UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

"DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE ENTREVISTA DE SELECCION ENFOCADA AL PUESTO DE OPERADOR CAJERO PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA"

PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:
LIC. LILIANA DEL CARMEN ALMAGUER ARROYO
MAESTRO EDUARDO LEAL BELTRAN MDO. MCE

MONTERREY, N. L., A 20 DE ABRIL DEL 2005

TM
HG1615
.7
.R3
A5
2005
c.1

1080127510

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

"DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE REVISTA DE SELECCION ENFOCADA AL PUESTO DE OPERADOR CAJERO PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA"

TRABAJO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:

[illegible] ANA DEL CARMEN ALMAGUER ARROYO

[illegible] EDUARDO LEAL BELTRAN MDO. MCE

[illegible] NUEVO LEON DEL 2002

B U Raúl Rangel Frías
UANL
FONDO
TESIS MAESTRIA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

Subdirección de estudios de posgrado

Maestría en psicología laboral

"Desarrollo de un instrumento de entrevista de selección enfocada al puesto de operador cajero para una institución financiera"

Proyecto final de campo para obtener el grado de maestría en psicología laboral

Presenta:

Lic. Liliana del Carmen Almaguer Arroyo

Maestro Eduardo Leal Beltrán MDO, MCE

Monterrey N.L. a 20 de abril del 2005

Índice

Agradecimientos 4

I. Introducción 5

1 Objetivo 5
2 Justificación 5
3 Antecedentes 5

II. Marco teórico 8

1 Administración de recursos humanos 8
1.1 La tarea administrativa de recursos humano 10
1.2 La tarea directiva de recursos humanos 13

2 Entrevista 15

2.1 Entrevista de selección 16
2.2 Preparación de la entrevista de selección 17
2.3 Conducción de la entrevista de selección 18
2.4 Desarrollo de la entrevista de selección 19

3 Competencias 22

3.1 Definición de competencias 22
3.2 Clasificación de competencias 24

4 Entrevista por competencias 27

III. Metodología 30

1 Antecedentes del proyecto 30
2 Competencias enfocadas a Banamex 33
2.1 Análisis y síntesis 34
2.2 Juicio y sentido común 34
2.3 Aprendizaje y memoria 34
2.4 Planeación y organización 34
2.5 Expresión de ideas 35
2.6 Adaptación al cambio 35
2.7 Iniciativa 35
2.8 Energía y empuje 35
2.9 Negociación 36
2.10 Toma de decisiones 36
2.11 Influencia (liderazgo) 36
2.12 Trabajo en equipo 36
2.13 Persuasión/labor de venta 37
2.14 Orientación a resultados 37
2.15 Apego a normas y lineamientos 37
2.16 Trabajo bajo presión 37
2.17 Actitud de servicio 37

2.18 Manejo de conflictos 38
2.19 Relación social 38
2.20 Tolerancia a la frustración 38
2.21 Razonamiento cuantitativo 38
2.22 Atención a detalles 38

3 Descripción del puesto Operador Cajero 39

4 Contacto con el cliente 41

5 Procedimiento 41

5.1 Adecuación 42
5.2 Muestra 43
5.3 Validación de la herramienta 43

IV. Análisis de resultados 45

1 Descripción de candidatos 45

2 Comentarios de expertos 69

V. Conclusiones y recomendaciones 72

1 Conclusiones 72

2 Recomendaciones 74

VI. Bibliografía 75

VII Anexos 76

Entrevista

Guía de entrevista

Agradecimientos

- Primeramente a Dios que me ha permitido llegar hasta este punto de mi vida y me ha dado la voluntad para lograrlo.
- A mis padres Abel Manuel y Martha Lilia, que siempre me han apoyado y estado presentes en los momentos más importantes de mi vida.
- A mis hermanas Vero y Carol, que con su alegría y amistad siempre me acompañan.
- A mi esposo Mauricio, que con su amor y comprensión me ha apoyado en esta parte tan importante de mi formación profesional.
- A mi maestro Eduardo Leal Beltrán, quien con sus consejos y apoyo, me ayudó a desarrollar este proyecto tan importante para la terminación de esta etapa de mi formación profesional.
- A mis maestros, que durante estos aproximadamente 3 años, me han brindado toda su experiencia y conocimientos para mi desarrollo.
- A mis compañeros, con quienes compartí momentos muy especiales durante la maestría.
- A mis compañeros de trabajo, a quienes muchas veces les pedí su apoyo en algunos de los proyectos durante esta maestría.
- A quienes probablemente sin saberlo, me han ayudado a lograr el desarrollo de este trabajo final.
- Y a ese pequeño ser que muy pronto estará entre nosotros y que me ha acompañado en la preparación de este proyecto.

I. Introducción

1. Objetivo

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un instrumento de selección confiable apegado a las competencias de la institución financiera en la cual se va a realizar el proceso: Banco Nacional de México, S.A.

2. Justificación

1. Promover en las personas encargadas de la selección y reclutamiento de personal de la institución que entrevisten a los candidatos para el puesto de operador cajero con un criterio objetivo.
2. Hacer más rápido y eficaz el proceso de selección.
3. Poder evaluar el desempeño posterior de los empleados de nuevo ingreso en base a los hallazgos de la entrevista.
4. Atender un requerimiento de la dirección de contar con una herramienta estandarizada para la realización de la entrevista y elección del perfil del puesto de Operador Cajero.

3. Antecedentes

BANCO NACIONAL DE MÉXICO, es una institución financiera, la cual ya tiene 120 años en México y a partir del 1 de noviembre del 2001 es parte del Grupo Financiero Citigroup.

Actualmente cuenta con la problemática que a nivel nacional se reclutan empleados para el puesto de Operador Cajero para el cual no se tiene unificado el perfil, y de acuerdo a un proyecto a nivel nacional, se requiere unificar los perfiles de los candidatos que ingresan a la

institución en un puesto clave como lo es Operador Cajero. El encargado de este puesto quien realiza y efectúa los movimientos y transacciones en efectivo de los clientes en las sucursales del banco, por lo tanto se considera necesario unificar el perfil y elegir el personal adecuado y con las habilidades necesarias para el manejo de dinero en efectivo y de otro tipo de transacciones que se realizan en las sucursales y que requieren mucha atención por parte de ellos. Aparte de un buen desempeño en las funciones de ventanilla, también deben otorgar un excelente servicio al cliente ya que muchas de las veces ellos son la primera persona con los que los clientes acuden.

Otra la problemática que se ha observado es la alta rotación, la cual se necesita reducir, y al elegir al personal adecuado aparte de que el trabajo que va a realizar el personal va a ser a ser el esperado, también se busca que este puesto, pueda ser un semillero para que después tomen otro puesto de mayor nivel en la sucursal, como ejecutivo de relación, ejecutivo de servicio, subgerente de operación y en un momento dado, con la correcta guía y capacitación, tener un puesto gerencial.

Actualmente se cuenta con una descripción de puesto y se cuenta con una herramienta psicométrica, sin embargo se requiere profundizar en la entrevista como una herramienta básica en la contratación de los candidatos, ya que la entrevista se realiza en todas las ciudades del país donde se reclutan Operadores Cajeros, pero lo que pretende la institución es realizar una entrevista unificada que lleve a cerrar el perfil más y realmente reclutar a los empleados que el banco requiere.

El interés de la empresa por contar con una entrevista profunda enfocada a las principales competencias con las que debe contar el candidato va a ayudar a realizar una mejor elección entre los candidatos que se tengan para el puesto y también al enfocarse a esas habilidades a nivel nacional se puede unificar el perfil, estandarizar la metodología de la entrevista, para de esta

manera lograr las metas que exige la dirección, disminuir la rotación y desarrollar a los empleados.

El propósito principal del proyecto es otorgar a la empresa una herramienta válida, sencilla y unificada, que ayude a la empresa en la contratación de personal y de esta manera apegarse al perfil requerido para el puesto de Operador Cajero, para que realmente logre su función, disminuya la rotación y pueda desarrollarse dentro de la empresa.

El coordinador principal de este proyecto de cajeros es Luis Javier Enriquez Carmona, quien es Gerente de Recursos Humanos Centro-Golfo, y está liderando este proyecto de unificación y junto con el aspecto de reclutamiento donde se incluye a la entrevista, hay otros puntos en este proyecto como son la capacitación, compensaciones, procesos que forman parte de éste.

Por lo tanto la entrevista profunda con los pasos que conlleva, se estará incluyendo en este proyecto, el cual es de gran importancia para el proceso completo de Operador Cajero que se está llevando a cabo en el país

II. Marco teórico

El recurso humano es la parte medular de toda empresa, sin éste los demás serían imposible que se dieran, es por eso indispensable saber encontrar el recurso humano que mas convenga, de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa y al puesto en específico para el que se busca, por lo tanto, este capítulo estará enfocado a la entrevista, como parte indispensable en la selección de personal que nos va a llevar a identificar el perfil conveniente para el puesto, para que quien finalmente llegue a cubrir la posición, cumpla con las expectativas que la empresa tiene y viceversa.

Encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado y con el costo adecuado, es un reto de los administradores de recursos humanos, el cual se puede lograr con una adecuada entrevista.

1. Administración de recursos humanos

"El objetivo de los departamentos de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad" (Werther W Jr y Davis K. 1996 pág. 3).

Para estos autores en sí el enfoque de la administración de recursos humanos es el siguiente: "El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social" (Werther W Jr y Davis K. 1996 pág. 9), de allí la importancia de una buena administración de los recursos humanos.

Recursos Humanos por lo tanto es un departamento que da forma a la empresa es en sí, y es también cada uno de los empleados que forman la empresa, y por esto es indispensable tener a las personas adecuadas ocupando el puesto adecuado, para que así la empresa pueda funcionar de manera adecuada, por lo tanto, la entrevista es en sí misma, una parte fundamental para la elección ese recurso humano indispensable para la empresa. La elección del personal la realiza en sí el departamento de Recursos Humanos, a veces también llamado departamento de personal, el que en la mayoría de las veces es el primer filtro, o en algunas ocasiones el único filtro para elegir al personal que vaya a formar parte de esta empresa, por lo tanto hay que adentrarse un poco más en lo que en sí el departamento de Recursos Humanos tiene como funciones y propósitos principales dentro de la organización o empresa que se trate.

"Las organizaciones se enfrentan a un reto: crear condiciones que generen calidad y productividad. Las empresas necesitan que se trabaje con el mejor espíritu de colaboración; requieren que las personas aprendan continuamente que su tarea no se convierta en una rutina. ¿Cómo lograrlo? ¿De qué depende la satisfacción de las personas en un trabajo determinado? Algunas de las respuesta clave están relacionadas con reclutamiento, selección, motivación, supervisión, comunicación, capacitación, desarrollo y remuneración" (Garza Treviño J, 2000, p. 205).

La función de recursos humanos consiste en lograr seis propósitos esenciales:

a. Definir qué personal es el que requiere la organización.
b. Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
c. Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
d. Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
e. Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

La administración de recursos humanos se puede dividir en dos grandes áreas: la administrativa y la directiva. La administrativa tiene que ver con la relación el ciclo de las personas en una institución: selección, reclutamiento, entrenamiento, promoción, etc, así como las actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas.

La tarea directiva está relacionada con la "dirección" de los empleados: motivación, superación, conducción, integración y desarrollo del personal. Esta tarea es responsabilidad de todos y cada uno de los jefes.

1.1. La tarea administrativa de recursos humanos

Se puede clasificar de la siguiente manera:

a. Función de planeación de recursos humanos.

El objetivo primordial es realizar estudios de proyección sobre necesidades del personal de la organización en el futuro, así como analizar estructuras y puestos futuros que podrían ocupar los empleados a fin de determinar los programas de desarrollo y capacitación. La planeación de recursos humanos parte de un diagnóstico actual: el inventario de los recursos humanos de la empresa.

Algunas cuestiones que se deben decidir el proceso de planeación de recursos humanos tiene que ver con la cantidad de personal que necesita la organización, cuáles son las tendencias de crecimiento o reducción de personal, qué perfil de personal se requerirá, etc. y de esa manera planear si se tendrá que hacer un reclutamiento masivo o si se tienen que empezar a buscar candidatos con cierto perfil específico.

b. Función de empleo.

Consiste en lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una adecuada atracción y retención de personal.

Los pasos para cubrir las vacantes con la persona adecuada en cada puesto son las siguientes

1. Reclutamiento: es buscar y atraer a los solicitantes idóneos para cubrir las vacantes cuando éstas se produzcan. Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos con las competencias que se requieren para el puesto. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas, esto quiere decir el mismo personal con el que ya se cuenta, y que tengan la capacidad para ocupar otro puesto, o por medio de fuentes internas, que pueden ser candidatos que llegan, universidades, recomendados o la competencia.
2. Selección: es la tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto requerido. Se trata de analizar a los solicitantes a fin de decidir con objetividad quiénes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro, esto es analizando las aptitudes o especialidades de los candidatos de acuerdo con las características demandadas por el puesto.
3. Contratación: Asignar al trabajador la posición que ocupará y las condiciones laborales. Se lleva a cabo la inscripción en seguridad social, firma de contrato individual de trabajo, registro en banco de datos.

c. Función de administración de sueldos y salarios

Consiste en conseguir que todos los trabajadores sean equitativamente compensados mediante un sistema de retribución que evalúe no sólo el esfuerzo sino las responsabilidades,

condiciones del trabajo y aportación a los resultados. Las tareas del departamento de recursos humanos asociadas con esta función son:

1. Asignación de funciones.
2. Determinación de salarios.
3. Calificación de méritos.
4. Compensación suplementaria.
5. Control de asistencias.

Dentro de este punto, también va la revisión de la competencia en cuanto a sueldos y salarios, esto es estar dentro del mercado.

d. Función de relaciones internas

Una de las principales tareas de esta función es lograr que, tanto las relaciones establecidas entre dirección y los empleados sean abiertas, que éstos encuentren satisfacción en el trabajo y que existan oportunidades de progreso para ellos. Para lograr estos objetivos se pueden emplear los siguientes recursos:

1. Comunicación de ambas partes.
2. Motivación del personal.
3. Desarrollo del personal
4. Entrenamiento

e. Función de relaciones laborales

Tiene que ver con llegar a acuerdos con los sindicatos para satisfacer los intereses de los trabajadores y de la organización y también tiene que ver con la disciplina, esto es aplicar

reglamentos de trabajo eficaces, así como generar y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal así como sanciones establecidas en la ley.

f. Función de servicios al personal.

Esta parte pretende ayudar a los trabajadores con los problemas relacionados con su bienestar personal como son: seguros, comedor, salud, nutrición, recreación, etc. por ejemplo desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y el implantar métodos preventivos correctos para salvaguardar la organización, su personal y sus pertenencias, de riesgos tales como robos, incendios, etc.

g. Función de investigación.

Tiene que ver con la responsabilidad de llevar un control de registros del personal: informes, indicadores y estadísticas que describan la situación del personal en la organización. Aplicar encuestas específicas de diagnóstico de clima laboral, satisfacción en el empleo, así como realizar benchmarking.

h. Función administrativa

Esta tarea se relaciona con los trámites necesarios de altas y bajas de personal, informes a los organismos de seguridad y previsión públicos y privados, de seguros, firma de contratos, pago de nómina, elaboración de manuales y políticas para la administración del personal, etc.

1.2. La tarea directiva de recursos humanos

La función de administración de talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea del departamento de recursos humanos en sí, sino de todo jefe, director o supervisor en la

organización, que al tener gente a su cargo tienen la función de dirigirlos de la manera que la empresa lo requiere de acuerdo a los objetivos, visión, misión, propuestos por la Dirección General.

a. Solución de conflictos

Una de las funciones básicas de la función directiva es la prevención y solución de conflictos.

Cuando surge un conflicto, los administradores y supervisores que ocupan puestos que influyen y afectan las actitudes y acciones de los que están en desacuerdo pueden encontrar de utilidad las siguientes sugerencias para abordar conflictos.

1. Tratar de determinar las causas y sentimientos de las partes que intervienen en el conflicto.
2. Darles una nueva dirección a las tensiones y hostilidades.
3. Integrar las ideas delas partes en conflicto más que lograr una solución de compromiso.
4. Llegar a soluciones reales que sean apoyadas por partes en desacuerdo.

b. Aprendizaje permanente, desarrollo individual y de equipo

Las organizaciones contemporáneas deben desarrollar al personal de todos los niveles a fin de que su capacitación convierta a los empleados en personas mas eficaces para lograr resultados. De acuerdo a Arie de Gus, jefe de planificación de la Royal Dutch/Shell, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible.

Las compañías contemporáneas tienen que aprender el arte y la práctica de ser organizaciones abiertas al aprendizaje.

2 Entrevista

"La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado" (Acevedo A y López M. 1988 p. 8).

El término de entrevista proviene del francés "entrevoir" que quiere decir "verse uno al otro". En un principio era una técnica periodística, sin embargo ahora es una herramienta indispensable para médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, etc. ya que éstos la utilizan para poder crear un intercambio de ideas con un propósito.

Por lo tanto, una definición en sí de entrevista sería la siguiente: "Es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo A y Lopez M. 1988 p. 10).

Ya que la finalidad de la entrevista es obtener información, para lograr un objetivo, esta debe tener varios requisitos:

a. Debe ser un proceso interpersonal
b. Debe de ir dirigida hacia una dirección
c. Debe provocar respuestas
d. Debe ser objetiva
e. Debe tener una estructura

Dicho de otra manera, la interacción que se genera entre el entrevistador y el entrevistado sigue cierta estructura, dentro de la cual los significados van y vienen entre la intención de ambas

partes ya que las conductas que estas manifiestan son en base a una rápida codificación y decodificación. Si alguna falla interrumpe el proceso, cualquiera de las dos partes puede responder de manera distractiva, y eso es en lo que se debe evitar, ya que la búsqueda de la objetividad debe ser primordial, ya que durante la entrevista el entrevistador debe descubrir si hay congruencia entre las intenciones y las conductas del entrevistado.

2.1 Entrevista de selección

Las empresas están formadas de personas las cuales llevarán a la empresa a lograr los objetivos, misión y visión que esta se ha propuesto, y por lo tanto, las empresas quieren emplear a las personas que sea afines a éstos objetivos, misión y visión. Existen varias herramientas que pueden ayudar a identificar a estas personas, entre éstas están las pruebas psicométricas, y los centros de evaluación; pero una herramienta que ha probado ser muy eficaz para poder identificar a las personas adecuadas es la entrevista de selección de personal. "Una entrevista ofrece la posibilidad de un intercambio personal y dinámico. Siempre que sea un flujo de información, una entrevista puede ser la manera más efectiva de asegurar que haya entendimiento y un sentido de compenetración entre dos personas" (Mo Shapiro. 1995 p, 8). Es por eso que la entrevista de selección de personal va da dar la información al entrevistador acerca del entrevistado y así mismo el entrevistado puede obtener información del puesto en cuestión.

Para Alvaro de Ansorena Cao la entrevista de selección tiene una finalidad de ser: "El propósito principal de una entrevista de selección es el conocimiento de las personas en términos de sus capacidades, cualidades e intereses actuales y potenciales con el fin de determinar la adecuación a una vacante específica en la organización" (De Ansorena Cao A, 1997 p, 106). Por lo tanto, esta entrevista tiene como objetivo el obtener la información necesaria para identificar si

esa persona es la más adecuada para ocupar el puesto, y no sólo que pueda ocupar el puesto, sino que también vaya de acuerdo a los intereses de esta persona, y esta sea capaz de desarrollarse en la empresa.

Éste autor también menciona que un segundo propósito es el dar la información al candidato referente a la empresa, a la vacante, los puestos hacia los que puede desarrollarse, requisitos a reunir, entre otra información, que le den al candidato una visión más amplia de lo que se esta buscando y de la empresa.

Ansorena Cao menciona en su obra un tercer objetivo, el cual es motivar a los candidatos, es dar un sentimiento de buena voluntad al candidato sobre el posible futuro trabajo a desempeñar, independientemente del resultado de la entrevista.

Una entrevista correctamente dirigida y planeada dará la información necesaria que requiere el entrevistador y el candidato, para poder lograr una correcta decisión.

2.2 Preparación de la entrevista de selección

El entrevistador debe tener a la mano los datos que se requieren para poder tener una entrevista completa y en la que se obtenga toda la información necesaria para poder elegir al candidato idóneo.

a. El entrevistador debe conocer la descripción del puesto vacante.
b. Debe estar familiarizado con el contenido del Curriculum Vitae y/o solicitud del candidato para no acudir a el constantemente durante la entrevista.
c. El entrevistador debe planificar el desarrollo de la entrevista y en su caso tener ciertas preguntas indispensables a realizar durante la entrevista.
d. También debe preparar la información para el candidato sobre el puesto ofrecido.

e. Después de la entrevista se debe de tener tiempo para poder hacer anotaciones cuando todavía se tiene fresca la información, de preferencia inmediatamente para tener las impresiones correctas sobre el candidato.

2.3 Conducción de la entrevista de selección

Como el objetivo principal de la entrevista es obtener información acerca del candidato y de ésta manera identificar si es el candidato idóneo a ocupar la vacante, el entrevistador debe ser capaz de probar la información relativa la experiencia, competencias y habilidades del candidato. Es por eso que la entrevista debe ser guiada por el entrevistador de cierta manera para que se consiga el objetivo y éstas son algunas de las recomendaciones para hacerlo:

a. Se debe dar la oportunidad al candidato de que pueda expresarse de una manera abierta, para que pueda expresar completa su idea y también para poder evaluar sus habilidades de comunicación interpersonal.
b. Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato, conocer a grandes rasgos su desarrollo pasado.
c. Explorar la formación teórica y práctica del candidato.
d. Indagar las responsabilidades que el candidato ha desempeñado en sus diferentes trabajos o tareas hasta el momento.
e. Explorar por medio de preguntas específicas que nos den información de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional.
f. Identificar aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación.

g. Con la información obtenida, alcanzar una descripción esquemática, pero completa, del tipo de candidato y un primer diagnóstico para identificar si el candidato continua el proceso de contratación, al ser idóneo o no para el puesto vacante.

Para obtener este tipo de información, hay dos puntos muy importantes a tomar en cuenta:

1. Hacer preguntas abiertas: preguntas que puedan ser contestadas con un "si", un "no" o una sola frase proporcionan una parte pequeña de la información y no estimula a responder libremente. Preguntas abiertas, dan pie a que el candidato exprese sus ideas y de esa manera obtener información que de otra forma no hubiera sido fácil identificar.
2. Mantener la guía y control de la situación de entrevista. Este tipo de entrevistas debe ser controlada ya que la finalidad de ésta es llegar a un objetivo específico, por lo tanto, el entrevistador debe saber llevar la entrevista por el camino correcto para lograrlo. A través de cierto numero que preguntas que pueden variar de acuerdo a la situación, y pueden dar la conversación rapidez o lentitud.

La entrevista no debe ser manejada de una manera agresiva, ya que de ser así, la experiencia puede no ser positiva para ninguna de las partes y por lo mismo obtener poca información de ella. Debe ser conducida como una conversación con un propósito, con el ánimo de establecer condiciones en la cual el candidato pueda dar información a cerca de él y sobre todo de su experiencia y habilidades con cierta actitud de confianza y apertura hacia el entrevistador.

2.4 Desarrollo de la entrevista de selección

2.4.1 Introducción de la entrevista

b. Establecer rapport: da al candidato un ambiente de confianza y ayuda a romper el hielo, para poder lograr una mayor apertura de parte de él.

c. Introducir la entrevista: al principio de la entrevista se debe realizar la introducción correspondiente para que desde el primer momento el candidato conozca los objetivos de ésta.

d. Justificar la entrevista: dar la información detallada sobre el puesto ofrecido.

e. Reducir la ansiedad: el ambiente de la entrevista debe ayudar a que se de la buena comunicación. Lo mejor es utilizar una oficina privada y sin interrupciones, para poder dar toda la atención al candidato. Para crear un buen ambiente, el entrevistador debe acoger cordialmente al candidato.

f. Iniciar la entrevista: cuando se sienta que el momento que la conversación fluya de una manera mas natural, se puede empezar con la entrevista de lleno. Se puede comenzar con las expectativas que el candidato tiene sobre el puesto que se ofrece.

2.4.2 Cuerpo de la entrevista

a. Tratar los puntos básicos: éste es el enfoque que se le va a dar la entrevista, donde se formulan las preguntas claves que son indispensables para obtener la información. Se puede tener un plan y preguntas ya estructuradas en caso que el puesto así lo requiera, pero conforme se lleva la entrevista se pueden ir realizando preguntas que nos lleven a indagar conducta más precisa, sobre todo, si el candidato tiende a divagar un poco en sus respuestas. El control lo debe llevar el entrevistador, dentro de un ambiente cordial y de respeto, para poder así, obtener la información necesaria para poder tener la seguridad que el candidato es viable para el puesto y que cuenta con las habilidades y valores que se buscan para el puesto descritos.

b. Evaluar los criterios de conducta profesional específicos: se debe indagar acerca de la manera en que se desempeñó en anteriores trabajos o tareas específicas para distinguir las competencias que se buscan.

2.4.3 Cierre de la entrevista

Muchas veces la entrevista termina antes de lo previsto al identificar prontamente si el candidato no es el idóneo, o se continua hasta cubrir con todos los requerimientos de la entrevista y estar convencido que realmente éste cubre el perfil requerido. De cualquiera de estas dos momentos en que se decida terminar la entrevista se debe tomar en cuenta lo siguiente:

a. Crear clima de cierre: Para terminar la entrevista se debe preparar una salida "redonda" y dar la sensación al candidato que se han llevado satisfactoriamente todos los puntos estipulados.
b. Pedir información complementaria: preguntar si tiene alguna duda o algún comentario adicional que pueda complementar la información y que no se haya tocado durante la entrevista.
c. Indicar próximos pasos del proceso: Se debe terminar la entrevista comunicándole al candidato los pasos a continuar en el proceso de selección y los tiempos aproximados de éstos.
d. Comprobar disponibilidad y datos de localización: verificar y confirmar en donde se puede localizar el candidato, los teléfonos donde es más fácil encontrarlo o que le den recado, así como verificar que la dirección con la que se cuenta sea la actual.
e. Despedir al candidato: despedir al candidato de una manera cordial y respetuosa que lo haga sentir satisfecho de la experiencia por la que acaba de pasar.

La entrevista es una herramienta muy útil para la identificación de conducta y habilidades. El contacto cara a cara es muy importante en el proceso de selección ya que el curriculum vitae o las pruebas psicométricas pueden indicar cierta información pero siempre hay que validarla. Y éstas en muchas ocasiones se pueden ver afectadas por factores externos al candidato como el clima, o factores internos como estado de ánimo, algún problema familiar, o hasta el intento de manipulación por parte de él, por lo tanto, la entrevista es por excelencia la herramienta mas confiable y completa, para seleccionar candidatos idóneos en las empresa

3 Competencias

Actualmente las empresas buscan al personal más calificado para ocupar un puesto, esto es que conozca las herramientas técnicas que se requieren, como puede ser un software, cierto sistema en específico, un equipo especial, pero las empresas se han dado cuenta que no sólo el conocer esos puntos específicos llevan al éxito al empleado, sino también otras habilidades aparte de las técnicas que son las que finalmente encuadran de cierta manera el desempeño del empleado, por ejemplo tener habilidades de relación social en algunos puestos, habilidades de atención a detalles o trabajo bajo presión en otros, por citar algunos ejemplos.

Es por eso indispensable, hoy en día identificar, aparte de las habilidades técnicas que se busca en los candidatos, que tengan otro tipo de habilidades necesarias para el desempeño del puesto, a las cuales les vamos a llamar competencias.

3.1 Definición de competencias

Aquí se citan algunas definiciones de varios autores acerca de lo que es una competencia:

1. "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de una forma lógica y fiable" (Ansorena Cao, 1997 pág, 76).

2. "Competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta" (Spencer y Spencer, 1999 pág, 5).

3. "Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones prefijadas" (Alles M, 2002 pág. 84).

De acuerdo a estas definiciones se puede decir que una competencia es la habilidad que tiene un individuo para comportarse de cierta manera en su ambiente laboral, y en donde las aptitudes, personalidad y conocimientos del individuo son observables y se pueden clasificar de una manera lógica y confiable. De esta manera se puede predecir el comportamiento que un individuo tendría en alguna situación dada de acuerdo a lo que se espera de su desempeño.

Identificar las competencias con las que cuenta el individuo ayuda a saber si el individuo logrará alcanzar el resultado deseado en alguna función específica, y/o en el desempeño de un puesto determinado, por eso es importante verificar si el candidato cuenta con las competencias adecuadas para desarrollar el puesto y la funciones que se requieren en este y lograr el éxito. Así también ayuda a identificar con que competencias cuenta el individuo las cuales le pueden ayudar a desarrollarse en un puesto superior en el futuro.

Es importante contar con la descripción de puesto para identificar las competencias necesarias con las que debe contar el candidato para así hacer la elección correcta del personal y así mismo para que esa persona logre desarrollarse en el puesto propuesto.

3.2 Clasificación de competencias

Esta clasificación que se ha elegido es la que enuncia Ansorena Cao (1997) ya que es relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial, por lo tanto, las categorías que se va a utilizar en esta clasificación de las competencias antes citadas son las siguientes:

3.2.1 Metahabilidades:

Son las habilidades de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente se ocupan los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

Algunas de las competencias que van dentro de esta clasificación son:

1. Adaptabilidad
2. Análisis de problemas
3. Juicio
4. Decisión
5. Manejo del estrés
6. Integridad
7. Flexibilidad
8. Energía

3.2.2 Betahabilidades

Son competencias que resultan indispensables para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada, de manera que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

Ejemplos de competencias que se incluyen en esta clasificación son:

1. Innovación/Creatividad
2. Impacto
3. Orientación al logro
4. Tenacidad
5. Toma de riesgos

3.2.3 Habilidades operativas

Son las competencias que se relacionan con el buen desempeño de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

Dentro de esta clasificación van las siguientes competencias:

1. Análisis numérico
2. Atención al detalle
3. Comunicación oral
4. Comunicación escrita
5. Dominio de la comunicación no verbal

3.2.4 Habilidades interpersonales

Son las competencias que van relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Por lo general estas competencias están implicadas con la eficacia y eficiencia en puestos de contacto social.

Las competencias que se incluyen dentro de las habilidades personales son las que se nombran a continuación, entre otras:

1. Negociación
2. Actitud de servicio
3. Persuasión / Labor de venta
4. Orientación al cliente
5. Trabajo en equipo

3.2.5 Habilidades directivas

Son las competencias que son imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando al desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad

Dentro de esta parte se incluyen las siguientes competencias:

1. Control gerencial
2. Delegación
3. Desarrollo de colaboradores
4. Liderazgo
5. Planeación y organización
6. Espíritu emprendedor

Es importante hacer hincapié en que las competencias que se han citado, son las competencias clave para BANAMEX, por lo que, como se describirá más adelante, este trabajo se enfoca a estas habilidades y actitudes en particular para los candidatos que se reclutan y que finalmente se contratan en la institución.

4 Entrevista por competencias

Ya se ha citado anteriormente lo que es una entrevista y lo que son la competencias, ahora se va a realizar una capitulación de lo que sería entrevistar por competencias.

Para realizar este tipo de entrevistas primero se debe estar seguro de que el candidato cubre los requerimientos técnicos requeridos para el puesto, ya que se esta seguro de que éste los tiene se va a continuar con el proceso de esta entrevista.

Las competencias que requiere el puesto deberán estar definidas en la descripción de puesto, el cual debe estar realizado por un comité especializado. Ya al tener definidas las competencias requeridas la entrevista debe ser enfocada a obtener información relevante que nos lleve a indagar si el candidato en un momento dado ha utilizado estas competencias en sus anteriores experiencias laborales y que tanto las ha sabido desarrollar, y también se debe averiguar que tipo de competencias en las que tiene área de oportunidad para desarrollar.

Martha Alles, menciona cuatro pasos para la entrevista por competencias, esto es lo que el entrevistador debe de tomar en cuenta:

"Primer paso,

detectar las competencias clave

- La visión y misión de la empresa;

- Los objetivos del negocio y el plan de acción;
- La visión de la alta dirección;
- La cultura de la empresa y su estilo;
- Las competencias requeridas

Segundo paso,

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación casual con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso,

Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevistas;
- Manual de competencias;
- Dinámica grupal,

Cuarto paso,

Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección." (Alles M, 2003 p. 112).

En la citada obra, se nombran las características que hacen de la entrevista por competencias una herramienta muy útil para la correcta elección del candidato que ocupará el puesto:

"1. Utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.

2. Obtiene comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado.

3. Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace.

4. Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito del puesto." (Alles M, 2003 p. 114).

Esta entrevista nos permite ver más allá en el candidato, esto es, con el apoyo de esta herramienta, indagar que tipo de comportamientos futuros puede tener el candidato, de acuerdo a su experiencia en el pasado para asegurar su éxito en el desempeño del puesto vacante o también la capacidad que tendría para ocupar otro puesto en la empresa, de mayor responsabilidad.

III. Metodología:

1 Antecedentes del proyecto

El puesto de operador cajero es una función fundamental para cualquier institución Bancaria y/o financiera. Para el Banco Nacional de México, BANAMEX, es muy importante realizar una selección adecuada para que el personal realice su trabajo de la manera correcta y también se pueda desarrollar dentro de la institución.

Como proyecto especial este año en la institución, a nivel nacional, se realiza un proceso para unificación del puesto de Operador Cajero, el cual tiene varias partes como son el proceso de selección, dentro del cual está la entrevista, el proceso de capacitación, de compensaciones, entre otros.

A Recursos Humanos Norte de esta institución se le encargó ver el proceso de reclutamiento, dentro del cual se encuentra la entrevista y el objetivo principal era realizar una entrevista la cual ayudara a unificar el perfil de quienes se reclutan para entrar a laborar en la empresa.

BANAMEX, al formar parte de Citigroup, tiene políticas de no discriminación y de diversidad, por lo tanto al momento de elegir a los candidatos no se toma en cuenta ni el sexo ni el estado civil de éstos, sino sus habilidades técnicas y competencias, sin embargo hay dos aspectos que por norma deben de ser tomados en cuenta y no se pueden pasar de largo, ya que son requisitos indispensables para ingresar a la institución: tener la preparatoria o carrera técnica terminada (ya contar con el título) y ser mayores de edad, de 18 años, por lo tanto estos son los aspectos que se observan para realizar el proceso de contratación.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo por medio de los siguientes pasos:

1. La sucursal solicitante envía la requisición.
2. Se verifica la vacante.
3. Se realiza una primer entrevista.
4. Se aplica el examen psicométrico.
5. De acuerdo al resultado se realiza la entrevista profunda realizada en este proyecto (anteriormente se utilizaba una entrevista profunda no estandarizada).
6. Se revisa buró de crédito.
7. Se realiza un estudio socioeconómico.
8. Se realiza un examen médico.
9. Toma el curso vestibular de operador cajero.

Si en todos estos aspectos el candidato obtiene resultado apto, al tener la vacante se contrata, firma su contrato y se envía a la sucursal correspondiente.

Proyecto de cajeros: este proyecto a nivel nacional tiene como objetivo principal que se reclute candidatos para el puesto de cajas con cierto perfil más enfocado a las principales necesidades del negocio que son:

1. Incrementar la productividad y disminuir la curva de aprendizaje de los cajeros de sucursal mediante el rediseño del proceso de selección y entrenamiento.
2. Lograr que el 90% de los cajeros egresados de la nueva escuela vestibular lleguen al 100% de la productividad a los tres meses en el puesto.
3. Homogeneizar a nivel nacional el proceso de selección, contratación y entrenamiento de cajeros del Grupo Financiero Banamex.

Actualmente para la selección se realizan entrevistas a nivel nacional, sin embargo no está unificada, y también como apoyo se aplica una prueba psicométrica la cual es una batería ya estandarizada por el banco la cual se llama EVANO y cuenta con las siguientes pruebas:

Wonderlic, Cuantitativa (monedas), perceptiva y la de factores laborales, la cual sirve de apoyo al momento de la elección, sin embargo la entrevista siempre será clave e indispensable para la elección final.

La entrevista que se ha preparado fue de acuerdo a las habilidades que se realizan en la evaluación psicométrica ya que lo que se busca es realizar una entrevista profunda de acuerdo a las habilidades que el banco requiere, para de esa manera se haga un reporte más completo con la evaluación psicométrica y la entrevista profunda.

Como parte de este proyecto nacional, se está tomando en cuenta la parte fundamental de capacitar en entrevista profunda y por competencias, a las personas que se encuentran en el área de selección y reclutamiento, quienes son las que entrevistan a los candidatos como primer filtro para ingresar a la institución y en el caso de cajeros, en la mayoría de las ocasiones, recursos humanos es quien toma la decisión de quienes ingresan al curso de capacitación vestibular y que a su vez al aprobar este curso, formarán parte de la empresa. Por lo tanto se va a realizar a nivel nacional un curso de entrevista profunda la cual, junto con la experiencia que ya traen quienes se encuentran en el área de selección y reclutamiento, va ayudar a que se refuercen las habilidades y el reclutamiento, en este caso de los operadores cajeros, sea de acuerdo al perfil que se busca y que la selección a nivel nacional se unifique y los candidatos que se recluten sean lo realmente lo que BANAMEX necesita para realizar esa función fundamental en la institución.

La idea básica es que esta unificación se dé de una manera efectiva, y de esta forma lograr tener empleados en el puesto de caja, que sean realmente lo que el banco necesita en la institución, que sean gente con habilidades para el manejo de su puesto, y también que tengan las competencias necesarias, o con capacidad para irlas desarrollando, para que puedan crecer en la empresa y así lograr que Banamex siga constituyéndose como uno de las instituciones financieras más importantes a nivel nacional y mundial.

2 Competencias enfocadas a Banamex

Este proyecto está enfocado a Banco Nacional de México, BANAMEX, por lo tanto a continuación se citan las competencias en las cuales esta empresa se basa para la selección del personal:

1. Análisis y síntesis.
2. Juicio y sentido común.
3. Aprendizaje y memoria.
4. Planeación y organización.
5. Expresión de ideas.
6. Adaptación al cambio.
7. Iniciativa.
8. Energía y empuje.
9. Negociación.
10. Toma de decisiones.
11. Influencia (Liderazgo).
12. Trabajo en equipo.
13. Persuasión/ Labor de venta.
14. Orientación a resultados.
15. Apego a normas y lineamientos.
16. Trabajo bajo presión.
17. Actitud de servicio.
18. Manejo de conflictos.
19. Relación social.
20. Tolerancia a la frustración.

21. Razonamiento cuantitativo.

22. Atención a detalles.

A continuación se van a explicar cada una de estas competencias:

2.1 Análisis y síntesis

Esta competencia le permite identificar, enfrentar y/o resolver problemas y situaciones en forma constructiva y eficaz, así también ayuda a establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes. También analiza causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.

2.2 Juicio y sentido común

Actuar conforme a los principios y valores aprendidos en el medio en que se desenvuelve, no juzgar por la primera impresión, decidir sobre la base de datos contrastados. Aplicar el sentido común y tratar de dar explicaciones sencillas y completas a los problemas complejos.

2.3 Aprendizaje y memoria

Comprender y asimilar la información y los nuevos conceptos, también involucra el tratar de aplicar determinadas teorías a casos concretos y reales. En este aspecto se involucra el candidato en modificar la propia conducta después de cometer errores, así como llevar a la práctica correctamente instrucciones complejas.

2.4 Planeación y organización

Puede proyectar a mediano y corto plazo, planes y proyectos prácticos y de mediana complejidad, con la posibilidad de integrarlos y priorizarlos en función del tiempo y recursos. También se anticipa a dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de las tareas, así como el diseñar mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad y a su vez prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.

2.5 Expresión de ideas

Capacidad para expresarse con fluidez y claridad. Explica y estructura adecuadamente la información que necesita trasmitir y usa un vocabulario acorde a la circunstancias, así como el pedir y dar respuesta de acuerdo a las circunstancias.

2.6 Adaptación al cambio

Flexibilidad necesaria para amoldarse a las diferentes circunstancias que demanda su medio ambiente, por ejemplo cambiar de objetivos o estrategia cuando es necesario de acuerdo a las condiciones.

2.7 Iniciativa

Disposición para iniciar proyectos y actividades, cuenta con entusiasmo para apoyar y motivar a otros en la consecución de esos objetivos, así también el anticiparse a los problemas y aportar soluciones alternativas.

2.8 Energía y empuje

Firmeza para alcanzar los objetivos y retos que se propone y gusta de trabajar en actividades variadas. Mantener un ritmo de trabajo constante sin que la presión o la frustración afecten al trabajo que desarrolla.

2.9 Negociación

Logra que se lleguen a celebrar acuerdos o convenios entre las partes que intervienen en una transacción. Valora más objetivamente los efectos que representan las posiciones de los involucrados. Se esfuerza en identificar las ventajas de la negociación y obtener y cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.

2.10 Toma de decisiones

Visualiza algunas alternativas de solución, eligiendo por lo general la más práctica o común. Avanza en situaciones y actúa anticipándose a los hechos y emite soluciones alternativas.

2.11 Influencia (Liderazgo)

Integra, persuade y motiva al grupo para que en conjunto lleven a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas establecidas. Resuelve incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales, así mismo corrige las actuaciones de desvío de objetivos.

2.12 Trabajo en equipo

Interviene y comparte su experiencia en los grupos de trabajo. Da prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros. Ayuda a los compañeros y compensa sus "carencias", supedita los objetivos propios a los del equipo.

2.13 Persuasión/ labor de venta

Logra convencer a sus interlocutores al cierre de una venta. Consigue que los demás le den la razón en sus planteamientos y que actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse.

2.14 Orientación a resultados

Definir las metas y retos, así como trabajar hasta alcanzarlas.

2.15 Apego a normas y lineamientos

Apego a los parámetros y disposiciones establecidas. Acepta instrucciones y consulta las decisiones por encima de sus atribuciones en la toma de riesgos. Realiza todas las tareas que definen el puesto de trabajo incluso en aquellos aspectos que resultan menos atractivos o más desagradables.

2.16 Trabajo bajo presión

Trabaja bajo circunstancias que le provocan presión, y aun así dar buenos resultados. Atiende el trabajo día a día después ha haber pasado por un momento de presión, y realiza tareas durante la jornada laboral normal.

2.17 Actitud de servicio

Disposición para ayudar, servir y satisfacer las necesidades de los demás. Estructura su propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes externos/internos aunque no se le haya pedido expresamente su ayuda.

2.18 Manejo de conflictos

Puede intervenir y apoyar adecuadamente a que las partes de un conflicto puedan resolver aquellos intereses que parecen ser incompatibles.

2.19 Relación social

Establece relaciones amistosas con otros y logra desenvolverse con un adecuado nivel de cordialidad con las personas. Frecuenta el trato y contacto humano con clientes internos y/o externos.

2.20 Tolerancia a la frustración

Logra sobreponerse a las adversidades, o algún inconveniente que se presente, aún cuando estas le puedan llegar a afectar en un primer momento, su capacidad de recuperación le permite sobreponerse y alcanzar sus objetivos.

2.21 Razonamiento cuantitativo

Maneja cantidades y números, realizando operaciones aritméticas mentalmente dando respuestas correctas con un grado promedio de exactitud. Así también se asegura de la fiabilidad de los datos que se manejan.

2.22 Atención a detalles

Detecta diferencias y detalles importantes en objetos, situaciones, documentos, información, etc, así también es riguroso en el manejo de datos

Existen más competencias que muchos autores han citado en sus obras y que son importantes en la selección de personal para las empresas, sin embargo, en este caso se están tomando en cuenta específicamente las competencias que Banamex requiere que tengan sus candidatos al momento de hacer el proceso de reclutamiento y realizar la selección correcta.

3 Descripción del puesto Operador Cajero

a. Propósito general

Realizar las operaciones como depósitos, pagos, traspasos en ventanilla, de los clientes que acuden a la sucursal a realizar dichas operaciones, por medio del manejo de dinero en efectivo, herramientas de inversión y manejo de cuentas.

Referenciar clientes a los ejecutivos de promoción de la sucursal, al ofrecer algún producto y al interesarse el cliente recomendarle que vaya con el ejecutivo para mas información.

b. Aspectos relevantes del entorno:

- El operador cajero le reporta al subgerente de servicio el cual al final del día realiza el corte de cada una de las cajas abiertas en la sucursal durante el día
- Relaciones fuera de la organización: clientes de la institución que acuden a la ventanilla para realizar las operaciones.
- Relaciones fuera de la organización: Con los mismos compañeros la sucursal y de otras sucursales.
- El servicio que otorga el Operador Cajero debe ser un excelente servicio para que los clientes sientan la confianza de ir y realizar los movimientos bancarios. El Operador Cajero

puede recibir cualquier tipo de depósito, pago de servicios, de impuestos, sin necesidad de pedir autorización, lo que requiere alguna autorización por parte del gerente de la sucursal o de un ejecutivo de promoción de la sucursal, son el cambio de cheques a efectivo con una cantidad mayor a los $25,000.00, movimientos de inversión, movimientos entre cuentas y operaciones especiales que deban ser autorizadas por el gerente.

- Así también las funciones deben ser realizadas de una manera rápida ya que se les cuenta la productividad del día la cual, si excede de las metas que tiene cada sucursal, se les otorga un bono, esto es si excede a ciertos movimientos diarios, por lo tanto, tiene que hacer su trabajo de una manera rápida y cuidadosa ya que un error al cargar a otro número de cuenta o al equivocar la cantidad a depositar del cliente, le va a afectar en un faltante en su caja la cual cierta parte de esta se le va a cobrar a su sueldo, aparte que trae números negativos a la sucursal.

- Los operadores cajeros deben siempre cuidar su caja, cerrarla y darla de baja al momento de que tengan que dejarla, utilizar su clave, la cual no se presta ni se traspasa a ninguno de los compañeros, ni a ninguna persona aunque tenga un puesto superior, no puede tener efectivo fuera de su caja y cada uno de los movimientos tiene un lugar especial donde se debe poner, por lo tanto el operador cajero debe seguir muchas reglas las cuales les van ayudar a reducir riesgos.

- El operador cajero, es el único puesto en el banco el cual es sindicalizado con el Sindicato Banamex, que es un sindicato blanco bancario.

c. Finalidades principales:

1. Dar a los clientes un servicio de calidad en cada una de las transacciones que vaya a realizar en la sucursal.

2. Así también servir de guía al cliente en caso de alguna duda en algún servicio de la institución.
3. Recibir los movimientos bancarios que los clientes realizan en sucursal, en su mayoría manejo de efectivo.
4. Realizar trámites extrabancarios como son pago de agua, luz, teléfono, gas, impuestos, entre otros y afectar a las cuentas que se requieran.
5. Efectuar las operaciones con rapidez, para satisfacción del cliente.
6. Las operaciones deben ser realizadas con eficacia ya que un error se traduce en un faltante para el cajero y afecta a la sucursal en sus resultados.
7. Realizar funciones de referencia de clientes a los ejecutivos de promoción de la sucursal.
8. Realizar el corte de caja al cierre de la sucursal.

4 Contacto con el cliente

El cliente es Luis Javier Enriquez Carmona, Gerente divisional de Recursos Humanos de Centro-Golfo, quien físicamente se encuentra en Puebla. Él se encuentra a cargo del proyecto de cajeros a nivel nacional, es por eso que el contacto se estableció con él para realizar esta parte del proyecto de unificación del proceso de reclutamiento y selección de Operador Cajero a nivel nacional.

En una conferencia que se tuvo con él a principios del mes de agosto se acordó realizar esta entrevista profunda a cajeros enfocándose directamente a las competencias que el banco requiere, por eso se ha realizado esta herramienta de entrevista tomando en cuenta expresamente las necesidades de la institución.

5 Procedimiento

La entrevista ha sido diseñada, como se mencionó anteriormente, de acuerdo a las competencias del banco, por lo tanto, en base a una investigación realizada en diferentes fuentes bibliográficas y con la experiencia adquirida, se fue estructurando la entrevista, así mismo también la guía de ésta, con las respuestas esperadas para cada una de las preguntas y de esa manera lograr la unificación de la entrevista con su evaluación correspondiente, de acuerdo a los siguientes parámetros utilizados en la institución manejando una escala del 1 al 4

1 Excelente

2 Superior al promedio

3 Promedio

4 Inferior al promedio

De esta manera al efectuar una estandarización de las preguntas y siguiendo la guía con las respuestas a las que se le esta guiando al candidato, se puede tener una herramienta mucho mas efectiva y objetiva para este proceso de entrevista.

5.1 Adecuación

Esta entrevista fue diseñada en base a las habilidades técnicas y competencias requeridas por la institución, y una vez que se hizo la lista de factores y tipo de preguntas a realizar, se envió al cliente para su primera revisión. El cliente sugirió ciertas modificaciones a la entrevista, como por ejemplo reducción de preguntas en algunas competencias que no son tan indispensables para el desarrollo del puesto y de preguntas más específicas y dirigidas para otras competencias, sobre todo para las que son más indispensables hacer hincapié. Se envió una segunda entrevista al cliente, en la cual quedó satisfecho, pero pidió hacer una aplicación a candidatos para revisar su viabilidad y sobre todo el tiempo de aplicación. También pidió una guía de entrevista en la que

los encargados de reclutamiento y selección pudieran basarse al momento de evaluar a los candidatos y de esa manera poder lograr la estandarización de entrevista requerida en el proyecto.

Esta entrevista se aplicó a 10 candidatos con el resultado de ser una entrevista objetiva y dirigida, sin embargo el tiempo sobrepasaba lo esperado, y por lo tanto se volvieron a realizar algunos ajustes en las preguntas y en la manera de hacerlas, para que de esta manera fueran más hacia el objetivo buscado y que estuviera dentro de un tiempo razonable.

El resultado final de esta entrevista, es la que en este proyecto se presenta y la cual es la que aceptó el cliente.

5.2 Muestra

La entrevista final, aceptada por el cliente, se aplicó al 100% de los candidatos que resultaron aptos en la evaluación psicométrica, de acuerdo al perfil requerido por la institución, los cuales en este caso fueron 25 candidatos y se descartaron a cinco de ellos, por medio de la entrevista, por no cubrir el perfil adecuado.

Se considera que esta muestra es representativa, pues de no haber la entrevista estructurada que se elaboró, esos 25 candidatos serían viables en alto grado para ingresar por cubrir el perfil requerido y precisamente con la entrevista se confirmaría si son candidatos adecuados.

5.3 Validación de la herramienta

Una vez administrada esta entrevista se revisó el grado de apego de los resultados de esta entrevista, con los obtenidos en las pruebas psicométricas aplicadas en la institución. Este aspecto también fue revisado junto con el cliente, y este quedó conforme con los hallazgos obtenidos.

En los resultados observados se encontraron discrepancias en la evaluación de algunas competencias, estas eran de un punto de diferencia en la mayoría de los casos y entre las competencias que mas diferencias se encontraron fueron: expresión de ideas, la cual en la entrevista se evalúa de una manera oral, y en la evaluación psicométrica se evalúa de manera escrita, por lo tanto allí puede haber diferencias, de hecho en esa competencia se llegaron a encontrar diferencias de hasta dos puntos. Entre otras de las evaluaciones con diferencias fueron aprendizaje y memoria, la cual se evalúa de una manera diferente en la evaluación psicométrica y en la entrevista. Otras competencias que también obtenían la diferencia eran: análisis y síntesis, juicio y sentido común y planeación y organización, pero al no ser unas competencias obligatorias para los candidatos a este puesto el cliente estuvo de acuerdo con los resultados.

También se le mostraron al cliente los resultados de los candidatos que no fueron aceptados para continuar el proceso, en los cuales las habilidades obligatorias que son: apego a normas y lineamientos, trabajo bajo presión, actitud de servicio, razonamiento cuantitativo y atención a detalles, obtuvieron con una calificación de 4, esto es inferior al promedio, la obtuvieron en al menos dos de estas habilidades tanto en la entrevista como en la evaluación psicométrica, y al no cubrir el perfil requerido no se les tomó en cuenta para continuar con el reclutamiento. Aquí se demostró que la evaluación y la entrevista si fueron muy de la mano y los candidatos obtuvieron en casi la mayoría de los casos la misma calificación en ambas herramientas lo cual indico que sí es válida al momento de eliminar a quienes no cubren lo requerido por el puesto, y que en un momento dado, si llegasen a ocupar el puesto de Operador Cajero, su desempeño no sería el deseado por la institución. El aspecto de manejo de efectivo, el cual se toma en cuenta únicamente en la entrevista, también es un factor para la decisión final. Este aspecto del agrado del cliente y al final estuvo de acuerdo con el resultado del comparativo entre las herramientas y la validación entre ambas.

IV. Análisis de resultados

1 Descripción de candidatos

Esta parte del proyecto pretende mostrar cinco resultados de candidatos de los 20 reclutados. Estos cinco candidatos tienen diferentes perfiles, ya que tienen diferentes experiencias, antecedentes y resultados, por eso se optó por describirlos.

En esta parte se van a describir los resultados y de las cinco competencias obligatorias en cada uno de los candidatos, las cuales son:

1. Razonamiento cuantitativo
2. Atención a detalles
3. Apego a normas y lineamientos
4. Trabajo bajo presión
5. Actitud de servicio

Y como en los resultados de la evaluación psicométrica también la entrevista sigue los mismos parámetros de evaluación

1 Excelente

2 Superior al promedio

3 Promedio

4 Inferior al promedio

De esta manera al seguir el mismo patrón de evaluación entre las dos herramientas hace más fácil la relación y comparación entre ellas y la hace más valida.

Al ser la evaluación psicométrica la herramienta observada para la toma de decisiones antes que la entrevista se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se busca que en las cinco competencias obligatorias obtengan en todas cuando menos una calificación promedio (3) y al comparar con las otras habilidades no obligatorias se toma una decisión final en cuanto si se continua el proceso con el candidato o no.
2. Otro aspecto a tomar en cuenta, es que si en alguna de estas competencias obtienen un 4, o sea inferior al promedio, se revisan las demás y si se encuentra alguna en la que salga superior al promedio (2) o excelente (1) que pueda ayudar a que esa competencia a que se desarrolle, se toma la decisión de continuar el proceso, de no ser así no se continúa.
3. Si en dos competencias obligatorias salen inferior al promedio ya no se continua.
4. Así también si salen estas cinco competencias promedio (3) pero en muchas competencias no obligatorias obtuvieron con un 4 de evaluación, no se continúa, ya que estas pueden afectar también el desempeño de este individuo, en su trabajo por lo tanto se observan en total todos los resultados para tomar una decisión final.

Estos son de los principales factores a tomar en cuenta al elegir a los candidatos, y después ya se les cita para aplicación de la entrevista profunda, la cual en la mayoría de los casos refuerza la evaluación psicométrica ya que a los 25 candidatos a los cuales se entrevistó ayudó a eliminar a 5 pues se observó que realmente no eran el perfil buscado.

A continuación se describen los cinco candidatos:

1. CANDIDATO 1

Sexo masculino

Soltero

24 años

Estudia Licenciado en Administración de Empresas Universidad Metropolitana

Llega al banco por iniciativa propia

COMPETENCIAS INDISPENSABLES DEL PUESTO

1. Razonamiento cuantitativo:

Resultado: 2 Superior al promedio

Ésta habilidad se evaluó de esta manera ya que está estudiando una carrera administrativa en la cual se ven muchos aspectos numéricos, también por que comentó que entre las materias que más le gustan están finanzas y contabilidad. También por que en su trabajo anterior de auxiliar administrativo tenía que llevar control de aspectos contables de la empresa, de facturas y reportes en los cuales el aspecto de manejo de números era fuerte.

2. Atención a detalles

Resultado: 3 promedio

Esta habilidad salió de esta manera ya que comentó que si es cuidadoso en detalles, pero alguna vez tuvo un pequeño problema que identificó a tiempo y se pudo corregir, de hecho el mismo lo identificó.

3. Apego a normas y lineamientos

Resultado: 2 superior al promedio

El resultado fue ese ya que considera que siempre se apega mucho a las normas, y que si ha tenido a veces conflictos con otros compañeros por que él sigue las reglas que se les imponen, estos problemas no pasaron a mayores, sin embargo el es quien les comentaba que no iba a ser tal o cual cosa por que no se indicaba así en el manual, aunque las consecuencias no hubieran sido graves, si prefería apegarse a las reglas.

4. Trabajo bajo presión

Resultado: 3

El comenta que sabe manejar la presión, ya que en la escuela y en el trabajo ha tenido que realizar esfuerzos que tienen que ver con poco tiempo para realizarlos y no le desagrada eso, pero prefiere tener tiempo para realizarlo más tranquilamente y no sentirse presionado

5. Actitud de servicio

Resultado: 3 promedio

Esta habilidad se evalúo de esta manera ya que él comenta que en el trabajo anterior aunque no tenía que ver mucho con trato con otras personas, si lo tenía y le gustaba ayudarlos, de hecho comentó un caso de un cliente que necesitaba apoyo, y que aunque no le tocaba a el ayudarlo lo hizo, ya que la persona encargada no estaba. Así también en la escuela le gusta cooperar con sus compañeros.

COMPETENCIAS SOBRESALIENTES

Iniciativa

Resultado: 2 superior al promedio

Esta habilidad se evaluó de esta manera ya que esta persona ha buscado los trabajos donde ha estado por iniciativa propia y también, por que en la escuela se encuentra en un comité especial de su carrera.

Aprendizaje y memoria

Resultado: 2 superior al promedio

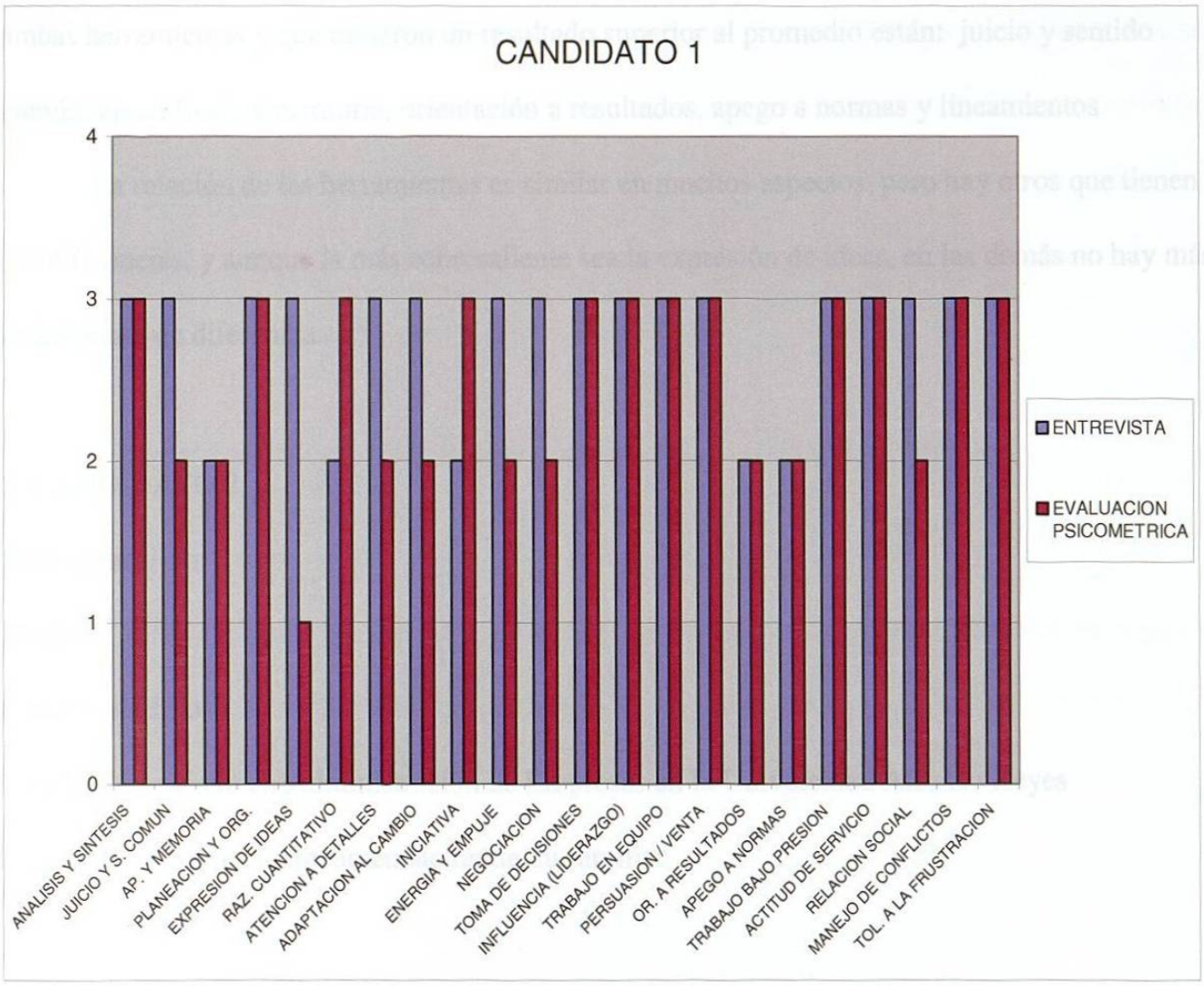
El candidato comenta que tiene buenas calificaciones y por lo general buena retención, así también que, por ejemplo, cosas que vio de contabilidad en la escuela, le sirvieron mucho en su anterior trabajo para poder realizar lo que se necesitaba, y que en su anterior trabajo hubieron cosas no le tuvieron que explicar mucho por que era parecido a lo que vio en la escuela.

Orientación a resultados

Resultado: 2 superior al promedio

Se evaluó de esta manera ya que comenta que se pone metas y objetivos, como el tener un trabajo, el obtener buenas calificaciones en la escuela y por eso se esfuerza. Así el gusta a él manejarse, poniendo metas y luchando por lograrlas y que espera entrar al banco para lograr la meta de seguir con su escuela y seguir trabajando, y ya dentro del banco espera crecer pronto y desarrollarse.

Gráfica comparativa de resultados de entrevista VS prueba psicométrica de candidato 1



En esta gráfica se observa el comparativo de los resultados entre la evaluación psicométrica y la entrevista aplicada al candidato. Las discrepancias más notables que se pueden encontrar, son en expresión de ideas, que tiene dos puntos de diferencia, lo cual indica que en la evaluación psicométrica se encuentra que la manera de expresarse del candidato es excelente, sin embargo en la entrevista se evaluó de una manera promedio. Otras competencias que salieron evaluadas de una manera superior al promedio en la evaluación psicométrica y no así en la entrevista, fueron: juicio y sentido común, adaptación al cambio, energía y empuje, negociación, relación social, atención a detalles. Las habilidades que salieron superiores en la entrevista son: iniciativa, razonamiento cuantitativo. Entre las competencias evaluadas de la misma manera en

ambas herramientas y que tuvieron un resultado superior al promedio están: juicio y sentido común, aprendizaje y memoria, orientación a resultados, apego a normas y lineamientos

La relación de las herramientas es similar en muchos aspectos, pero hay otros que tienen sus diferencias, y aunque la más sobresaliente sea la expresión de ideas, en las demás no hay más de un punto de diferencia.

2. CANDIDATO 2

Sexo masculino

25 años

Casado, sin hijos

Estudia Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Alfonso Reyes

Llega a la empresa por recomendación de un familiar

COMPETENCIAS INDISPENSABLES DEL PUESTO

Razonamiento cuantitativo

Resultado: 2 superior al promedio

Obtuvo superior al promedio ya que estudia una carrera administrativa, y comenta que si le gustan mucho las materias numéricas y que de hecho en otros niveles de la escuela en las matemáticas le iba muy bien, así también estuvo de auxiliar administrativo en su anterior trabajo, y veía aspectos administrativos y nómina, lo cual tenía mucho que ver con los aspectos numéricos.

Atención a detalles

Resultado: 3 promedio

En esta competencia se le evaluó de esta manera ya que comenta que si trata de fijarse en los detalles, y no tiene muchos errores, pero que si los tiene, que ha aprendido de ellos, recuerda un caso que tenía que enviar una información un día y se le pasó, se le olvidó, y al otro día si le llamaron la atención pero lo trató de enviar lo antes posible para ya no tener problemas. Finalmente no le afectó mucho pero si recordó esa situación

Apego a normas y lineamientos

Resultado: 3 promedio

Esta competencia fue evaluada de manera promedio ya que si le parecen bien las reglas y normas, pero de una manera promedio, se apega, si las sigue, pero no se descubrió información para que su evaluación fuera mayor.

Trabajo bajo presión

Resultado: 3 promedio

En este aspecto también su evaluación fue promedio, ya que dice que si ha trabajado bajo presión, sobre todo en su anterior trabajo donde los días de corte eran pesados y pues tenía que sacar la información, pero prefiere tener tiempo para poder sacar las cosas más tranquilamente y mejor.

Actitud de servicio

Resultado: 3 Promedio

Es una persona que ayuda a los demás cuando lo necesitan, pero realmente no tiene mucha experiencia en ese aspecto ya que su anterior trabajo fue auxiliar administrativo y tenía poco contacto con clientes, aunque estos eran internos realmente su trabajo era mas individual.

COMPETENCIAS SOBRESALIENTES

Planeación y organización

Resultado: 2 superior al promedio

En esta evaluación se evaluó superior al promedio, ya que el candidato comentó de varios casos en los cuales tuvo que planear muy bien su trabajo, sobre todo comentó que los días de quincena tenía mucho trabajo ya que no se podía adelantar mucho por los mismos sistemas que manejaban y tenia que organizar su trabajo de cierta manera que se dieran prioridades a cosas que tenían que salir temprano y cosas que podían esperar, pero que tenían que realizarse, por lo tanto se consideró. Aparte que también tenía que organizarse para salir bien en la escuela y es una persona casada, por lo tanto se observó que si puede organizarse y planear de una manera efectiva.

Expresión de ideas

Resultado: 2 superior al promedio

Durante la entrevista expuso sus ideas de una manera muy clara y ordenada, por lo tanto se evaluó de esta manera.

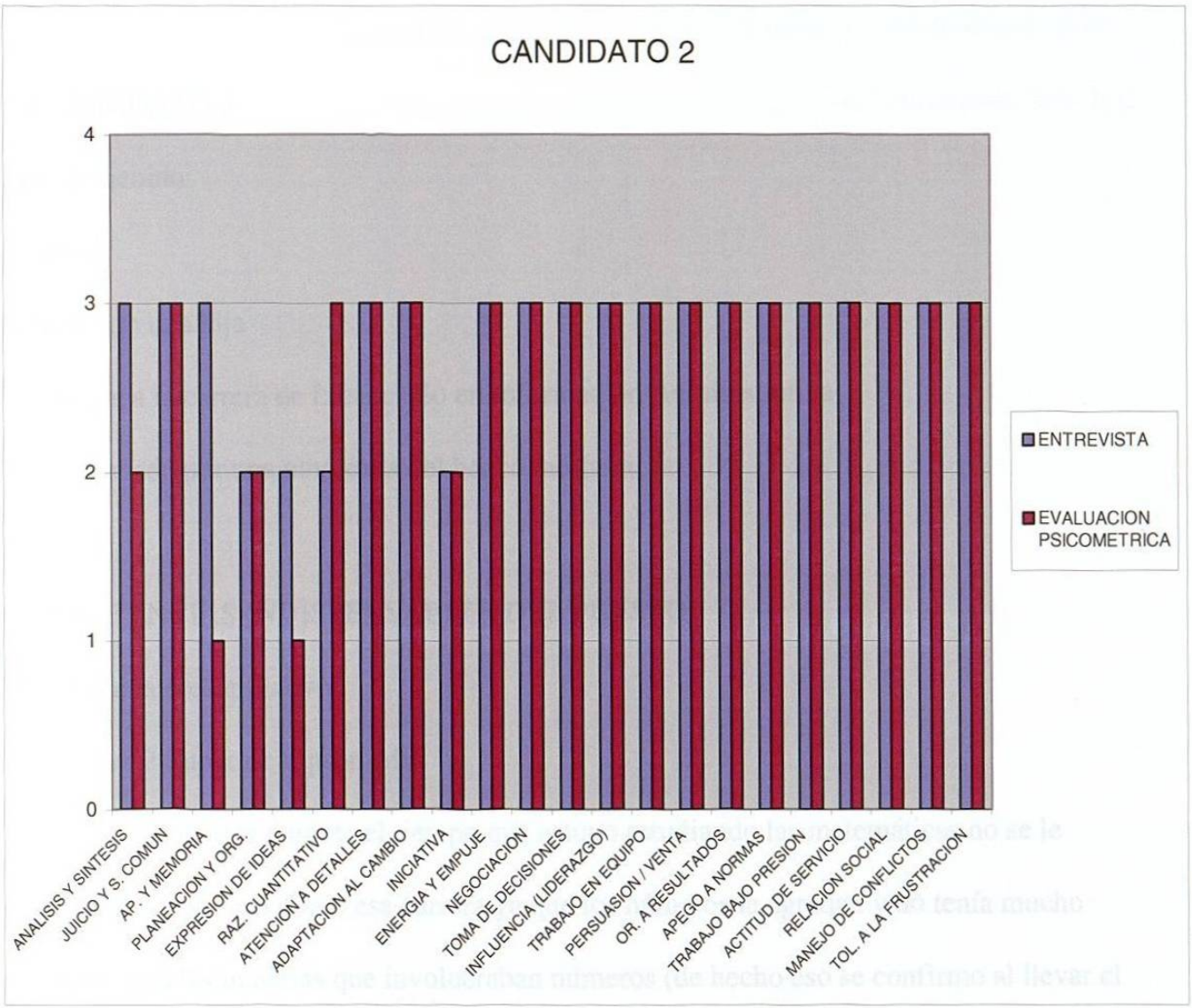
Iniciativa

Resultado: 2 superior al promedio

Aunque el contacto que se tuvo con la institución fue por medio de un familiar, de acuerdo a lo comentado durante la entrevista, estuvo trabajando en un taxi, por que necesitaba tener dinero para sus estudios, y en el siguiente trabajo lo buscó por iniciativa propia, y comentó

que propuso cierto proceso en este trabajo el cual ayudó a que fuera más rápido y eficaz el trabajo.

Gráfica comparativa de resultados de entrevista VS prueba psicométrica de candidato 2



En esta gráfica se pueden ver unos resultados más similares comparativos entre las pruebas, sin embargo hay una competencia que es aprendizaje y memoria el cual tiene dos puntos de diferencia ya que en la evaluación psicométrica el resultado es excelente, mientras que en la entrevista la evaluación fue de promedio. Así también, la expresión de ideas, análisis y síntesis, tienen un punto superior en la evaluación psicométrica. La competencia que obtuvo una

calificación mayor en la entrevista fue el razonamiento cuantitativo, ya que durante la entrevista se observó un buen dominio del aspecto numérico. Las competencias evaluadas de manera superior al promedio y que se encuentran con una misma calificación en ambas, se encuentran: planeación y organización e iniciativa.

3. CANDIDATO 3

Sexo femenino

23 años

Soltera con una hija

Dejo trunca la carrera de Licenciado en Información Administrativa

Recomendada por una empleada del banco, no familiar

COMPETENCIAS INDISPENSABLES DEL PUESTO

Razonamiento cuantitativo

Resultado: 2 Superior al promedio

Comenta que durante el tiempo que estuvo estudiando las matemáticas no se le dificultaban y por eso eligió esa carrera ya que los números le agradan y no tenía mucho problema con las materias que involucraban números (de hecho eso se confirmo al llevar el kardex de la preparatoria dentro de la papelería para la contratación).

Atención a detalles

Resultado: 2 superior al promedio

Su resultado fue este, ya que ella comentó un caso de un problema que tuvieron cuando trabajaba en una tienda de ropa, en donde comenzaron a tener problemas con tarjetas falsificadas,

y por lo tanto tenían que fijarse mucho en los detalles de las tarjetas, pedir identificación y revisar la firma, ya que una compañera de ella tuvo un problema algo fuerte, y pues después de eso dice que tenía que ser muy cuidadosa al revisar las tarjetas. Así también, en su segundo trabajo debía que poner mucha atención ya que era de venta de accesorios, ya que al ser tan pequeñitos, era indispensable estar muy al tanto de los clientes que entraban y salían y sobretodo que no se fueran a llevar mercancía sin haberla pagado. Aparte comenta que con la niña pues tiene que estar siempre muy atenta.

Apego a normas y lineamientos

Resultado: 3 promedio

Este resultado es por que ella esta de acuerdo con las normas y políticas pero no se tuvo información que diera una evaluación mayor.

Trabajo bajo presión

Resultado: 2 superior al promedio

Ya que en donde trabajó esta candidata anteriormente, en una tienda de ropa y en el segundo trabajo que era de venta de accesorios, tenia una afluencia de gente bastante grande, y ella dice que tenía que guardar el control y no desesperarse por que a veces era mucha gente, y ella las atendía, cobraba, revisaba que no se llevaran nada y siempre buscaba dar un buen servicio, por lo tanto se evaluó de una manera que muestra que sabe manejar la presión

Actitud de servicio

Resultado: 3 promedio

La candidata ha tenido empleos que ha tenido que dar un buen servicio, por lo tanto, se evaluó de una manera promedio.

COMPETENCIAS SOBRESALIENTES

Juicio y sentido común

Resultado: 2 superior al promedio

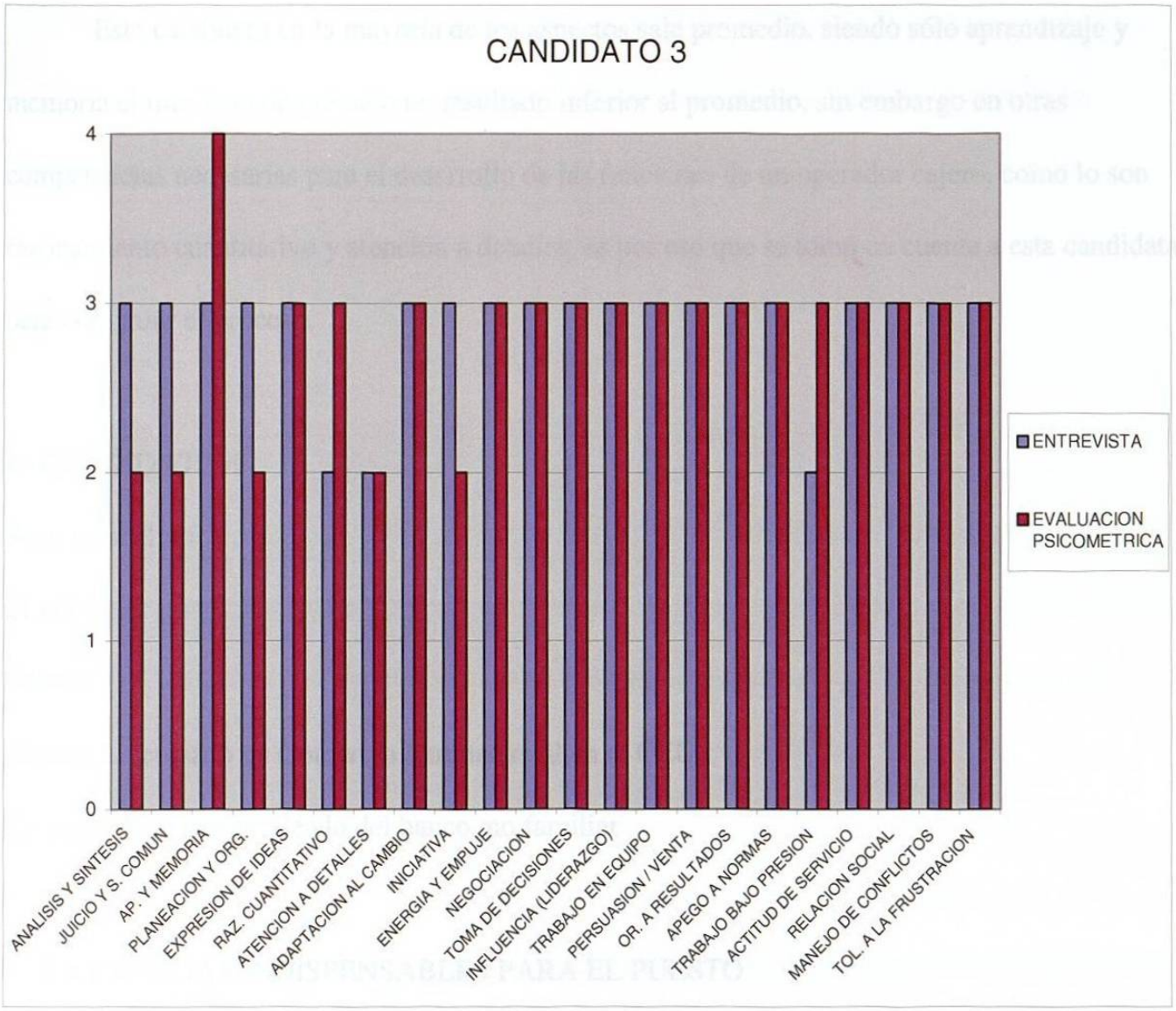
Ella al ser mamá soltera decidió salirse de la escuela y comenzar a trabajar para poder mantener a su niña y aunque siguió viviendo con sus padres, era necesario que ella empezara a trabajar. Pero ahora ella esta decidida a seguir estudiando, y por eso entra a trabajar a esta institución ya que el horario le permite estudiar en la noche y pues así trabajar y estudiar para poder sacar adelante su carrera y a su hija.

Trayectoria laboral

Resultado: 2 superior al promedio

En este caso esta competencia no se evalúa en la evaluación psicométrica, pero si en la entrevista, por lo tanto se incluye como competencia sobresaliente, por que ella tiene experiencia con trabajos con horarios de ocho horas o más, y en los cuales ha tratado con cliente y aunque el manejo de efectivo no ha sido de los niveles de un cajero, si tiene algo de experiencia, lo cual la puede ayudar adaptarse más rápido al tipo de trabajo de un operador cajero de banco.

Gráfica comparativa de resultados de entrevista VS prueba psicométrica de candidato 3



En la gráfica comparativa del candidato 3, se pueden observar algunas diferencias entre los resultados, sin embargo en ninguno de los casos observamos una diferencia mayor a un punto. Entre los aspectos que se encuentran evaluados con una mejor calificación en la prueba psicométrica se encuentran: análisis y síntesis, juicio y sentido común. Y en las competencias mejor evaluadas en la entrevista están: aprendizaje y memoria, trabajo bajo presión y razonamiento cuantitativo. En los aspectos similares sobresalientes se encuentra la atención a detalles.

Este candidato en la mayoría de los aspectos sale promedio, siendo sólo aprendizaje y memoria el más bajo obteniendo un resultado inferior al promedio, sin embargo en otras competencias necesarias para el desarrollo de las funciones de un operador cajero, como lo son razonamiento cuantitativo y atención a detalles, es por eso que se tomó en cuenta a esta candidata para continuar el proceso.

4. CANDIDATO 4

Sexo masculino

21 años

Soltero

Estudia Licenciado en Comercio Internacional en el CEU

Recomendado por empleado del banco, no familiar

COMPETENCIAS INDISPENSABLES PARA EL PUESTO

Razonamiento cuantitativo

Resultado: 3 promedio

En este aspecto se evaluó de esta manera, por la carrera que estudia, comenta que le agradan un poco más las materias teóricas, pero se esfuerza para salir bien en las materias con aspectos numéricos. El único trabajo que ha tenido, fue trabajando en el almacén, por lo tanto no desarrolló mucho el aspecto numérico.

Atención a detalles

Resultado: 3 promedio

Por lo comentado de sus experiencias en la escuela y en su trabajo, expresa que no ha tenido muchos problemas en ese aspecto, de acuerdo a esto, si tiene un buen control de los detalles realmente no comete muchos errores, sin embargo no tiene mucha experiencia en el manejo de situaciones que lo lleven a tener gran riesgo en sus desempeño.

Apego a normas y lineamientos

Resultado: 3 promedio

Vive con sus padres y sigue sus reglas, y en su anterior trabajo cumplía con el horario y con las reglas que se imponían y estaba de acuerdo con ellas, así también cumple con los aspectos de reglas en la escuela, pero se encontró que su apego a las normas está dentro del promedio.

Trabajo bajo presión

Resultado: 3 promedio

Realmente no ha tenido mucha experiencia que requiera un esfuerzo extra en este aspecto, sin embargo cuando ha necesitado esforzarse un poco más, dice que ha podido salir muy bien adelante, sobre todo en aspectos de la escuela, de trabajos o exámenes finales en los cuales es cuando se llega a sentir más presionado, pero es dentro del promedio.

Actitud de servicio

Resultado: 3 promedio

En este aspecto tampoco ha tenido mucha relación con clientes externos ya que en su único trabajo, realizaba funciones en el almacén y muy pocas veces tenía contacto con clientes, sin embargo comenta que en la escuela cuando un compañero suyo le ha pedido algún tipo de

apoyo se lo ha dado. Así también está seguro que para un cajero es indispensable un buen servicio al cliente.

COMPETENCIAS SOBRESALIENTES

Expresión de ideas

Resultados: 2 promedio

Durante la entrevista demostró que se expresa muy bien, ya que las ideas las dijo de una manera bien organizada y clara, por lo tanto se evaluó mayor al promedio, aparte comenta que no le da pena expresarse delante de un grupo de personas.

Iniciativa

Resultado: 2 promedio

De acuerdo a las experiencias citadas, al candidato le gusta organizar eventos y ser la persona que lleve la iniciativa al momento de crear algo nuevo y de proponer nuevas cosas.

Energía y empuje

Resultado: 2 promedio

Durante la entrevista demostró ser una persona con mucha energía, ganas de trabajar, por que aunque en la escuela realiza el esfuerzo que se necesita, le gusta participar en actividades extracurriculares y se encuentra en varios grupos sociales y deportivos además participa activamente organizando eventos.

Influencia (liderazgo)

Resultado: 2 superior al promedio

Durante la entrevista demostró ser una persona que tiene poder en influir en los demás y que lo apoyen cuando necesita algo, ejerce influencia sobre los demás, de acuerdo a lo comentado de experiencias en la preparatoria y en los grupos sociales y deportivos en los que se encuentra, por ejemplo en la escuela le gusta coordinar y organizar a otros en eventos sociales, de hecho ha llegado a ser presidente de su grupo en varias ocasiones.

Persuasión/ labor de venta

Resultado: 2 superior al promedio

Aunque el candidato no tiene experiencia en ventas, demostró tener influencia sobre otras personas y comentó que a él le agradaría realizar trabajos enfocados a la venta.

Relación social

Resultado: 2 superior al promedio

El comenta que le es muy fácil hacer amigos, platicar con otras personas y conocer gente nueva, aparte porque se encuentra en varios grupos sociales y deportivos en los que participa activamente, por lo tanto es una persona que le agrada mucho la relación con otras personas y estar dentro de un grupo.

Tolerancia a la frustración

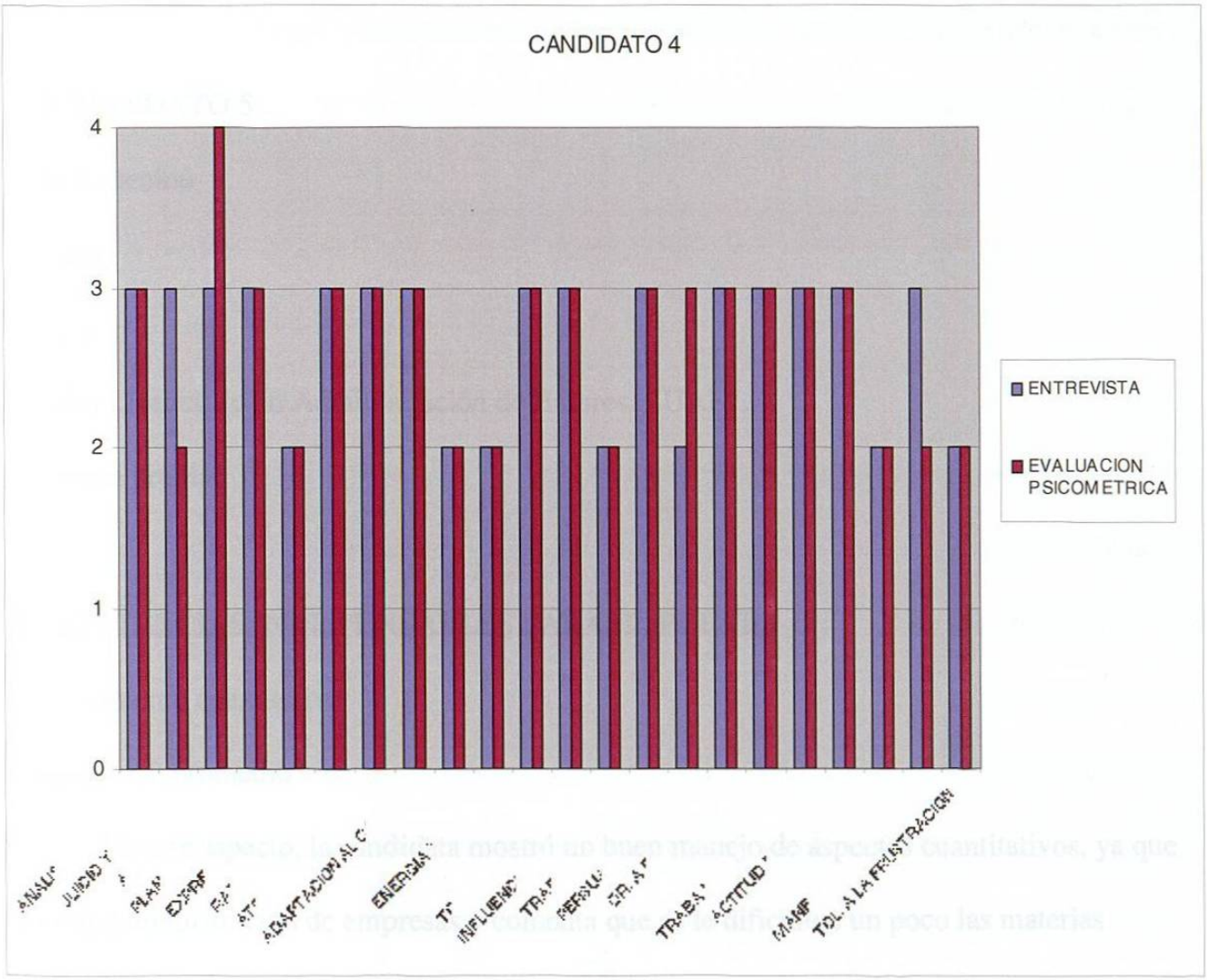
Resultado: 2 superior al promedio

El indica que le gusta siempre estar organizando cosas nuevas y si por alguna razón no salen como él espera, no se frustra fácilmente, comenta que aunque eso suceda, el ya está pensando que cosa nueva puede hacer, o estudiando por que no salió bien eso para que a la próxima vez salga de acuerdo a lo esperado.

COMPETENCIAS CON OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

Manejo de efectivo

Resultado: 4 inferior al promedio

No tiene ninguna experiencia en el manejo de efectivo, sin embargo esta parte puede ser compensada en el curso vestibular en el que se entrenan todos los que van a ocupar el puesto de operador cajero, y allí se adquiere la experiencia para poder desempeñarse en la función

Gráfica comparativa de resultados de entrevista VS prueba psicométrica de candidato 4