------------------|---|------------|
| 3).- Secretarias. | A.- Bolsas de trabajo. | 21 | 64 % |
| | B.- Recomendaciones. | 13 | 39 % |
| | C.- Archivo de solicitudes. | 12 | 36 % |



GRAFICA (10)

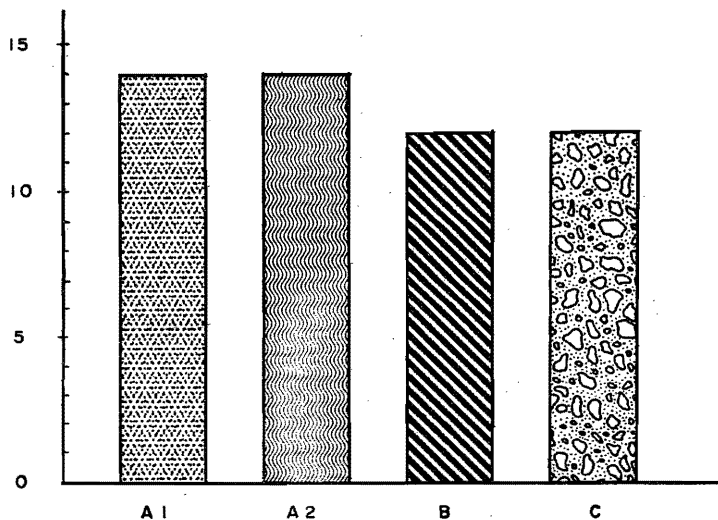
| <u>Nivel.</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia con que se utiliza.</u> | <u>fr.</u> |
|------------------|---------------------------------|---|------------|
| 4).- Auxiliares. | A1. Recomendaciones. | 13 | 39 % |
| | A2. Por iniciativa propia. | 13 | 39 % |
| | A3. Archivo de solicitudes. | 13 | 39 % |
| | B. - Por los propios empleados. | 11 | 33 % |
| | C1. Bolsas de trabajo. | 9 | 27 % |
| | C2. Ascensos o promociones. | 7 | 21 % |

FUENTES QUE SE UTILIZAN CON MAYOR FRECUENCIA
PARA RECLUTAR AUXILIARES.



GRAFICA (II)

| <u>Nivel</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia</u> <u>con que se</u> <u>utiliza</u> | <u>fr.</u> |
|----------------------|-------------------------------------|--|------------|
| 5). - Profesionales. | A1. - Organizaciones profesionales. | 14 | 42% |
| | A2. - Ascensos y promociones. | 14 | 42% |
| | B. - Recomendaciones. | 12 | 36% |
| | C. - Bolsas de trabajo. | 12 | 36% |

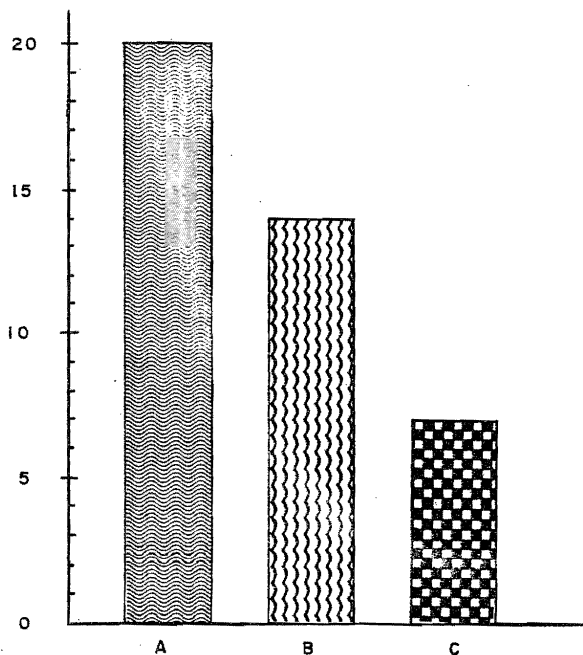


GRAFICA (12)

| <u>Nivel</u> | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia con que se utiliza.</u> | <u>fr.</u> |
|--------------------|-------------------------------|---|------------|
| 6).- Funcionarios. | A.- Ascensos y promociones | 20 | 61 % |
| | B.- Recomendaciones | 14 | 42 % |
| | C.- Por los propios empleados | 7 | 21 % |

FUENTES QUE GENERALMENTE SE EMPLEAN

PARA RECLUTAR FUNCIONARIOS

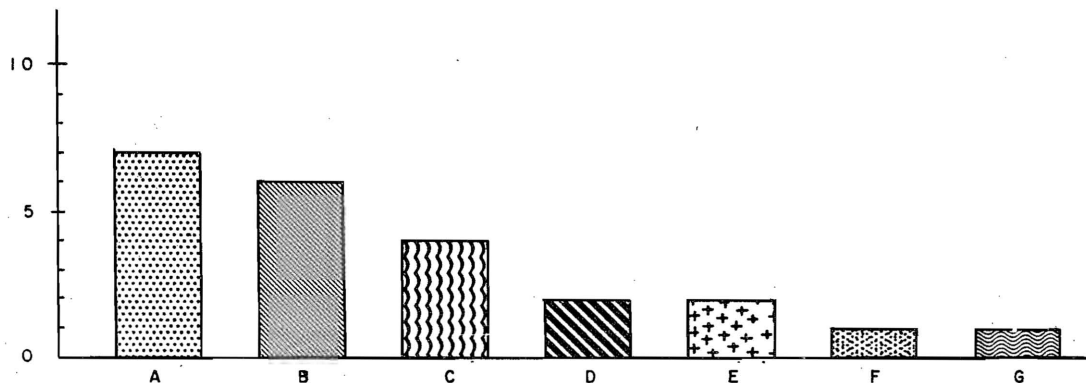


GRAFICA (13)

6. - ¿Considera que hay alguna fuente que no sea útil en su sistema de reclutamiento?

| | <u>Fuente</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|------|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. - | SI | 23 | 70% |
| 2. - | NO | $\frac{10}{33}$ | $\frac{30\%}{100\%}$ |
| 3. - | CUAL | | |
| | A. - Agencias. | 7 | 21% |
| | B. - Por iniciativa propia. | 6 | 18% |
| | C. - Recomendaciones. | 4 | 13% |
| | D. - Archivo de exempleados. | 2 | 6% |
| | E. - Asociación de banqueros. | 2 | 6% |
| | F. - Archivo de solicitudes. | 1 | 3% |
| | G. - Anuncios. | 1 | 3% |
| | | <hr/> | <hr/> |
| | | 23 | 70% |

FUENTES QUE NO SON CONSIDERADAS UTILES



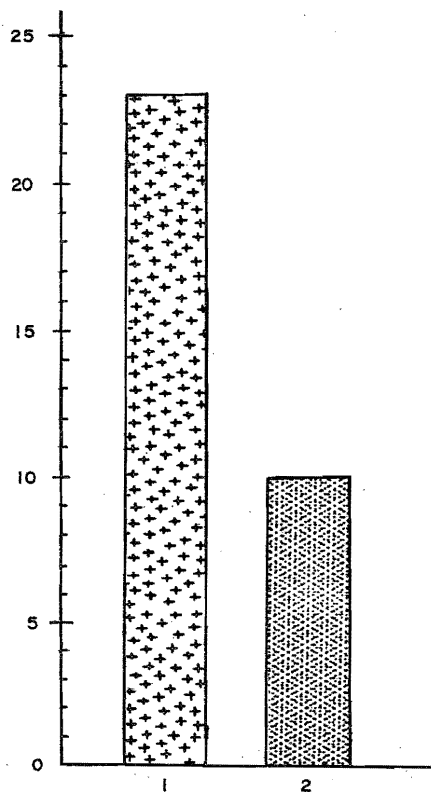
GRAFICA (14)

- A. - Agencias.
- B. - Por iniciativa propia.
- C. - Recomendaciones.
- D. - Archivo de eventuales.
- E. - Asociación de banqueros.
- F. - Archivo de solicitudes.
- G. - Anuncios.

Las fuentes que nunca han sido ocupadas en su sistema de reclutamiento son:

| <u>Fuente.</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| Viajes de reclutamiento. | 3 | 9 % |
| Agencias | 3 | 9 % |
| Anuncios. | 2 | 6 % |
| Organizaciones profesionales. | 1 | 3 % |
| Archivo de eventuales. | 1 | 3 % |

FRECUENCIA DE EFECTIVIDAD Y NO EFECTIVIDAD
DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO



GRAFICA (15)

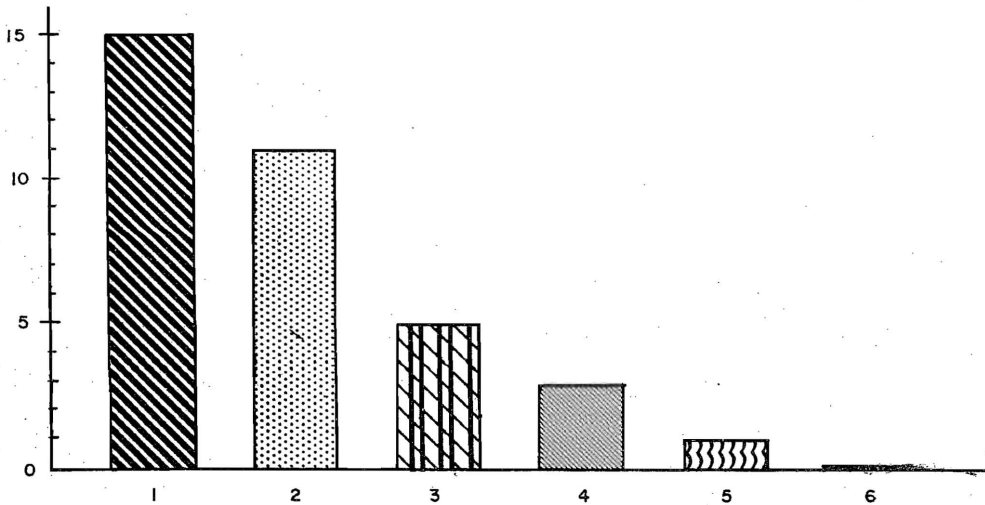
- 1.- Número de bancos que consideran que existen fuentes inútiles.
- 2.- Número de bancos que opinan que todas las fuentes son eficaces.

7.- ¿Qué nivel de personal recluta con mayor frecuencia?. Numere en orden de importancia.

| <u>Nivel</u> | <u>No. de bancos</u> | <u>fr.</u> |
|-------------------|----------------------|------------|
| 1.- Secretarias | 15 | 45 % |
| 2.- Auxiliares. | 11 | 33 % |
| 3.- Cajeras | 5 | 15 % |
| 4.- Intendencia | 3 | 9 % |
| 5.- Profesionales | 1 | 3 % |
| 6.- Funcionarios | 0 | 0 % |

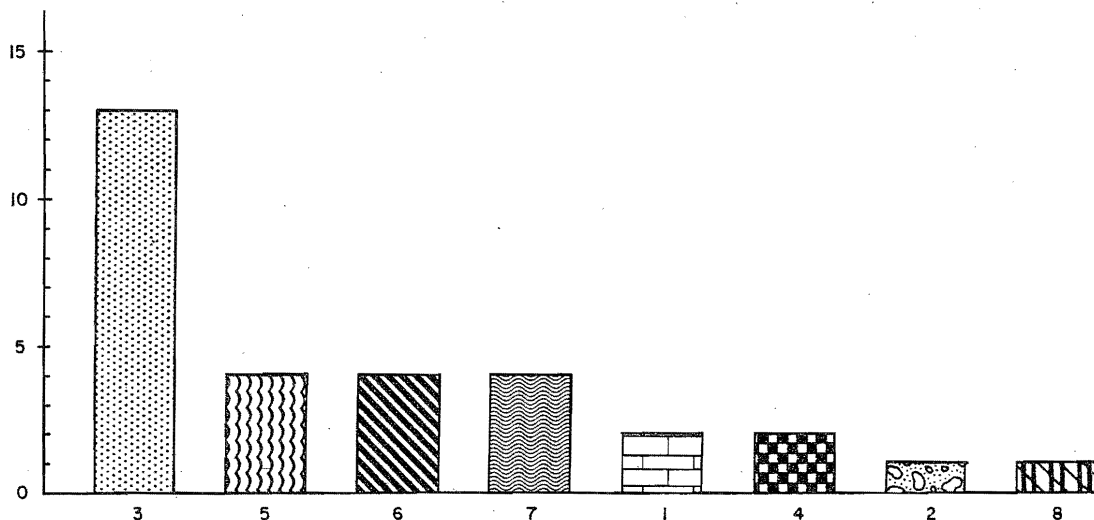
NIVEL DE PERSONAL QUE SE RECLUTA

CON MAYOR FRECUENCIA



GRAFICA (16)

NIVEL DE PERSONAL QUE SE DIFICULTA CONSEGUIR.



GRAFICA (17)

Nivel.

- 1.- Intendencia.
- 2.- Cajeras.
- 3.- Secretarias.
- 4.- Auxiliares.
- 5.- Profesionistas.
- 6.- Funcionarios.
- 7.- Personal especializado.
- 8.- Todo tipo de personal.

8.- ¿Qué tipo de personal se le dificulta conseguir?

En este inciso se obtuvieron muy variadas respuestas, por lo que consideramos conveniente agruparlos en la forma siguiente:

| <u>Grupo</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|--|-------------------|------------|
| 1.- Intendencia. (agentes de seguridad, mozos, mensajeros). | 2 | 6 % |
| 2.- Cajeras. | 1 | 3 % |
| 3.- Secretarias. | 13 | 39 % |
| 4.- Auxiliares. | 2 | 6 % |
| 5.- Profesionistas: (principalmente: auditores, - ingenieros, agrónomos). | 4 | 12 % |
| 6.- Funcionarios. (niveles gerenciales y superiores) | 4 | 12 % |
| 7.- Personal especializado. (programadores, técnico na- val, perforistas). | 4 | 12 % |
| 8.- Todo tipo de personal. | 1 | 3 % |

9.- ¿Cuáles son los trámites que lleva usted a cabo cuando se le presenta un candidato?.

| <u>Trámite.</u> | <u>No. de bancos que lo realizan .</u> | <u>fr.</u> |
|-----------------------|--|------------|
| Pre-solicitud. | 9 | 27 % |
| Entrevista previa. | 30 | 91 % |
| Solicitud. | 33 | 100 % |
| Pruebas de selección. | 29 | 87 % |
| Entrevista profunda. | 27 | 82 % |

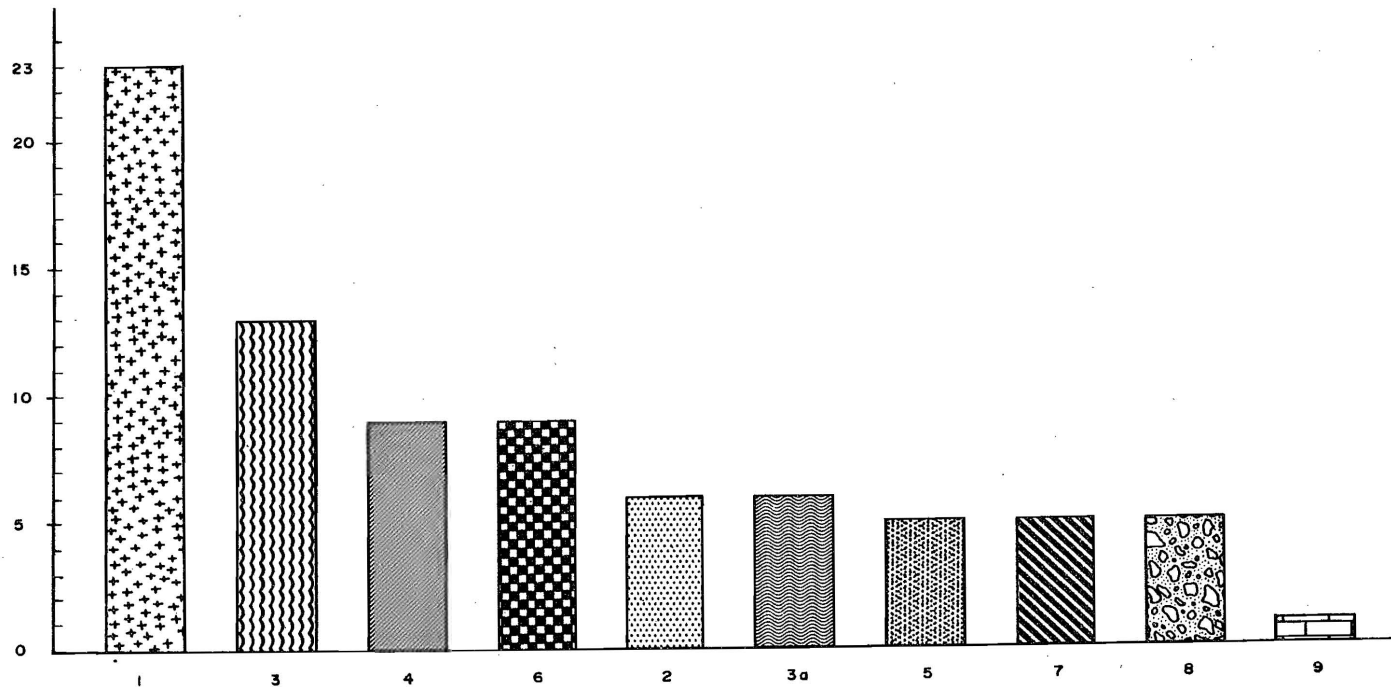
Cabe mencionar que la mayoría de las instituciones, en vez de realizar pruebas de preselección, aplicaban directamente pruebas de selección quedando clasificadas de la siguiente manera:

| | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| Sólo de conocimientos. | 9 | 27 % |
| Sólo de Psicológicos. | 3 | 9 % |
| Conocimientos y Psicológicos. | 17 | 52 % |
| Ningún tipo de exámen. | 4 | 12 % |

10.- ¿Qué características personales (políticas) pide usted a las personas - que recluta?

| <u>Características.</u> | <u>frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|---|-------------------|------------|
| 1.- Presentación. | 23 | 69 % |
| 2.- Edad mínima. (18 años). | 6 | 18 % |
| 3.- Estado civil. (no casadas). | 13 | 39 % |
| 3A. Estado civil. (no se toma en consideración). | 6 | 18 % |
| 4.- Nivel socioeconómico. (medio alto). | 9 | 27 % |
| 5.- Escolaridad. (secundaria o comercio). | 5 | 15 % |
| 6.- Capacidad para estable-- cer relaciones interper-- sonales. | 9 | 27 % |
| 7.- Experiencia. | 5 | 15 % |
| 8.- No ser pariente de nin-- gún empleado. | 5 | 15 % |
| 9.- No haber trabajado en ningún banco. | 1 | 3 % |

PRINCIPALES CARACTERISTICAS QUE SE LE PIDEN A LAS PERSONAS RECLUTADAS



11. - ¿ Aproximadamente cuántas personas recluta anualmente?.

| <u>Banco número</u> | <u>Matriz y Núm. de sucursales</u> | <u>Núm. de personas reclutadas anualmente.</u> |
|---------------------|------------------------------------|--|
| 1 | 4 | 1,488 |
| 2 | 14 | Se recluta por medio de BLYMSA. |
| 3 | 1 | --- |
| 4 | 1 | 25 |
| 5 | 1 | --- |
| 6 | 45 | 4,960 |
| 7 | 17 | 300 |
| 8 | 1 | 500 |
| 9 | 86 | 15,000 |
| 10 | 21 | 900 |
| 11 | 1 | Se recluta por medio de BANAMEX. |
| 12 | 50 | 2,000 |

| <u>Banco número</u> | <u>Matriz y núm. de sucursales</u> | <u>Núm. de personas reclutadas anual- mente.</u> |
|---------------------|--|--|
| 13 | 1 | 2,500 |
| 14 | 17 | 550 |
| 15 | 30 | 300 |
| 16 | 13 | 240 |
| 17 | 2 | 150 |
| 18 | 1 | - - - |
| 19 | 1 | 100 |
| 20 | 1 | 50 |
| 21 | 1 | 80 |
| 22 | 1 | 10 |
| 23 | 1 | 25 |
| 24 | 38 | 200 |
| 25 | 12 | 85 |
| 26 | 43 | 3,000 |
| 27 | 17 | 4,464 |

| <u>Banco número</u> | <u>Matriz y núm. de sucursales.</u> | <u>Núm. de personas reclutadas anualmente.</u> |
|---------------------|-------------------------------------|--|
| 28 | 1 | 500 |
| 29 | 1 | 40 |
| 30 | 1 | 500 |
| 31 | 1 | 80 |
| 32 | 1 | - - - |
| 33 | 1 | 80 |
| 34 | 80 | 22,000 |
| 35 | 6 | 10,000 |
| 36 | 1 | 20 |
| 37 | 8 | 1,200 |

12. - ¿ De los candidatos reclutados, qué porcentaje de ellos se contrata
anualmente?.

| <u>Banco número.</u> | <u>No.de personas reclutadas.</u> | <u>No.de personas contratadas.</u> | <u>Porcentaje equivalente.</u> |
|----------------------|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| 1 | 1,488 | 3 | 0.2 % |
| 2 | Se recluta por medio de BLYMSA. | | |
| 3 | | | |
| 4 | 25 | 5 | 20 % |
| 5 | | | |
| 6 | 4,960 | 744 | 15 % |
| 7 | 300 | 30 | 10 % |
| 8 | 500 | 25 | 5 % |
| 9 | 15,000 | 1,500 | 10 % |
| 10 | 900 | 180 | 20 % |
| 11 | Se recluta por medio de BANAMEX. | | |
| 12 | 2,000 | 1,100 | 55 % |

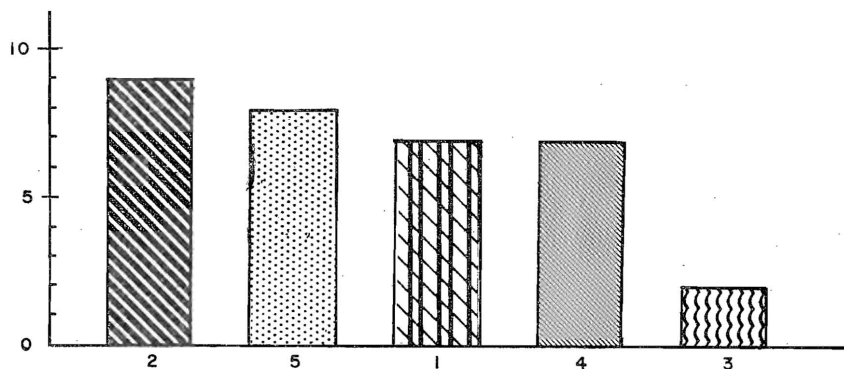
| <u>Banco número</u> | <u>No. de personas reclutadas.</u> | <u>No. de personas contratadas.</u> | <u>Porcentaje equivalente</u> |
|---------------------|--|---|-----------------------------------|
| 13 | 2,500 | 38 | 1.5 % |
| 14 | 550 | 138 | 25 % |
| 15 | 6,200 | 620 | 10 % |
| 16 | 240 | 24 | 10 % |
| 17 | 150 | 5 | 3.3 % |
| 18 | | | |
| 19 | 100 | 15 | 15 % |
| 20 | 50 | 28 | 55 % |
| 21 | 80 | 4 | 5 % |
| 22 | 10 | 5 | 50 % |
| 23 | 25 | 5 | 20 % |
| 24 | 200 | 50 | 25 % |
| 25 | 85 | 30 | 35 % |
| 26 | 3,000 | 1,200 | 40 % |
| 27 | 4,464 | 240 | 5.3 % |
| 28 | 500 | 100 | 20 % |

| <u>Banco número</u> | <u>No. de personas reclutadas</u> | <u>No. de personas contratadas.</u> | <u>Porcentaje equivalente.</u> |
|---------------------|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| 29 | 40 | 4 | 10 % |
| 30 | 500 | 40 | 8 % |
| 31 | 80 | 40 | 50 % |
| 32 | | | |
| 33 | 80 | 8 | 10 % |
| 34 | 22,000 | 1,300 | 6 % |
| 35 | 10,000 | 100 | 1 % |
| 36 | 20 | 8 | 40 % |
| 37 | 1,200 | 96 | 8 % |

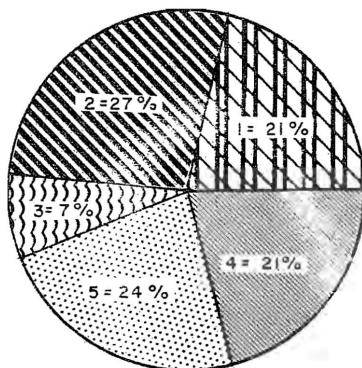
13. - ¿Qué profesión tiene la persona encargada del reclutamiento?.

| <u>Profesión</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|--|-------------------|------------|
| 1. - Psicólogo. | 7 | 21 % |
| 2. - Lic. en Administración de Empresas. | 9 | 27 % |
| 3. - Lic. en Relaciones Industriales. | 2 | 7 % |
| 4. - Contador Público. | 7 | 21 % |
| 5. - Otro. | | |
| a). - Lic. en Economía. | 1 | 3 % |
| b). - Pedagogo. | 1 | 3 % |
| c). - Contador privado. | 2 | 6 % |
| d). - Trabajadora social. | 1 | 3 % |
| e). - Lic. en Relaciones Públicas. | 1 | 3 % |
| f). - Lic. en Derecho. | 1 | 3 % |
| g). - Preparatoria. | 1 | 3 % |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 33 | 100 % |

PROFESION DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DEL RECLUTAMIENTO.



GRAFICA (19)



GRAFICA (20)

- 1.- Psicólogo.
- 2.- Lic. en Administración de empresas.
- 3.- Lic. en Relaciones Industriales.
- 4.- Contador Público.
- 5.- Otro.

14. - ¿Qué características considera que debe poseer la persona encargada - de reclutamiento?

| <u>Característica</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|---|-------------------|------------|
| 1. - Profesionista. (principalmente psicólogo, L.A.E. o L.R.I.) | 19 | 58 % |
| 2. - Experiencia sobre el área. | 6 | 18 % |
| 3. - Capacidad de observación. | 7 | 21 % |
| 4. - Habilidad para establecer relaciones interpersonales y públicas. | 29 | 88 % |
| 5. - Persona con iniciativa y - capacidad para tomar deci siones. | 6 | 18 % |
| 6. - Madurez de juicio. | 9 | 27 % |
| 7. - Buena presentación. | 15 | 45 % |
| 8. - Conocimiento de la Insti-- tución. | 9 | 27 % |
| 9. - Proyección adecuada de - la imagen de la empresa. | 5 | 15 % |

| <u>Característica</u> | <u>Frecuencia.</u> | <u>fr.</u> |
|---|--------------------|------------|
| 10.- Conocimiento de leyes laborales. | 1 | 3 % |
| 11.- Don de mando. | 2 | 6 % |
| 12.- Disposición para orientar a las - personas rechazadas hacia otras instituciones. | 3 | 9 % |
| 13.- Personas dedicadas especialmen te al reclutamiento. | 3 | 9 % |
| 14.- Aptitudes de organización y pla neación. | 1 | 3 % |

15.- ¿Qué sugerencia haría para mejorar su proceso de reclutamiento?

| <u>Sugerencia</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|--|-------------------|------------|
| 1.- Mayor contacto con el resto de las instituciones. | 6 | 18 % |
| 2.- Mejorar el presupuesto para el reclutamiento. | 4 | 12 % |
| 3.- Determinación del sistema de reclutamiento. | 8 | 24 % |
| 4.- Realización de una preselección psicológica. | 3 | 9 % |
| 5.- Análisis previo de la solicitud. | 2 | 6 % |
| 6.- Tener buen conocimiento de las fuentes, usarlas adecuadamente, así como validarlas periódicamente. | 9 | 27 % |

| | <u>Sugerencia</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|-----|--|-------------------|------------|
| 7.- | Agilizar los trámites. | 2 | 6 % |
| 8.- | Persona especialmente dedicada al reclutamiento. | 7 | 21 % |
| 9.- | Lugar físico adecuado para llevarlo a cabo. | 2 | 6 % |
| 10. | Modificar políticas en lo referente a los requisitos físicos de las personas reclutadas. | 1 | 3 % |
| 11. | Información previa sobre las normas, horario, sueldo, etc., de la institución. | 1 | 3 % |

| | <u>Sugerencia</u> | <u>Frecuencia</u> | <u>fr.</u> |
|------|---|-------------------|------------|
| 12. | Usar el análisis de -- puestos. | 1 | 3 % |
| 13.- | Tener una requisición adecuada. | 1 | 3 % |
| 14. | Independencia en quan- to a los procedimien- tos. | 1 | 3 % |

16. - Tomando en cuenta que la población ocupada del D. F. en 1976 es de -
5'985,811, y considerando los datos obtenidos a través de nuestro es--
tudio, encontramos que el número de personas captadas anualmente -
por los bancos es de 7,685.

Por lo que concluimos que la rama bancaria da trabajo al .12 % de la -
población ocupada del D. F.

CONCLUSIONES

Y

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

De los datos obtenidos deducimos que:

1. - El 61% de la población recluta a través del Departamento de Personal, el 36% por medio de diferentes departamentos, los cuales realizan además otras funciones como contratación, etc., y sólo el 3% tiene un departamento denominado Reclutamiento y Selección, el cual corresponde al banco con mayor volumen de personas reclutadas, ya que es grande, cuenta con prestigio, presupuesto, etc.

Esto nos indica, que sólo cuando esto último sucede, se justifica la creación de un departamento especializado, teniendo presente que el objetivo del departamento no es únicamente atraer candidatos, sino realizar una preselección de los mismos, facilitando así la siguiente etapa que sería la de selección.

2. - Las fuentes más utilizadas son:

- Ascensos y promociones.

El 67% de la población le da primacía a las fuentes internas. Algunos otros le dan menos importancia y sólo cinco de ellos no la emplean, debido a que son muy pequeños y salvo que haya un fallecimiento, despido o renuncia, la llevan a cabo. Consideramos que al utilizar esta fuente se aumenta la motivación entre los empleados, pues se promueve al personal obteniendo un mayor rendimiento del mismo.

— Encontramos que en segundo lugar se utiliza la fuente por los propios empleados (27%). Al emplear esta fuente se evita la contratación de parientes de los empleados, siendo ésta una de las políticas bancarias.

Esto es importante debido a que existe una preselección del candidato como ya fue mencionado en el capítulo dos.

— En tercer lugar se usa el archivo de solicitudes (24%).

Su utilidad radica en que contiene todas las solicitudes de las personas que han llegado a la institución por diversas fuentes, tales como: iniciativa propia, recomendaciones, por los propios empleados, etc.

Es importante prever el hecho de que las personas que están en estas circunstancias pueden haber sido ya contratadas por otras compañías en el momento en que se requieran sus servicios.

3. Las fuentes que raramente se utilizan, son las siguientes:

— Asociación de Banqueros.

Creemos que esto se debe a que dicha asociación no considera dentro de sus principales objetivos la función del reclutamiento, por lo tanto, no le presta la suficiente atención a esta actividad, dando como consecuencia lentitud en el proceso, lo cual hace que las instituciones no recurran a ella.

- Archivo de eventuales.

Ello se debe a que comúnmente los elementos incluidos en él, no son buenos, porque de haberlo sido se hubieran contratado.

- Anuncios.

Generalmente no se utilizan, debido a que el prestigio de las instalaciones bancarias, atraen de por sí gran cantidad de gentes, por lo tanto, no es necesario su uso y cuando los llegan a emplear se llevan a cabo en forma anónima, ya que si aparece el nombre de la institución, la competencia tendría mayor facilidad para introducir elementos que investigaran procedimientos exclusivos de la institución.

Cuando se llegue a utilizar este medio de reclutamiento deberá elaborarse en forma muy específica, delimitando tajantemente los requisitos para evitar que acudan elementos muy heterogéneos.

- Atracción directa.

No es muy utilizado, ya que en lugar de incrementar las relaciones con las personas del medio, impide una comunicación cordial, la cual creemos es conveniente fomentar, con el fin de mejorar el proceso, dándole mayor fluidez.

Sugerimos que cuando se empleen estas dos últimas fuentes, sean utilizadas de preferencia, en puestos de alto nivel y/o que se requieran conocimientos especializados, etc., los cuales se dificulten conseguir de otra manera, tomando en cuenta que debe llevarse a cabo en otros medios diferentes al bancario o en compañías en las cuales no exista una conexión estrecha, para evitar problemas en las relaciones laborales. Para lograrlo el psicólogo deberá tener contacto con otros reclutadores que se desenvuelvan en diferentes ambientes.

4. - El 70% de la población afirmó que existen fuentes que no son útiles en su sistema de reclutamiento, contándose entre las principales:

- Agencias. (21%).

La mayoría de las veces, se evita emplear esta fuente, debido a que no se cuenta con un presupuesto para contratar los servicios de una agencia y además porque se ha observado que los candidatos enviados no han sido previamente seleccionados. Sin embargo, el pequeño porcentaje que la utiliza sólo reclutan a través de las bolsas de trabajo, en las cuales los servicios son gratuitos.

Otro inconveniente que encontramos en la mayoría de las -
agencias, es que una de sus políticas consiste en que los -
gastos de reclutamiento se cargan al cliente, aún cuando -
no se le envíe o coloque algún candidato; hecho que resulta
desventajoso para la economía de la institución.

Podrían utilizarse las agencias en el caso en que el banco -
no contara con un departamento de reclutamiento y selec -
ción, y se tuviera necesidad de cubrir un puesto de alto ni -
vel, y no se pueda hacer por medio de ascenso o en el caso
en el que se requiera de mucha confidencialidad al cubrir -
el puesto.

- Por iniciativa propia (18%).

Aunque a través de esta fuente, se atrae gran cantidad de -
personas, no resulta efectiva, debido a que acuden elemen -
tos de poca calidad (bajo nivel socioeconómico, mala pre --
sentación, poca escolaridad, falta de experiencia, etc). -
Esta atracción se debe en gran parte al prestigio que gene -
ralmente tienen los bancos, además de que existe la creen -
cia de que los bancos cuentan con un horario de medio día,
llegando por lo tanto, bastantes estudiantes, lo cual impli -
ca pérdida de tiempo para el reclutador.

En este caso pensamos que sería conveniente que la recepciónista auxiliara al reclutador, siendo el primer filtro, - cuya función consistiría en evaluar limitaciones muy obvias de los candidatos; para ello deberá normar previamente su criterio con el encargado de reclutamiento, por ejemplo - podría descartar desde un principio, a personas con mala presentación, problema de horario, falta de preparación académica, etc., ayudando así a disminuir cargas de trabajo infructuosas.

-- Recomendaciones (13%).

A pesar de que las recomendaciones son utilizadas en el medio, resultan ineficaces, debido a la forma en que son empleadas, porque se les da poca importancia a las capacidades de las personas, tomando la selección solamente como un requisito, sin prestar atención a los resultados. Normalmente las recomendaciones se llevan a cabo cuando se recluta para el nivel de funcionarios y en los bancos del Sector Público.

Sin embargo de esta fuente se puede sacar mayor provecho, porque sirve como una preselección, ya que en términos generales, la persona que recomienda un candidato considera que éste reúne los requisitos para desempeñar un -

buen papel en la institución. A pesar de ello el reclutador debe seguir los trámites que normalmente cubre cualquier candidato, sin que exista ninguna predilección o se sienta presionado por la persona que lo recomienda.

5. Observamos que en el medio bancario no se lleva un control adecuado sobre las fuentes; puesto que encontramos que aquéllas que fueron nombradas como las más utilizadas en forma general, no coinciden del todo con las que dijeron utilizar para cada uno de los niveles, y así encontramos que:

- Para el nivel de intendencia se recluta por los propios empleados (siendo esta la excepción, ya que es la única que coincide).

Creemos que el personal de este nivel también puede ser captado a través de otras fuentes, tales como: recomendaciones e iniciativa propia, ya que sobre todo por medio de ésta última, se reclutan personas que pueden coincidir más con las características del puesto, por ejemplo, baja escolaridad, poca presentación, etc.

- Para reclutar cajeras, la fuente mayormente usada es por iniciativa propia, la cual resulta inadecuada ya que las personas que acuden a través de ella tienen características muy heterogéneas y normalmente no poseen los requisitos exigidos tales como: confiabilidad, honradez, presentación, etc., siendo difícil encontrarlas por medio de dicha fuente.

Creemos conveniente emplear las fuentes de ascensos, con tacto con el medio y "atracción directa" en otros medios (comerciales), para llevar a cabo un reclutamiento más eficaz en este nivel.

- Sucede lo mismo con el nivel de secretarias, debido a que se emplean con mayor frecuencia las bolsas de trabajo, que no dan resultados efectivos por las limitaciones antes mencionadas.

En los siguientes niveles encontramos que no existe dificultad para llevar a cabo el reclutamiento a través de las fuentes que utilizan, por ejemplo:

- Para atraer auxiliares, comúnmente se hace por medio de recomendaciones, por iniciativa propia y por archivo de solicitudes, utilizándose las tres con la misma frecuencia.

Sin embargo, no debe pasarse por alto los inconvenientes que presenta la segunda fuente.

- Al reclutar profesionistas se acude en la mayoría de las ocasiones a las organizaciones profesionales y finalmente observamos que existe poco movimiento en el nivel de funcionarios, ya que forman un grupo reducido y cuando se requieren, se reclutan por medio de ascensos y promociones, recomendaciones, y en algunos bancos, son designados por el gobierno.

Además se sugiere la utilización de bolsas de trabajo escolares para reclutar profesionistas, en el caso en el que la institución proporcione el entrenamiento necesario, dado que casi siempre las personas que llegan por medio de esta fuente, carecen de experiencia.

6. - La mayor demanda de personal es a nivel secretarial (45%), siendo al mismo tiempo el más difícil de conseguir. Esto se debe en gran parte a que la fuente más utilizada para reclutarlo son las bolsas de trabajo, sobre todo escolares.

El factor que influye en este problema, es la exigencia de las políticas establecidas por los bancos, contándose entre las principales: buena presentación, estado civil (solteras), nivel socioeconómico medio alto, capacidad para establecer relaciones interpersonales, experiencia, etc., siendo difícil que las personas que son enviadas por esta fuente y que pertenecen a este nivel (secretarial) reúnan todos los requisitos. No obstante que estos varían de acuerdo al puesto del que se trate, podemos decir que son los más importantes y válidos para todos los niveles, por lo que consideramos conveniente que para evitar la pérdida de tiempo y disminuir costos, se debe evaluar más al personal por sus conocimientos, sin dejar por ello de tomar en cuenta dichos requisitos, aunque no como factores primordiales.

Nos dimos cuenta que existen fallas en el sistema de reclutamiento, que obedecen a que:

7. - No existe un buen aprovechamiento de las fuentes y normalmente no se canalizan adecuadamente para cada uno de los niveles, por lo que a pesar de que se consideró el hecho de que por iniciativa propia acuden bastantes solicitantes a los bancos de prestigio, se reclutan demasiadas personas para cubrir las vacantes.

Para superar esta deficiencia, sugerimos elaborar un programa de reclutamiento en el que se especifiquen todas las fuentes existentes, llevando a cabo un control de los resultados proporcionados por cada una y evaluarlas periódicamente.

Por ejemplo, puede identificarse cuáles son los mejores trabajadores y localizar la fuente de donde proviene el mayor número de ellos, obteniendo así el mayor provecho de dichas fuentes y economizando tiempo y costo para la institución.

Una vez identificada la fuente se procurará tener contacto continuo con el fin de estimularla.

De igual manera, para mejorar el sistema se debe tener relación con otras instituciones y conocer sus problemas, llevar a cabo un registro de los gastos originados por el reclutamiento, etc.

8. - Dentro del medio bancario, sólo el 21% de los reclutadores son Psicólogos, estando al mismo nivel que los Contadores Públicos, o sea que no existe realmente una profesión que predomine o caracterice a los reclutadores, ya que el porcentaje más alto fue de 27% correspondiendo a la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

Debido a esta diversificación de profesiones, prevalece en el medio una falta de preparación respecto a las funciones que debe desempeñar el reclutador, por ejemplo en lo que se refiere a:

- La forma de requisición. A pesar de que normalmente se lleva a cabo en forma escrita, existe sin embargo, un porcentaje considerable que no tiene una forma definida para requisitar a su personal. Esta falta de sistematización se debe también en algunas ocasiones a que las instituciones son muy pequeñas y por lo tanto no necesitan efectuarla.

Es preferible utilizar la requisición escrita, porque de este modo existe un mayor control y pueden delegarse responsabilidades. (ver apéndice 1).

- Otro aspecto que se ve afectado por la falta de conocimiento de las funciones del reclutador es la utilización del análisis de puestos, ya que a pesar de que el 52% de la población lo emplea, existe un alto porcentaje que no lo hace.

Es necesario contar con dicha técnica para conocer las características de los puestos y así poder valuarlos económicamente para que el sueldo sea proporcional a la responsabilidad asumida.

- Igualmente es relevante el hecho de que el 73% de los bancos no efectúa presolicitud ni pruebas de preselección. Sin embargo, es recomendable realizar estos pasos, para así darse cuenta si los solicitantes poseen los requisitos mínimos fijados, acelerando de esta manera el proceso de selección y evitando trámites posteriores tanto a los solicitantes, como a las instituciones.

Esto aunado con las sugerencias anteriores mejoraría el proceso de reclutamiento.

- Creemos que estas fallas podrían disminuirse si la persona encargada del reclutamiento tuviera la preparación técnica, así como la capacidad para detectar los cambios socio-culturales que se están llevando a cabo en el medio, tomando en cuenta estos factores evaluándolos para poder proyectarlos dentro de la organización, ya que si ésta permanece estática, no responderá a las necesidades de la época en la que se desarrolla; por lo que deducimos que esta persona sería el psicólogo, ya que es un estudioso de

la conducta y puede actuar como agente de cambio: pues -
uno de sus objetivos es mejorar las condiciones de trabajo -
para aumentar la eficiencia en la institución y lograr que -
los empleados se sientan más satisfechos.

- Para obtener esto se debe tener presente que los aspectos -
técnicos y administrativos deben producirse en forma para -
lela a los cambios de conducta e interacción social del in--
dividuo, otra ventaja que aporta el hecho de que el recluta-
dor sea psicólogo.

9. - La mayoría de las opiniones de los entrevistados, coincidieron -
en que la persona encargada del reclutamiento debe poseer prin-
cipalmente habilidad para establecer relaciones interpersonales
y públicas, ser profesionista, de preferencia psicólogo y tener -
buena presentación.

Es esencial que el reclutador conozca las fuentes existentes y -
de esta manera obtenga el máximo aprovechamiento de ellas.

Es importante tomar en cuenta dichas observaciones ya que nos
percatamos que en el medio existen personas que no son profe- -
sionistas, o que a pesar de serlo desconocen totalmente la fun- -
ción que están desempeñando, burocratizando así su sistema. -
Creemos que el psicólogo no es conocido en el medio laboral, de
vido a varias razones, entre las cuales se encuentran las siguien
tes:

- La creencia de que el psicólogo se dedica sólo a aspectos clínicos.
- La institución considera que el emplearlo representa un gasto superfluo, que no va a reportar ningún beneficio.
- Piensan que las técnicas del psicólogo (pruebas y entrevistas), no son objetivas.

En algunas otras organizaciones observamos que la falta de un psicólogo no se debe a las razones anteriores, sino más bien a que son bancos pequeños que no cuentan con presupuesto, o que les falta una mejor planeación y organización.

Un buen reclutador debe saber orientar a los candidatos no aceptables, lo cual implica que debe conocer el mercado de trabajo, para así lograr que el entrevistado obtenga un beneficio personal y que sienta que valió la pena la entrevista, o sea que el no ser aceptado no implica que sea un derrotado, sino por el contrario, debe ser un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

10. - Finalmente, en cuanto a lo que se refiere al problema de desempleo, en México, encontramos que la población que actualmente labora en la rama bancaria representa el .12% de la población ocupada del D. F., siendo este porcentaje de captación poco significativo.

OBSERVACIONES

Después de haber mencionado las aportaciones que contiene nuestra tesis, no queremos redundar más sobre las mismas, ahora creemos conveniente hacer hincapié sobre sus limitaciones, para que se tomen en cuenta en las próximas investigaciones que se lleven a cabo sobre reclutamiento de personal.

Pensamos que se hubiera obtenido una información más completa, si se hubiesen investigado sueldos de los reclutadores e índice de rotación de personal, por lo que debería de haberse incluido estos aspectos dentro del cuestionario, además, aunque ya hicimos la observación, acerca de por qué tomamos como población a la rama bancaria, consideramos que no deja de representar una limitación, pues los resultados del estudio, sólo son aplicables a ese sector, por lo que sería conveniente que se realizaran estudios comparativos dentro del sector público y de la iniciativa privada.

A P E N D I C E

Apéndice 1
REQUISICION DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se solicita autorización para contratar a _____ persona (s) que ocupen el puesto de _____
 _____ en el área (gerencia, depto, etc.) _____
 _____ y cuyo rango de sueldo es de _____

El motivo de la vacante es por : Aumento de puesto o de nueva creación.

promoción transferencia renuncia incapacidad

vacaciones En los últimos cinco casos
 especificar de quién : _____

El tipo de contratación que se propone : planta eventual

(si es eventual, indicar por cuánto tiempo) _____

Candidatos internos que se proponen :

| Nombre | Puesto | unidad organizativa a la que pertenece | jefe inmediato | teléfono |
|--------|--------|---|----------------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

APROBACIONES :

| Para Reemplazos : | Nombre | Firma | Fecha |
|---|--------|-------|-------|
| Jefe Inmediato | | | |
| Gerente | | | |
| Para aumento de puesto o de nueva creación: | | | |
| Subdirector | | | |
| Director | | | |
| Dirección General | | | |

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :

Sexo : Masculino

Femenino

Edad : mínima _____ máxima _____

Escolaridad requerida : _____

¿Se requiere título profesional? sí no

Conocimientos especializados necesarios : _____

Experiencia requerida _____

Supervisión : a que puesto reportará _____

A cuántas personas deberá supervisar _____

Qué tipo de puestos supervisará _____

Fecha en que deberá quedar cubierta la vacante _____

Viajará aprox. el _____ % de su tiempo

DESCRIPCION DEL PUESTO :

Relación de funciones a desempeñar : _____

EXCLUSIVO PARA EL DEPTO. DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

Requisición recibida el _____

Observaciones _____

CONFIDENCIAL

REQUISICION DE PERSONAL



FIJO (PANTA) EVENTUAL CAMBIO

| Solicito la Contratación de : | Una persona que ocupe el puesto de : _____ | | | | | | |
|--|--|--------|--------|--|--|--|--|
| | Descripción de puesto: _____ _____ _____ | | | | | | |
| | En el departamento de : _____ Cuyo sueldo será entre \$ _____ y \$ _____ A partir de : _____ | | | | | | |
| Motivo de la Vacante : | <input type="checkbox"/> Puesto nuevo <input type="checkbox"/> Substitución <input type="checkbox"/> Cambio <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Incapacidad Reemplazando a : _____ Eventual autorizado de: _____ hasta _____ | | | | | | |
| Estadística de Personal del Departamento de : _____ | <input type="checkbox"/> Personal actual en el departamento <input type="checkbox"/> No afecta <input type="checkbox"/> Aumenta el personal actual | | | | | | |
| Características : | Escolaridad _____ Experiencia _____ Edad _____ Sexo _____ Características Personales _____ _____ | | | | | | |
| Actuales colaboradores de _____ que se proponen para este puesto | <table border="1"><thead><tr><th>Nombre</th><th>Depto.</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table> | Nombre | Depto. | | | | |
| Nombre | Depto. | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

BAJA Y/O CAMBIO DE PERSONAL

Solicito la baja y/o el cambio de: _____
del departamento de : _____
que ocupa el puesto de: _____
a partir de la fecha : _____
Motivo : _____

Firma del Gerente del Departamento solicitante: _____
Firma de la Dirección (unicamente en caso de puesto nuevo) _____
Firma del Director Correspondiente _____ Fecha _____
(otros casos)

SOLICITUD DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

La Sección de Admisión deberá designar a un empleado de nuevo ingreso para cubrir el puesto de _____
debiendo corresponder este empleado al sexo _____, y tener las siguientes características: _____

DATOS DEL PUESTO A CUBRIR:

Núm. del puesto _____ En lugar de _____
Grado del puesto _____ Horario _____

(Fecha de recepción de esta solicitud)

(Fecha de entrega del expediente)

Apéndice 2
PRE – SOLICITUD DE EMPLEO

| | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| Nombre Completo _____ | Puesto que Solicita _____ |
| Edad _____ Estado Civil _____ | Experiencia _____ |
| Domicilio _____ | Sueldo Deseado _____ |
| | Tel: _____ |
| Grado máximo de Escolaridad _____ | Profesión u Oficio _____ |

TRES ULTIMOS TRABAJOS DESEMPEÑADOS
EMPEZANDO POR EL MAS RECIENTE

| EMPRESA | PUESTO | DURACION | SUELDO |
|---------|--------|----------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Cómo se enteró de nuestra vacante? _____

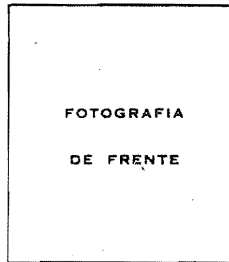
Fecha: _____ Firma: _____

Cat. 4441-F-903 **Se ejemplifica una de las formas de presolicitud empleada en el medio.**

BANCO

DIVISION DE PERSONAL

SOLICITUD DE EMPLEO



APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE COMPLETO

(LUGAR Y FECHA)



Se ilustra algunas solicitudes comúnmente usadas
en la rama bancaria.

LOS DATOS QUE USTED PROPORCIONE, PERMITIRAN AL BANCO CONSIDERAR SU SOLICITUD DE EMPLEO EN FUNCION DEL PUESTO PARA EL QUE ESTE MEJOR CAPACITADO

DATOS PERSONALES

| | | | | | | |
|---|---------------------|--|----------------------------------|---------------------|-----------------|--|
| NOMBRE | | | EDAD | FECHA DE NACIMIENTO | | |
| DOMICILIO | | | | TELEFONO | | |
| NACIONALIDAD | | NUM. CREDENCIAL DEL I.M.S.S. | NUM. CED. DEL REG. FED. DE CAUS. | CARTILLA MILITAR | | |
| ESTADO CIVIL | FECHA DE MATRIMONIO | FECHA DE UNION LIBRE | FECHA DE DIVORCIO | FECHA DE SEPARACION | FECHA DE VIUDEZ | |
| ¿CUANTOS HIJOS TIENE? | | ¿QUE OTRAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED? | | | | |
| ¿QUE EDAD TIENEN SUS HIJOS? | | | | | | |
| ¿POSEE CASA PROPIA? | | SI TIENE DEUDAS ¿A CUANTO ASCIENDEN? | | | \$ | |
| ¿CUALES SON SUS AFICIONES O SUS PASATIEMPOS? | | | | | | |
| ¿PRACTICA ALGUN DEPORTE? | | | ¿CUAL? | | | |
| ¿COLECCIONA USTED ALGO EN ESPECIAL? | | | ¿QUE? | | | |
| ¿A QUE GRUPOS CIVICOS, ASOCIACIONES O CLUBES PERTENECE? | | | | | | |

ANTES DE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE USTED, EL BANCO LE PRACTICARA UN EXAMEN MEDICO

| | | | | | | |
|---|---------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------|--------------------------|
| ¿CUAL ES SU PESO? | | | ¿CUAL ES SU ESTATURA? | | | |
| SU SALUD ES: | ¿BUENA? | <input type="checkbox"/> | ¿REGULAR? | <input type="checkbox"/> | ¿MALA? | <input type="checkbox"/> |
| ¿TIENE ALGUN DEFECTO FISICO? | | | ¿CUAL? | | | |
| ¿HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD SERIA O GRAVE? | | | | | | |
| ¿CUAL? | | | ¿EN QUE FECHA? | | | |

ESCOLARIDAD

| ESTUDIOS REALIZADOS | FECHA | | AÑOS | ESCUELA Y POBLACION | CERTIFICADO O TITULO OBTENIDO |
|---------------------------|-------|---|------|---------------------|-------------------------------|
| | DE | A | | | |
| PRIMARIA | | | | | |
| SECUNDARIA O PREVOCAIONAL | | | | | |
| COMERCIO | | | | | |
| PREPARATORIA O VOCACIONAL | | | | | |
| PROFESIONAL | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---|-----------------------|-----|---|----------|---------|---------|---|---------|---|---|------------------------------------|
| CURSOS ESPECIALES REALIZADOS | | | ESCUELA O INSTITUCION | | | DURACION | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE | | | ESCUELA O INSTITUCION | | | AÑO | | HORARIO | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| IDIOMAS | HABLA | | | LEE | | | ESCRIBE | | | TRADUCE | | | CLAVES |
| | C | B | M | C | B | M | C | B | M | C | B | M | |
| INGLES | | | | | | | | | | | | | C CORRECTAMENTE B BIEN M MAL |
| FRANCES | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

EXPERIENCIA DE TRABAJO

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

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | | | DOMICILIO | | | |
| TIPO DE EMPRESA | | PUESTO DESEMPEÑADO | | PERIODO TRABAJADO | | SUELDO MENSUAL | |
| | | | | DE _____ A _____ | | \$ _____ \$ _____ | |
| | | | | MES AÑO MES AÑO | | INICIAL FINAL | |
| ¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO? | | | | | | | |
| POR QUE LO DEJO | | | | NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | | | DOMICILIO | | | |
| TIPO DE EMPRESA | | PUESTO DESEMPEÑADO | | PERIODO TRABAJADO | | SUELDO MENSUAL | |
| | | | | DE _____ A _____ | | \$ _____ \$ _____ | |
| | | | | MES AÑO MES AÑO | | INICIAL FINAL | |
| ¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO? | | | | | | | |
| POR QUE LO DEJO | | | | NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------|--|--------------------------------------|--|-------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | | | | DOMICILIO | | | |
| TIPO DE EMPRESA | | PUESTO DESEMPEÑADO | | PERIODO TRABAJADO | | SUELDO MENSUAL | |
| | | | | DE _____ A _____ | | \$ _____ \$ _____ | |
| | | | | MES AÑO MES AÑO | | INICIAL FINAL | |
| ¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO? | | | | | | | |
| POR QUE LO DEJO | | | | NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO | | | |

| |
|---|
| ¿QUE TRABAJO LE GUSTO MAS? |
| ¿POR QUE? |
| ¿QUE TRABAJO LE GUSTO MENOS? |
| ¿POR QUE? |
| ¿PODEMOS PEDIR REFERENCIAS DE USTED A LA EMPRESA DONDE TRABAJA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |

DATOS COMPLEMENTARIOS

| | |
|---|--------------------------------------|
| ¿CUAL ES SU PRINCIPAL INTERES PROFESIONAL O DE TRABAJO? | |
| INDIQUE SUS PREFERENCIAS O APTITUDES PARA OCUPAR EL PUESTO QUE SOLICITA Y LAS RESTRICCIONES QUE PUDIERA TENER | |
| ¿QUE SALARIO DESEA PERCIBIR? \$ | ¿CUANDO PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR? |
| ¿ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR? | EN CASO AFIRMATIVO ¿CON QUE LIMITES? |

REFERENCIAS PARTICULARES

QUE NO SEAN DE PARIENTES NI DE EMPLEOS ANTERIORES

| NOMBRE COMPLETO | OCUPACION | DOMICILIO | TELEFONO | AÑOS DE CONOCERLO. |
|-----------------|-----------|-----------|----------|--------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| |
|--|
| ESCRIBA LOS NOMBRES DE PARIENTES O DE CONOCIDOS QUE TRABAJEN EN EL BANCO O EN EL SISTEMA BANCOS DE |
| |
| ¿QUIEN LO RECOMENDO AL BANCO? |

DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS EN ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS.

FIRMA DEL SOLICITANTE

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta forma debe ser llenada a mano y con tinta, personalmente por el solicitante. El hecho de que la Empresa reciba esta solicitud, no significa que acepta como empleado al interesado y deberá abstenerse de acudir a la empresa para inquirir acerca de su Solicitud. Cuando haya sido aceptado se le llamará. El solicitante acepta al firmarla que cualquier información o falsedad en los datos en ella suministrados, será suficiente motivo para la cancelación del contrato de trabajo respectivo.

NOMBRE _____ PUESTO _____ SUeldo \$ _____

1.- DATOS PERSONALES:

Domicilio: Calle _____ No. _____ Colonia: _____ Ciudad: _____ Z.P.: _____

Estado: _____ (Entre calle de: _____ y de: _____)

Teléfono _____ propio Lo mandan llamar: Dejar recado:

Edad: _____ Fecha de nacimiento: _____ Lugar de nacimiento: _____ sexo _____

Nacionalidad: _____ por nacimiento: por opción: por naturalización:

Estado civil: Soltero Casado Viudo Separado Divorciado Unión libre

Vive Ud. con: _____

En caso de accidente avisar a: _____
(nombre, domicilio, teléfono)

2.- IDENTIFICACION:

Estatura: _____ peso: _____ Señas particulares: _____ Usa anteojos: sí no

Incapacidades físicas: _____ Núm. de afiliación al IMSS: _____

Núm. de Cartilla Militar: _____ Liberada: Sí No Núm. RFC: _____

Núm. de licencia de manejo: _____ Tipo: _____ está su licencia al día sí no

Ha sido, o está afianzado: sí no por cuánto: \$ _____ en qué Cla.: _____

Pertenece, o ha pertenecido a algún sindicato: sí no ¿a cuál?: _____

3.- SITUACION ECONOMICA:

Número de personas que dependen económicamente de Ud. _____ Parentesco: _____

Tiene casa propia: sí no

Posee bienes raíces: sí no Valor: _____ Descripción: _____

Tiene otros ingresos: sí no Monto: _____ Conceptos: _____

Tiene automóvil: motocicleta bicicleta

Tiene póliza de seguros: no sí Concepto: _____

Tiene alguna deuda: sí no Concepto: _____

Fotografía reciente

Nota: Si tiene Ud. hijos, omita los datos de sus hermanos.

4.- DATOS FAMILIARES

| PARENTESCO | NOMBRES COMPLETOS | EDAD | OCUPACION | FECHA NACIMIENTO | LUGAR NACIMIENTO | DOMICILIO |
|----------------|-------------------|------|-----------|------------------|------------------|-----------|
| Padre | | | | | | |
| Madre | | | | | | |
| Esposa (o) | | | | | | |
| Hijos/Hermanos | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

5.- EDUCACION

| ESTUDIOS | ULTIMO AÑO CURSADO | ESCUELA | CIUDAD | FECHAS DE | | CALIFICACIONES | ESPECIALIDAD PROFESIONAL | NUM. REG. TITULO |
|---------------------|--------------------|---------|--------|-----------|---|----------------|--------------------------|------------------|
| | | | | DE | A | | | |
| Primaria | 1 2 3 4 5 6 | | | | | | | |
| | 1 2 3 4 5 6 | | | | | | | |
| Secundaria | 1 2 3 | | | | | | | |
| | 1 2 3 | | | | | | | |
| Preparatoria | 1 2 3 | | | | | | | |
| | 1 2 3 | | | | | | | |
| Profesional | 1 2 3 4 5 6 | | | | | | | |
| | 1 2 3 4 5 6 | | | | | | | |
| Post-Graduado | | | | | | | | |
| Cursos Especiales | | | | | | | | |
| Estudia Actualmente | | | | | | | | |

6.- IDIOMAS

7.- MAQUINAS

| CLAVE PARA 6 y 7 |
|------------------|
| C-Correctamente |
| M-Medianamente |
| P-Poco |
| |
| |
| |

| | HABLA | | | LEE | | | ESCRIBE | | | TRADUCE | | |
|---------|-------|---|---|-----|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | C | M | P | C | M | P | C | M | P | C | M | P |
| Español | | | | | | | | | | | | |
| Inglés | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| TIPOS | MODELOS | C | M | P |
|---------------------------|---------|---|---|---|
| Máquina de Escribir | | | | |
| " de Sumar | | | | |
| " de Calcular | | | | |
| Mimeógrafo | | | | |
| Máquinas de Contabilidad | | | | |
| Computadoras Electrónicas | | | | |
| Otras | | | | |

8.- HISTORIAL DE EMPLEOS.

Enumere sus empleos anteriores empezando por el más reciente, sin omitir alguno. En los sueldos incluir el promedio de comisiones, pero SIN viáticos.

| FECHAS DE SERVICIO | EMPRESA | PUESTO | JEFE INMEDIATO | SUELDO (S) | | MOTIVO DE SEPARACION (DE ALGUNOS DETALLES) |
|--------------------|-----------|--------|----------------|------------|-------|---|
| | | | | INICIAL | FINAL | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |
| De: | Nombre: | | Nombre: | | | |
| A: | Dirección | | Puesto: | | | |

9.- CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO

¿Está dispuesto a viajar por la Compañía? Si No
 ¿Está dispuesto a trabajar en cualquier turno? Si No
 ¿De qué horario dispone para trabajar? Si No
 ¿Está dispuesto a trabajar en provincia? Si No
 ¿Está dispuesto a trabajar en el interior del País? Si No

10.- OTROS DATOS

Deportes que practica
 Asociaciones y Clubs a los que pertenece
 ¿Ha radicado en el extranjero? Si no ¿En dónde?
 ¿Cuanto tiempo?
 ¿Ha sido enjuiciado alguna vez? Si no ¿Motivo?
 ¿Aceptaría ingresar a prueba. Si no

11.- REFERENCIAS PARTICULARES

Cite cinco personas que no sean parientes, ni antiguos jefes de sus empleos anteriores.

| NOMBRE | OCUPACION | DIRECCION | TELEFONO |
|--------|-----------|-----------|----------|
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| 4.- | | | |
| 5.- | | | |

¿Trabaja en Algún pariente de Ud.? sí no ¿Cuál es su nombre? _____
 ¿Trabaja con Algún amigo de Ud.? sí no ¿Cuál es su nombre? _____

12.- FUENTE DE CONTACTO

¿Cómo entró Ud. en contacto con?

Por un anuncio en los periódicos: sí no ¿Qué periódico? _____ ¿De qué fecha? _____

Por conducto de una agencia de empleo: sí no ¿Cuál agencia? _____

Por conducto de un empleado de sí no ¿Cuál es su nombre? _____

Directamente por iniciativa propia: sí no

Otro _____

13.- ¿EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR? _____

14.- OBSERVACIONES:

Favor de utilizar el siguiente espacio, si desea aclarar cualquier punto anterior.

Fecha: _____ Firma del solicitante: _____

SOLICITUD DE EMPLEO

Los informes obtenidos en la presente solicitud y en el estudio que posteriormente se haga, serán tratados con carácter confidencial.

No.

Lugar y Fecha:

Foto del solicitante
tamaño estándar

GENERAL
INFORMACION

Nombre completo:

Lugar de nacimiento:

Edad años

Nacionalidad:

Fecha de nacimiento

Asociaciones o clubes a que pertenece:

Cartilla del S. M. N. No.

Cédula del Seguro Social No.

- Cumplió
 Está cumpliendo
 Remiso
 Incompletado
 Exento

Licencia para manejar No.

Fecha de expedición:

Clase de licencia:

Tipo de vehículo:

Indique la forma más sencilla para comunicarse con usted:

Que experiencia tiene ud. en trabajos que le sean útiles para el puesto que solicita:

Quien lo recomienda a esta compañía:

ANTECEDENTES ESCOLARES Y CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

| Escuela | Marcar años | Nombre de la Escuela | Lugar | Fechas | |
|---------------------------|-------------|----------------------|-------|--------|----|
| | | | | De | A |
| Primaria | 1 2 3 4 5 6 | | | 19 | 19 |
| Secundaria o Profesional | 1 2 3 | | | 19 | 19 |
| Preparatoria o Vocacional | 1 2 | | | 19 | 19 |
| Profesional Especialidad | 1 2 3 4 5 | | | 19 | 19 |
| Comercial | 1 2 3 4 | | | 19 | 19 |
| Otro | 1 2 3 4 5 6 | | | 19 | 19 |

Nombre de la carrera profesional

Cursos especiales

¿Estudia actualmente?

¿Que estudia?

CLAVE
C - Conocimiento

IDIOMAS
Marque con (X)

| habla | | | lee | | | escribe | | | traduce | | |
|-------|---|---|-----|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| C | M | P | C | M | P | C | M | P | C | M | P |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Título recibido:

M - Matrimonio

Español

P - Pasa

Inglés

Cédula profesional No.

Emplee con el empleo actual o el más reciente. Anote también los períodos que no haya tenido empleo. Use una hoja adicional si es necesario.

EMPLEOS ANTERIORES

| Fechas | | 1- Nombre de la empresa. 2- Dirección de la empresa. | 1- Tipo de la empresa. 2- Nombre de su superior. | 1- Puesto inicial. 2- Puesto final. | 1- Salario inicial. 2- Salario final. | Causa de la separación | Trabajos hechos personalmente |
|--------|-------------------------|---|---|--|--|------------------------|-------------------------------|
| 1 | De: _____ mes año | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | A: _____ mes año | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 2 | De: _____ mes año | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | A: _____ mes año | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 3 | De: _____ mes año | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | A: _____ mes año | 2 | 2 | 2 | 2 | | |

REFERENCIAS

| | | | |
|---|---|--------------------|--------------------|
| 1 | Nombre _____ | Domicilio _____ | Ocupación _____ |
| | _____ | Teléfono _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ | _____ |
| 3 | Tiene algún familiar en la empresa Nombre _____ | Domicilio _____ | Ocupación _____ |
| | _____ | Teléfono _____ | _____ |

¿ Cual trabajo le gustó más ?

¿ por qué ?

¿ Clubes, Asociaciones e Sindicatos a que pertenece o ha pertenecido ?

Si ha sido afiliado, indique el nombre de la compañía afiliada.

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|--|---|------------------|
| SITUACION FAMILIAR | ESTADO CIVIL | | Domicilio: _____ | | | |
| | <input type="checkbox"/> soltero | Calle y número _____ | | Zona _____ | Ciudad _____ | Teléfono _____ |
| | <input type="checkbox"/> casado | Si es soltero, vive con: _____ | | | ¿vive en casa propia? <input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no | |
| | <input type="checkbox"/> viudo | Renta mensual que paga: _____ | | Número de años viviendo en la localidad: _____ | | |
| | <input type="checkbox"/> divorciado | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> está libre | | | | | |
| | | Nombre | | Edad | Nacionalidad | Ocupación |
| | | Padre _____ | | _____ | _____ | _____ |
| | | Madre _____ | | _____ | _____ | _____ |
| | | Esposa _____ | | _____ | _____ | _____ |
| | Número de hijos: _____ | | | Número de personas que sostiene: _____ | | |
| | Edades: _____ | | | Edades: _____ | | |
| | Número de hermanos: _____ | | | Parentesco: _____ | | |
| | Edades: _____ | | | | | |

| | | |
|--|---|--|
| CONDICIONES DE POSIBLE INGRESO | ¿ Presupuesto mínimo con que puede vivir ? _____ | |
| | ¿ Está dispuesto a viajar ? _____ | ¿ ocasionalmente o frecuentemente ? _____ |
| | ¿ Está dispuesto a residir en cualquier lugar de la República ? _____ | |
| | ¿ Cuando puede empezar a trabajar ? _____ | |
| | En caso de que tenga actualmente empleo, ¿ le ha avisado a su jefe que piensa dejarlo ? _____ | ¿ En que fecha renunciará a su empleo actual ? _____ |
| estoy dispuesto a : | | |
| 1- Sustentar en comiso para esa categoría mis aptitudes | | |
| 2- Autorizar a _____, a realizar un estudio de mi personalidad y experiencia para determinar mis óptimas potencialidades de trabajo. | | |

Afirmo que todos datos que he suministrado en esta solicitud son exactos y quede entendido que cualquier uso que haga con ellos será sobre la base de lo que aquí he expuesto.

Firma del solicitante

Para uso exclusivo de _____

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

Fecha de ingreso _____ Departamento _____

Fecha de Exámen _____ Aprobado por _____

Para el puesto _____
(Categoría)

Sueldo _____ Horario _____

Pruebas Aplicadas: 1) _____ 2) _____ 3) _____

4) _____ 5) _____ 6) _____

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ALBA ALCARAZ RENE RODOLFO HUMBERTO DE
"Investigación y análisis comparativo de los sistemas de admisión de personal en instituciones de depósito, de ahorro y fideicomiso".
Facultad de Comercio y Administración.
U. N. A. M., 1969. Tesis.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO (coordinador)
"Administración de recursos humanos"
Editorial Trillas.
México, 1974.
- 3.- ASOCIACION NACIONAL BANCARIA DEL D. F.
Lista de Instituciones registradas.
México, 1974.
- 4.- BANCO DE MEXICO.
"Ley del 25 de agosto de 1925"
México, D. F. 1967.
- 5.- BELLOWS ROGER M.
"La psicología del personal en la industria y en los negocios".
Editorial Diana.
México, 1972.
- 6.- BETETA MARIO RAMON
"El banco central, instrumento del desarrollo económico de México".
Selección de Estudios latinoamericanos.
Colección SELA. No. 8. México.
Publicaciones especializadas y Edit. LOA.
1963.

7. - CHRULEN Y SHERMAN
"Administración de Personal"
Editorial Continental:
México, 1970.

8. - DAVILA ANTONIO
"Estudio analítico teórico sobre la metodología del -
desarrollo regional"
Universidad Iberoamericana.
México, 1974. Tesis.

9. - DUNNETTE MARVIN D.
"Psicología Industrial"
Editorial Trillas.
México, 1972.

10. - DAUPHIN MEUNICER
"Historia de la Banca"
Traducción por Ignacio L. Bajona Oliveras.
Barcelona, Vergara, Editorial.
1958.

11. - ESPINOZA GOMEZ MARIO L. (Director responsable)
"Anuario Financiero de México"
Ejercicio de 1973, volumen trigésimo cuarto
primera edición 1964.
Editado por la Asociación Nacional de Banqueros.

12. - FESTINGER L. Y KATZ D.
"Los métodos de investigación en las ciencias socia--
les"
Editorial Paidós.
Buenos Aires, 1953.

13. - GONZALEZ SALAZAR GLORIA
"Problemas de la mano de obra en México"
U N A M .
Instituto de Investigaciones Económicas
1971.

14. - GRADOS JAIME Y COL.
 "Psicología del Trabajo"
 Apuntes.
 Facultad de Psicología.
 U N A M. 1976.
15. - HALLER GILMER B. von.
 "Psicología Industrial"
 Ediciones Martínez Roca
 Barcelona, España, 1963.
16. - HAWK ROGER H.
 "Reclutamiento y Selección de Personal"
 Editorial Técnica, S. A.
 México, 1968.
17. - LEYES Y CODIGOS DE MEXICO
 "Legislación Bancaria"
 Editorial Porrúa.
 México, 1974.
18. - LOPEZ ROSADO DIEGO G.
 "Funciones y desarrollo de la Banca Privada"
 Editado por el Banco de México.
 México, 1955.
19. - MANERO ANTONIO
 "La revolución bancaria en México" (1855-1955)
 Editorial Talleres Gráficos de la Nación.
 México, 1957.
20. - MIRANDA MIGUEL ANGEL
 "Contabilidad Bancaria"
 Editorial Patria.
 México, D. F. 1966.

21. - PARDINAS FELIPE
 "Metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales"
 Editorial Siglo XXI.
 México, 1969.
22. - PIGORS PAUL / MYERS CHARLES A.
 "Administración de Personal"
 C. E. C. S. A.
 1975.
23. - REYES PONCE AGUSTIN
 "Administración de Personal" (1a. parte)
 Editorial Limusa Wiley.
 México, 1971.
24. - REYES PONCE AGUSTIN
 "El análisis de puestos"
 Editorial Limusa Wiley.
 México, 1971.
25. - SCHEIN EDGARD H.
 "Psicología de la Organización"
 Editorial Prentice/Hall Internacional.
 U. S. A., 1970.
26. - SIEGEL LAURENCE
 "Psicología Industrial"
 Editorial Compañía Industrial Continental.
 México, 1973.
27. - STRAUSS GEORGE Y R. SAYLE LEONARD
 "Personal, Los Problemas Humanos de la Dirección"
 Editorial Herrero
 Hermanos Sucesores, S. A.
 México, 1961.
28. - TREJO REYES SAUL
 "El desempleo en México"
 Artículo publicado por la Sría. del Trabajo.
 México, 1974.