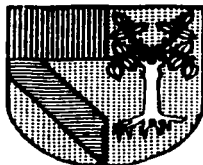


308923  
6  
4.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**PROYECTO DE REINGENIERÍA EN LAS SUCURSALES DE  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN MÉXICO**

**INFORME ACADÉMICO  
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**QUE PRESENTA:**

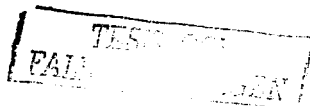
**PATRICIA MÉNDEZ VICTORIA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA DE PEDAGOGÍA**

**DIRECTORA DE INFORME: LIC. MÓNICA DEL CARMEN MEZA MEJÍA**

MEXICO, D.F.



2003



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**

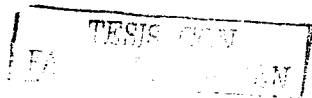
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

## Índice

Exordio	6
1. Cuerpo del Trabajo	8
1.1 Descripción General	8
1.1.1 Tipo de Institución	8
1.1.2 Misión Institucional	13
1.1.3 Estructura General	15
1.2 Descripción Específica	17
1.2.1 Funciones y Acciones Desarrolladas	17
1.2.2 Selección y Exposición de un Proyecto	26
2. Valoración Crítica	30
2.1 Fundamentación Crítica	30
2.1.1 Definición y Conceptualización de Pedagogía	30
2.1.1.1 Ámbitos de la Pedagogía	32
2.1.2 Definición y Conceptualización de la Empresa	37
2.1.2.1 Recursos que integran a una Empresa	37
2.1.2.2 Clasificación de las Empresas	39
2.1.3 Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto	42
2.2 Presentación de una Propuesta	50
Consideraciones Finales	54
Bibliografía	56



## Exordio

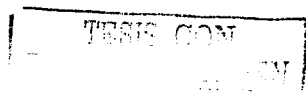
En México, la labor del Pedagogo en la empresa cada día es más reconocida, ya que cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar un excelente papel. Esta razón es la que me lleva a el Desarrollar este Proyecto, pues da la oportunidad de demostrar la capacidad para desempeñar funciones en Recursos Humanos.

Este Proyecto fue de gran importancia para la organización debido a este momento el papel fundamental de los Recursos Humanos era totalmente administrativa y operativa. No tomaba parte en las decisiones de la empresa, incluso no se le tomaba en cuestiones que su presencia era indispensable.

Con este trabajo se demuestra que ésta área es necesaria para que otras pueden desarrollarse de la mejor manera, y con esto, obtener grandes beneficios.

En particular, creo que Recursos Humanos ayuda a facilitar el trabajo a todas aquellas áreas que requieran apoyo, pero aclarando que el papel más importante es el de regir a la Institución en todo lo que se refiere con el recurso más importante.

Debido a que no se ha sabido aprovechar las bondades que tiene esta área, existe muchos problemas organizacionales en las empresas, problemas que con el hecho de darle el justo valor al área se pueden ir resolviendo de una manera sistematizada y orientada a los objetivos del negocio.



Esta es una invitación a leer un Proyecto sumamente interesante sobre una Reingeniería<sup>1</sup> en las Sucursales Bancarias en México. Se va desarrollando una manera deductiva y que paso a paso va explicando como se fue desarrollando.

Se empieza por describir a la Organización para que se conozca el contexto de la misma y se puedan comprender la problemáticas que presentaba en esos momentos, así como, las necesidades que manifiesta.

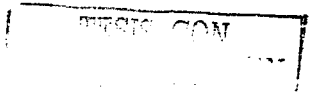
Posteriormente se describirá al área de Recursos Humanos, con la finalidad de demostrar que tienen un área con todas las bases para lograr fines más importantes que solo trámites administrativos.

A partir de aquí, se comienza a desarrollar el papel que realizó esta área dentro de la Reingeniería<sup>2</sup>. Destacando sus logros, posibilidades y las limitaciones que se tuvieron dentro del proceso.

Se dan sugerencias para continuar con todos los aspectos que se lograron, y la retroalimentación para aquellos puntos que se pueden desarrollar en un futuro y recomendaciones de mejora para los asuntos que no han llegado al punto óptimo.

<sup>1</sup> Reingeniería: Consiste en cambiar cualquier cosa que sirve de obstáculo a la mejora del rendimiento empresarial, aunque suponga volver a la mesa de diseño (OBENG, Edic., Reingeniería en la Empresa., pág. 41)

<sup>2</sup> La Reingeniería ocurre cuando se evalúan y se cambia más del 70% de los procesos de trabajo en una organización (Decenzo, David., Administración de Recursos Humanos., pág. 42)



## 1. CUERPO DEL INFORME ACADÉMICO

El siguiente informe académico se desarrolla en el ámbito bancario. Esta investigación se inicia teniendo como objetivo cambiar la estructura de las sucursales, ya que ésta no estaba diseñada para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución.

Por esto mismo, se hace una revisión de puestos y se determina la creación de un nuevo puesto Promotor Junior. El cual tiene como principal función colocar los servicios bancarios y captar clientes.

El informe que a continuación se desarrolla, explica todo el proceso que siguió esta Institución, para lograr una estructura que esté de acuerdo con las necesidades de la misma.

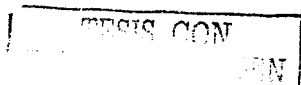
### 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

#### 1.1.1. TIPO DE INSTITUCIÓN

BANORTE, es el Grupo Financiero donde se realizó la investigación.

Este Grupo Financiero esta conformado por 9 instituciones, las cuales se nombran a continuación:

- Banco Mercantil del Norte
- Banco del Centro
- Banpaís



- Casa de Bolsa Banorte
- Afore Sólida Banorte-Generali
- Seguros y Pensiones Banorte-Generali
- Arrendadora Banorte
- Almacenadora Banorte
- Factor Banorte

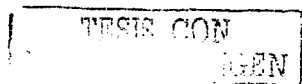
Con estas filiales este grupo financiero, permite dar los siguientes servicios: cheques, ahorro, inversiones a plazo, inversiones, asesoría financiera, fondos e instrumentos de deuda de renta variable, créditos y arrendamientos, seguros, afore y pensiones, fideicomisos, productos internacionales, cajas de seguridad, giros, cambios de divisas, cheques de viajero, servicio telefónico automatizado y servicios de mensajes. Todo esto enfocado a personas tanto físicas, como morales.

Al ser un Grupo Financiero, el giro que tiene cada una de sus filiales es de servicios bancarios.

Para comprender lo que actualmente es este Grupo, es importante conocer como se conformó.

"Banorte, tiene sus origen en Monterrey, N.L., el 27 de julio de 1899, el Gobierno Estatal otorgó a Banco Mercantil de Monterrey la concesión para realizar actividades bancarias y constituirse en banca emisor, demostrando así su vocación regional para cubrir las necesidades financieras y de ahorro del noreste del país.

El 16 de noviembre de 1899, se formaliza la escritura constitutiva para el inicio de





sus actividades.

El 30 de junio 1977, Banco Mercantil de Monterrey fusiona a Financiera Mercantil de Monterrey, S.A., y a Banco Hipotecario S.A., con lo cual se convierte en Institución de Banca Múltiple.

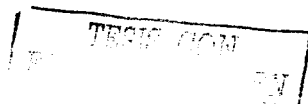
El 19 de octubre de 1978, Banco Regional del Norte fusiona a Financiera Industrial, S.A., e Hipotecaria Monterrey S.A., convirtiéndose también en Institución de Banca Múltiple.

Mediante el decreto de Nacionalización de la Banca, Banco Mercantil del Monterrey y Banco Regional del Norte, se convierte en Sociedades Nacionales de Crédito.

Años más tarde, el 18 de octubre de 1985, Banco Mercantil de Monterrey, S.N.C. fusiona a Banco Regional del Norte, surtiendo efectos a partir del 1 de enero de 1986.

El 24 de septiembre de 1990 se constituyó Arrendadora Banorte S.A. de C.V., la cual inicia sus operaciones el 2 de octubre del mismo año, cubriendo así un nicho de mercado muy importante para esta organización.

Posteriormente, y como parte de la estrategia de nuevos servicios financieros del Banco, se constituyó el 16 de enero de 1991 la empresa Factor Banorte, S.A. de C.V., iniciando operaciones el 22 de julio de 1991, y con un servicio financiero especializado, al brindar de manera ágil y oportuna capital de trabajo a las empresas, mediante la adquisición de sus cuentas por cobrar.



La constitución de Almacenadora Banorte, S.A. de C.V., fue el 8 de marzo de 1991 e inició operaciones en septiembre del mismo año, ofreciendo mediante sus almacenes generales de depósito, el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías.

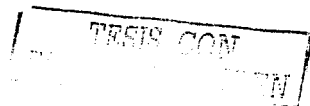
Durante 1991 inició el proceso de Desincorporación Bancaria, y fue en 1992 cuando un grupo de inversionistas, licitaron exitosamente la compra del 66% de las acciones de Banorte que pertenecían al Gobierno Federal, convirtiéndose en Sociedad Anónima.

La conformación del Grupo Financiero Banorte en septiembre de 1993, fue un paso trascendente con la adquisición de Afin Casa de Bolsa, Afin Arrendadora y A.F. Casa de cambio, instituciones integrantes de Afin Grupo Financiero, el cual se constituyó en 1985, iniciando sus operaciones como intermediario financiero especializado en el mercado de capitales. Afin Grupo Financiero S.A. de C.V., el cual igualmente incorporó al Banco Mercantil del Norte, S.A.

En junio de 1997, se firmó un convenio de compra-venta para adquirir el control accionario del Banco del Centro, S.A. (Bancentro).

El 7 de enero de 1997, la Administradora del Fondo para el Retiro Sólida Banorte, S.A. de C.V., Afore fue constituida con el objeto de abrir, administrar y operar cuentas individuales de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

En noviembre de 1998 Banorte compra Banpaís S.A. Institución de Banca Múltiple logrando, de esta manera, una presencia a nivel nacional.



Su última adquisición la hace en septiembre de 2001 al adquirir Bancrecer <sup>3</sup>.

Estas instituciones laboran como una sola empresa a excepción de Bancrecer, la cual todavía conserva su razón social. Actualmente, se encuentra en proceso de fusión para convertirse en un solo Banco.

La investigación que a continuación se desarrolla, se realizó antes de este acontecimiento, por lo que solo abarca la parte correspondiente a Banorte.

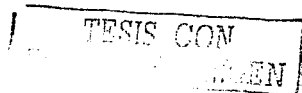
Banorte, cuenta con recursos como lo son: instalaciones y sistemas que le sirven para dar un mejor servicio a su clientela.

Por lo que respecta a sus instalaciones cuenta con 456 sucursales a nivel nacional. Sus corporativos se encuentran en México D. F. y Monterrey N.L., donde se concentran tanto las áreas administrativas como las áreas de negocio.

El número de personal que trabaja en esta Institución es difícil de obtener, pues en enero del presente tuvieron un recorte de personal, el cual no se ha determinado hasta cuando se acabe, por lo que la empresa se niega a dar cifras totales. Solo se mencionó que en el D. F., actualmente se cuentan con 1800 empleados.

En cuanto a sus sistemas, en octubre de 1995 se puso en marcha el proyecto Internet Banorte, siendo la primera Institución Financiera con su propio servidor y conexión permanente.

<sup>3</sup> sfr., Comunicación Organizacional BANORTE, Manual de Inducción, pág. 9-17



Al ser el capital humano uno de los factores más importantes de esta empresa, también el 1995, se llevó a cabo un sistema integral de personal en coordinación con ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), el cual ofrece una capacitación impartida directamente desde Monterrey hacia toda la República vía satélite.

### 1.1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

El Grupo Financiero Banorte tiene como filosofía "...atender y orientar al cliente, ofreciendo un servicio integral y personalizado a través de los especialistas de cada una de las bancas, bajo la bandera de BANORTE, lo cual le permite mantener su posicionamiento, liderazgo y tradición." <sup>1</sup>.

En cuanto a su misión institucional, Banorte "...ofrece un servicio integral, tecnológicamente avanzado y personalizado, cercano al cliente y a los mercados en donde desarrollamos nuestros negocios"<sup>2</sup>.

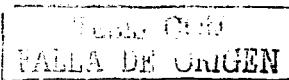
Para lograr esto, se apoya en cuatro elementos fundamentales<sup>3</sup>:

- a) Mantener alta calidad de los activos.- Ofrecer diversas soluciones a los deudores facilitándose el proceso de pago a través de reestructuración de los créditos.
- b) Desarrollar nuevos mercados.- Desarrollar productos adicionales, la proyección de una imagen institucional fuerte y la reducción de costos a través

<sup>1</sup> ibidem, pág. 17

<sup>2</sup> [www.gfnorte.com.mx/banorte99/comuncor/filosofi.html](http://www.gfnorte.com.mx/banorte99/comuncor/filosofi.html), pág. 1

<sup>3</sup> [www.gfnorte.com.mx/banorte99/comuncor/filosofi.html](http://www.gfnorte.com.mx/banorte99/comuncor/filosofi.html), pág. 1



economías de escala.

c) Incrementar la eficiencia operativa y tecnológica.- En cuanto la eficiencia operativa, se fortaleció la estructura de la institución con el objetivo de cubrir las necesidades del plan de negocios dando fuerza a los créditos, cobranza, reestructuraciones y controlando gastos.

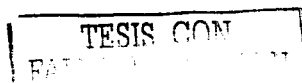
La eficiencia tecnológica se fortaleció con la inauguración del Centro de Computo de Respaldo, con el que logró establecer una plataforma tecnológica de punta a la Banca Mexicana.

En 1995, se puso en marcha el proyecto Internet Banorte, con esto se da respuesta a las necesidades de los clientes e inversionistas, además de aumentar su presencia en el mercado internacional.

d) Desarrollar el capital humano.- Es uno de los factores claves para que una empresa sea exitosa, por lo que capacita al personal para que éste pueda crecer como ser humano y profesional a la par de la institución.

Difundir esta información es importante, pues de esta manera todas las actividades estarán encaminadas al cumplimiento de estos objetivos.

Para lograr esto, en el momento en que una persona ingresa al banco se le entrega un prontuario laboral. El cual contiene, un manual de inducción, reglamento interior de trabajo, reglamento escalafonario, reglamento para servicio médico y directorio de servicio médico. Por medio de éste, los empleados conocerán cómo y para qué fue creada la empresa en la que laboran, y, los derechos y obligaciones a los que están sujetos.



El Código de Ética es otro de los medios que Banorte tiene para difundir su ideología. Éste, tiene como objetivo "...ofrecer una visión general de la mejor conducta en las relaciones de negocios, tal como es concebida en el grupo"<sup>4</sup>.

### 1.1.3 Estructura General

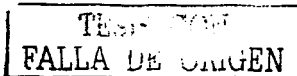
Hasta este momento, hemos mencionado como está conformado el grupo empresarial; sin embargo, nuestra investigación se enfoca directamente en el sector bancario, por lo que a continuación mencionaremos su estructura y las funciones de cada área.

Tiene dos grandes segmentos:

a) Bancas.- Las Bancas son aquellas que se dedican a la captación y colocación de los servicios bancarios, así como la atención a clientes.

- Banca de Gobierno: Es aquel sector que atiende las instancias gubernamentales.
- Banca de Recuperación: Analiza los créditos que por una u otra razón no han sido recuperados por el banco.
- Banca Comercial: Es el área de sucursales, donde se operan los servicios bancarios.
- Banca Corporativa: Su mercado está enfocado a la atención de las empresas transnacionales
- Banca Internacional: Sirve de enlace entre la banca comercial y el

<sup>4</sup> cfr., Comunicación Organizacional BANORTE., Código de Ética, p. 1



extranjero.

- Banca Patrimonial: Atiende a las personas físicas.
- Banca Empresarial: Su sector son las grandes y medianas empresas.
- Banca Personal: Las pequeñas empresas y los comerciantes acuden a esta banca.
- Banca Electrónica: Es en donde el cliente puede hacer uso de los servicios prestados por el banco, sin la intervención de un empleado de la institución.

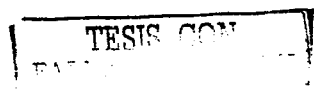
b) Áreas Administrativas.- Todas estas áreas dan apoyo a las bancas o centros de negocios.

- Tecnología y Operaciones: Tiene a su cargo mantener las instalaciones en condiciones óptimas para dar un servicio de calidad. Actualiza los sistemas para que los empleados estén a la vanguardia de la tecnología, por lo que los lleva a planear métodos y procedimientos que faciliten estas dos actividades sin perjudicar las operaciones del banco.

- Mercadotecnia: Realiza estudios de mercado. Promueve los servicios que el banco presta en los medios de comunicación. Tiene a su cargo las campañas internas y externas que tienen el objetivo de difundir unidad entre los empleados, o en caso de las externas, dar a conocer al banco.

La comunicación interna de la empresa se encuentra a cargo de esta área.

- Control de Riesgo: Abarca todas las áreas contables, control de pagos y servicios generales. Llevan el control del dinero que se maneja para sostener las operaciones del banco y da servicios a los ejecutivos que lo requieran.



- **Recursos Materiales:** Es el área que da mantenimiento a las instalaciones. Diseña y construye las sucursales, en caso de ser necesario.
- **Jurídico:** Dirige las actividades Jurídicas para la seguridad y la defensa de las empresas del Grupo Financiero.
- **Recursos Humanos:** Planea, desarrolla y administra el recurso humano, para apoyar con el cumplimiento de las estrategias.

Estas áreas se subdividen en varios departamentos, como esta investigación se realizó dentro del área de Recursos Humanos se describirán con exactitud sus funciones.

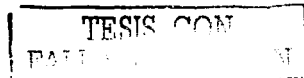
## 1.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

### 1.2.1 FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS

Hasta este momento se ha descrito lo que es el Grupo Financiero Banorte, y lo que es propiamente el banco; sin embargo, como esta investigación se realiza dentro de Recursos Humanos, es conveniente profundizar en la misma.

Dentro del organigrama general de este grupo existe una Dirección General de Recursos Humanos, la cual tiene como principal función dar un servicio de calidad al personal que labora en la institución.

- **Dirección General de Recursos Humanos:** Es la encargada de determinar los





objetivos, metas y procedimientos de las áreas a su cargo, así como, coordinarlas para el cumplimiento de los mismos.

Se encuentra dividida en tres sectores:

a) Dirección de Relaciones Industriales: Proveer oportunamente el mejor personal disponible en el mercado de trabajo. Así como administrar eficazmente la relación laboral con los empleados, el pago preciso de nómina y prestaciones, buscando con ello mantener un clima estable en la organización, propicio para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

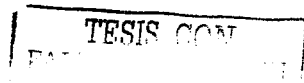
Las funciones son:

- Reclutamiento y selección de personal operativo
- Contratación
- Nómina
- Vacaciones Créditos Finiquitos
- Servicio Médico
- Control de honorarios

b) Capacitación: Ser la unidad de servicio facilitadora del desarrollo personal y profesional de los funcionarios y empleados, que utilizando los mejores medios y esquemas de capacitación asegure el apoyo necesario para contar con personas capaces de satisfacer con calidad las necesidades de nuestros clientes.

Las funciones son:

- Detección de necesidades de capacitación



- Elaboración y control del presupuesto de capacitación
- Programa de Inducción
- Entrenamiento operativo
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Programas de perfeccionamiento para niveles
- Producción y transmisión de cursos vía satélite
- Control de programas de becas

c) **Dirección de Organización:** Diseña, instrumenta y administra las estructuras de organización de las áreas y el esquema de compensación del personal, con base en las estrategias de negocio, buscando equidad interna y competitividad externa de la compensación, así como el reconocimiento al logro de los objetivos y la optimización en la asignación de recursos humanos.

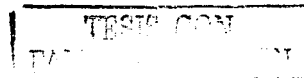
Las funciones son:

- Análisis, diseño, implementación y control de estructuras
- Administración de centros de responsabilidad
- Administración de sueldos
- Planes de incentivos
- Análisis, descripción, alineación y valuación de puestos
- Manuales de organización

d) **Dirección de Planeación y Reclutamiento:** Distinguir al personal por su competitividad, motivación y elevado espíritu de servicio a la clientela.

Las funciones son:

- Estudios de cada área administrativa y de negocios relacionado con: estrategia de negocio, proyectos especiales, cargas de trabajo, clima



organizacional, programas de capacitación, crecimiento a futuro, cambios tecnológicos que afectan el Recursos Humanos.

- Promoción de desarrollo de Recursos Humanos de cada área
- Requerimientos de evaluación, rotación y capacitación
- Programa de Desarrollo de Líderes
- Reconocimiento a Directores
- Evaluación de desempeño
- Valoración de puestos

d) Información de Recursos Humanos: Obtener, procesar y salvaguardar información de Recursos Humanos confiable, oportuna y útil para cualquier necesidad dentro y fuera de la organización, a través de métodos y tecnologías de vanguardia para que la Institución cuente en todo momento con la información necesaria para tomar decisiones adecuadas.

Las funciones son:

- Desarrollo, mantenimiento y control de sistemas de R.H.
- Mantenimiento y control de inventarios y bases de datos
- Programas de descentralización operativa
- Desarrollo y mantenimiento de la Intranet
- Proyectos de apoyo tecnológico
- Información recurrente del gasto a las áreas
- Control de circulares y firmas autorizadas
- Presentación especial de R.H.

En México, estaban concentradas en un mismo puesto el área de reclutamiento tanto para operativos como ejecutivos en la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal.

e) Gerencia de Reclutamiento y Selección: En esta área se lleva a la práctica el proceso reclutamiento y selección de personal, siendo ésta su principal función.

El área esta conformada por 3 puestos:

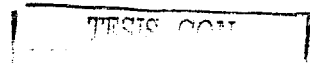
Gerencia de Reclutamiento y Selección- Sus funciones son:

- Planear las actividades y estrategias a realizar de acuerdo a los objetivos, metas y tiempos fijados tanto por la Dirección, como la Subdirección del área.
- Coordinar todas las actividades de manera que formen parte de un proceso, para evitar duplicidad de funciones y mejorar tanto la calidad de los mismos, como mejorar los tiempos de entrega.
- Dirigir al personal a cargo, motivándolo y apoyando en todo momento logrando de éste modo un mayor rendimiento del empleado.

Analista.- Tiene como funciones:

- Reclutar al personal necesario para cubrir las vacantes.
- Evaluar al personal previamente seleccionado.
- Coordinar entrevistas con el área, exámenes médicos y encuestas socioeconómicas.

Asistente.- Apoya a los otros dos puestos en lo que se requiera; sin embargo, tiene funciones concretas y son:



- Capturar las evaluaciones psicométricas.
- Cita a los candidatos durante todo el proceso de contratación.
- Organiza los expedientes.
- Recibe y analiza la curricula

Para lograr una mejor calidad en estos procesos, se han diseñado herramientas que permitan al personal que sus decisiones sean objetivas, por lo que cada parte del proceso tiene ciertos parámetros que cumplir.

El Proceso de Contratación, empieza en el momento en que se notifica, por medio del área de organización, la existencia de una vacante.

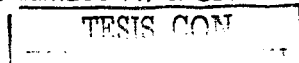
El Gerente de Reclutamiento y Selección, y el área que solicita la vacante levanta un perfil en caso de existir uno.

El Reclutamiento de Personal se basa en dos principales fuentes: la cartera interna del banco y los grupos de intercambio.

Una vez seleccionadas varias solicitudes o curricula, se hace una investigación vía telefónica; la cual tiene por objetivo actualizar datos, complementar información y tener un primer contacto con el candidato.

En caso de que se cumpla con el perfil requerido por el área y por la Institución, el candidato es citado para una primera entrevista. Los datos que de ésta se obtengan, sólo servirán para comprobar que es un candidato viable para ocupar tal puesto.

Esta entrevista es complementada por un cuestionario llamado F1, el cual



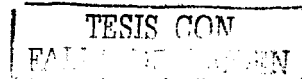
contiene: datos generales, situación económica y familiar, experiencia y habilidades personales. Cada dato proporcionado por el candidato tiene un valor que es clasificado por colores:

- VERDE.- Significa que el candidato cubre satisfactoriamente con el puesto. El valor de este color es de 100.
- AZUL.- El candidato cubre adecuadamente con el puesto. Este color vale 90.
- AMARILLO.- Cubre el puesto con reservas. El amarillo tiene un valor de 80.
- ROJO.- No cubre con el puesto y vale 70.

Se realiza una sumatoria de todos los puntajes y se obtiene un promedio. El cual se vuelve a clasificar por los mismos colores, de modo que si el candidato tuvo un puntaje de 91 a 100, tiene un color verde que indica tiene pase automático a la pruebas psicométricas, si es de 81 a 90 es azul y también tiene pase automático, del 71 al 80 es amarillo y el pase es con reservas, mientras que el rojo es de 70 para a bajo y el candidato es descalificado.

Se escogen a los candidatos que más se acerque a la expectativas de la empresa y se les cita a Evaluación Psicométrica ( siempre y cuando el puesto sea a nivel operativo; ya que los puestos ejecutivos se envían a un despacho externo a evaluarlos por medio del Assesment). La Evaluación Psicométrica consta de tres cuestionarios:

- Técnica J.P. Cleaver. Esta técnica, muestra el comportamiento laboral del individuo, es decir, como actúa normalmente en el trabajo, que es lo que lo motiva y como reacciona cuando esta bajo presión.
- Terman-Merril. Esta prueba mide el coeficiente intelectual del individuo,



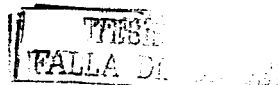
además de que permite apreciar en que rangos se encuentran procesos cognoscitivos como: información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención.

- LIFO. Es un cuestionario que habla sobre que 4 estilos gerenciales que puede tener el candidato: Da y Apoya, Toma y Controla, Mantiene y Conserva, y Adapta y negocia. Además informa como reacciona el individuo en tanto situaciones positivas tanto en las negativas.

Banorte, cuenta con un sistema que le permite tener resultados rápidos sobre los candidatos. Este sistema es llamado PSYCOWIN, el cual tiene muchos beneficios para la empresa:

- Permite tener resultados en poco tiempo.
- Es fácil de usar, por lo que se invierte poco dinero en capacitación
- Crea los perfiles psicométricos de cuantos puestos desee.
- Da rendimientos de los empleados con respecto a los perfiles previamente seleccionados.
- Imprime un resumen personal de los resultados de la evaluación, el cual contiene tanto las gráficas como la interpretación de los mismos.
- Cruza los candidatos capturados con los puestos que uno desee, dando la oportunidad de que un candidato en caso de no ser apto para un puesto, puede ser comparado con otro puesto, sin necesidad de volver aplicar evaluación.

La evaluación es otro filtro más, es denominado F2, el cual también es clasificado por colores, sólo que en esta ocasión no hay cuestionario, la puntuación se toma de los rendimientos arrojados por el PSYCOWIN:

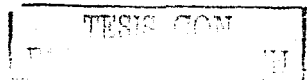


- VERDE.- Debe tener un rendimiento del 91 al 100, lo cual significa que el candidato tiene alta compatibilidad con el puesto, por lo que pasa automáticamente a la otra parte del proceso.
- AZUL.- El candidato posee un rendimiento de 80 a 90, y también tiene un pase automático.
- AMARILLO.- Se cuenta con un rendimiento de 76 a 79. Es un candidato adecuado con reservas, por lo que habrá que profundizar en la entrevista en algunos aspectos cuestionables.
- ROJO.- Su rendimiento es menor a 75 por lo que carece de compatibilidad con el puesto, se descalifica para el puesto, aunque puede participar para otro puesto, siempre y cuando con un buen rendimiento en inteligencia.

Una vez que se obtuvieron los resultados y si el candidato cumple con el perfil, éste es citado a una segunda entrevista, en donde se profundiza a cerca de su historial académico, experiencia profesional, ambiente laboral, y lo más importante, su situación personal.

A partir de éste punto, el Gerente tiene que detectar cualidades y áreas de oportunidad, comentarlas a los futuros jefes, para determinar si estos factores van a permitir que la persona se desarrolle favorablemente, pues es importante que el futuro empleado se sienta bien para que su rendimiento sea excelente.

Después de ser entrevistado por el área donde trabajaría, y si el candidato fue aceptado, se le envía a que realice los siguientes trámites:





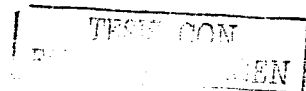
- a) Examen Médico.- A su vez consta de tres pasos: análisis de laboratorio y radiografía, examen dental y valoración médica. El objetivo es determinar que el candidato se encuentra en condiciones para ingresar a la Institución.
- b) Encuesta Socioeconómica.- Por medio de ésta, comprobamos algunos datos que el candidato no arroja durante el proceso, como lo son: domicilio, teléfono, familiares con los que vive, fechas y salidas de empleos anteriores, motivos de salida, ingresos tanto de los familiares como del candidato.
- c) Documentación.- El candidato debe traer una copia de su acta de nacimiento, comprobante último de estudios, hoja rosa de IMSS, comprobante de domicilio, SAR y AFORE; en caso de estar casados, deben traer acta de nacimiento de los hijos y esposa, y cuando son del sexo masculino, su cartilla liberada.

Una vez que se conforma el expediente, se integra toda la información para determinar la congruencia del mismo y sobre todo determinar si es el candidato idóneo para el para el puesto.

El Gerente realiza la integración del expediente y autoriza el ingreso al Banco. Debe de partir de las políticas de ingreso y el perfil de puesto.

### 1.2.2 Selección y Exposición de un Proyecto

Otra actividad que se realiza en esta área, es realizar las metas y objetivos planteados por el área de Planeación. Selección tiene la función de evaluar al



personal interno, entrevistarlos y determinar que empleado es el indicado para cubrir el puesto.

En abril 1999 se apoyo a esta área en un proyecto para la Banca Comercial.

Como se señaló al inicio, después de hacer un análisis de los puestos de las sucursales se determinó que la mayor parte de los puestos estaban enfocados a lo administrativo, siendo que una de las funciones más importantes es la promoción, y sólo dos puestos tenían esta función.

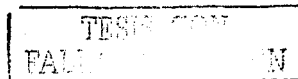
El problema surgió cuando el Banco comienza sus proyectos de expansión y con éstos el aumento de las metas de captación. Las sucursales cuentan con 10 puestos; sin embargo, sólo el Gerente de Sucursal y el Subgerente de Crédito y Captación se dedicaban a la promoción.

Fue cuando se pensó crear el puesto de Promotor Junior. Éste tendría la función de ayudar en la promoción y captación de los servicios bancarios no sólo en la sucursal, además saldría a la calle para eficientar la operación.

Esto, se inicia en el Distrito Federal el cual tiene 102 sucursales, por lo tanto, era necesario cubrir 102 vacantes. Un factor que se debía respetar es que no se podía incrementar la nómina. Esto tenía varias razones:

Si se reclutará al personal por fuera la Institución no sólo tendría que aumentar la nomina, sino que invertiría en el procesos de contratación.

El Sindicato de Banorte, no permitiría que se les diera puesto con mayor ingreso a personas externas, pues existían buenos candidatos dentro de la Institución.



El perfil del Promotor Junior:

- Edad: 23 a 30 años
- Experiencia: Debe haber cubierto los puestos de Caja Mixta o Asistente de Gerencia.
- Estado Civil: Indistinto
- Habilidades: Conocimiento de los servicios bancarios.

El perfil mencionado anteriormente es flexible, pues si un candidato cuenta con el perfil psicométrico y no cubre con lo antes estipulado, se le daría la oportunidad con el objetivo de desarrollar al personal.

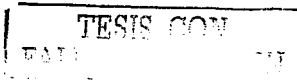
Por lo que respecta al perfil psicométrico del PROMOTOR JUNIOR:

- Tener empuje y tolerancia a la frustración
- Facilidad para relacionarse
- Su toma de decisiones debía ser apegada a las políticas.
- Un Coeficiente intelectual término medio.

El rendimiento integral ( el cual se obtiene a través del sistema) debe cumplir con los F2.

Los puestos evaluados para cubrir esta vacante fueron: cajeros mixtos, asistentes de gerencia, asistentes de control, de cambios y de captación, cajeros principales, comodines y subgerentes de piso.

En total se evaluaron a 900 personas. En dos semanas se levantó la información, por lo se formaron grupos de 100 personas cada sesión. Las evaluaciones se realizaron en las instalaciones del Banco; sólo se necesito de los protocolos,



hojas de papel, lápices y cronometro.

Toda la información fue capturada y el sistema nos arrojó los resultados de cada uno de los empleados. A su vez fueron capturados en una base de datos y agrupados por colores, de acuerdo a los criterios de F2.

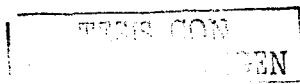
Una vez integrados todos los resultados con ayuda de los Directores de cada zona, determino que persona era el indicado para cubrir con el puesto.

Los resultados obtenidos fueron muy buenos, pues desapareció un puesto que no era necesario dando oportunidad a los empleados de desarrollarse dentro de la Institución.

El personal fue motivado porque se ofreció un crecimiento tanto profesional como económico.

La atención a los clientes esta mejorando, ya que se les da una atención personalizada y pueden tener mas contacto con ellos.

De esta manera, concluye la descripción de nuestra investigación, donde se realizaron aportaciones metodológicas, las cuales están íntimamente ligadas con la Pedagogía.



## II VALORACIÓN CRÍTICA

Hasta este momento, se describió el proyecto que se realizó para detectar al personal adecuado en la creación de un nuevo puesto; sin embargo, necesitamos destacar las actividades realizadas que tuvieron que ver directamente con la Pedagogía.

Se definirá a la Pedagogía como ciencia y arte. A partir del concepto se desarrollarán sus ámbitos laborales destacando la importancia que tiene en el Pedagogo, el ámbito empresarial.

Posteriormente, se definirá la empresa, los recursos con los que cuenta, su clasificación y los objetivos de la Pedagogía de una organización de tipo empresarial.

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN LA CRÍTICA

#### 2.1.1 Definición y conceptualización de Pedagogía.

La Pedagogía "(...es una ciencia descriptiva, histórica, puesto que no hace sino explicar lo que esta implícito en la realidad educativa presente o pasada)"<sup>8</sup>.

Se dice que la Pedagogía es "(...una ciencia porque tiene su propio objeto de estudio, la educación y cuenta con sus propios métodos como lo son: observación, experimentación, comprensión, etc. Todo esto organizándolo en

<sup>8</sup> GARCIA Hoz, Victor., Principios de Pedagogía Sistematizada., pág. 49

un sistema)<sup>19</sup>.

Es descriptiva porque estudia hechos, factores e influencias de la realidad educativa en los aspectos biológicos, psicológicos, sociales y filosóficos. Biológicamente, ayuda a estudiar las etapas y capacidades que tiene el ser humano, las diferencias que se tiene entre sexos y como se encuentra constituido. Psicológicamente, ayuda a conocer los aspectos emocionales y mentales de las personas. Socialmente estudia el medio donde se desenvuelve el hombre para adaptar el PEA (Proceso de Enseñanza – Aprendizaje) y hacerlo más efectivo. Filosóficamente, parte de la propia naturaleza del ser humano para lograr un perfeccionamiento, y con ello, educarlo.

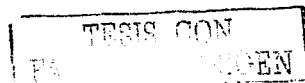
Es histórica porque ha recopilado y analizado todo lo que el hombre desde el inicio ha realizado para educarse. A través de esto, busca que cada día se mejoren los métodos y procedimientos que utiliza, teniendo un avance que le permita estar actualizada en todo lo que hace. Recaba toda esa información para crecer junto con la evolución humana.

Es importante mencionar que todo lo que la Pedagogía realiza, está encaminado al perfeccionamiento del ser humano, y para lograr esto, parte del deber ser y de la naturaleza humana. Es por eso que también es una ciencia normativa.

Además de ser una ciencia, la pedagogía es un arte, porque el pedagogo forma la personalidad del educando, adaptando los métodos y procedimientos para que éste logre su perfeccionamiento.

---

<sup>19</sup> Idem



Etimológicamente "(...proviene del griego Paidagogos que significa arte de la educación. En su origen paidagogos era el esclavo que se ocupa de conducir a los niños, el maestro encargado de la enseñanza)"<sup>10</sup>. Sin embargo, esta ciencia no sólo se enfoca a los niños, pues al ser su objeto la educación, y al ser ésta una constante en el ser humano, la pedagogía abarca toda la vida del hombre.

### 2.1.1.1 Ámbitos de la Pedagogía.

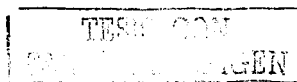
El trabajo del Pedagogo está en donde exista un ser humano; sin embargo, por estar estructurada y organizada, clasifica su campo de acción en diferentes ámbitos, los cuales son:

- Comunidad.- Tiene por objetivo elevar la calidad de vida de una comunidad. Busca promover la mejora personal de todos y cada uno de sus integrantes, en función del bien común.

Contribuye al desarrollo de la comunidad, aprovechando la influencia educativa de instituciones y medios de comunicación social donde se requieren sus servicios como educador.

Alguna de las actividades en las cuales colabora son:

- Elaboración de programas de alfabetización y educación para adultos
- Interviene en el diseño y la realización de programas de enseñanza abierta



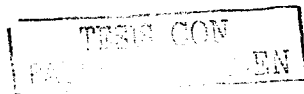
- Proporciona asesoría pedagógica a editores de libros y revistas.
  - Apoya programas educativos dirigidos a mejorar la calidad de vida en la población rural, suburbana y urbana.
  - Asesora a instituciones que dan servicio a la comunidad en general.
- Familia.- En este ámbito su principal objetivo es ayuda a que se cumpla con el deber de educar a las nuevas generaciones, ya que ésta es la célula básica de la sociedad.

Dentro de las actividades que realiza se encuentran las siguientes:

- Asesorar a matrimonios en su proceso de perfeccionamiento personal y familiar.
- Atiende a los demás miembros de la familia con el objeto de fomentar una mayor integración.
- Diseña, dirige, imparte y evalúa programas de orientación familiar, apoyando retos a los padres que hagan un análisis de su situación familiar, se propongan metas de alta calidad educativa y elijan los medios eficaces para conseguirlos.
- Procura una mejora en las relaciones sociales de la familia.

Instituciones escolares.- En la escuela da las bases para llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de ayudar al perfeccionamiento humano y académico de los alumnos en todos los niveles escolares. Participa directamente coordinando las actividades que realizan directivos, profesores, alumnos y padres de familia en la comunidad educativa.

<sup>10</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación., pág. 1096



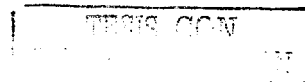


Su participación en este ámbito consiste principalmente en:

- Diseñar, aplicar, y evaluar planes de estudios y programas educativos.
  - Asesora a directores y maestros en su perfeccionamiento profesional.
  - Investiga, valora y desarrolla técnicas de enseñanza-aprendizaje.
  - Proporciona orientación personal, familiar, escolar, vocacional y profesional.
  - Da directrices pedagógicas en la preparación de textos escolares y extraescolares.
  - Proporciona orientación personal, familiar, escolar, vocacional, y profesional.
  - Imparte materias relacionadas con educación.
  - Investiga sobre problemas teóricos y prácticos que se presentan en las instituciones escolares.
  - Asesora sobre problemas académicos, técnicos y administrativos de las escuelas.
- Empresa.- El éxito que tenga una empresa, no radica en su tecnología o en sus finanzas, como en algún tiempo, donde lo más importante era contar con estos dos elementos. Se ha visto, que las grandes corporaciones necesitan el elemento humano que pueda administrar adecuadamente y con ello lograr mejores resultados.

" Las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden crear una ventaja competitiva"<sup>11</sup> . El capital humano ha cobrado un papel fundamental dentro de las organizaciones. Por esta razón, el papel del

<sup>11</sup> GRATTON, Linda., Estrategias del Capital Humano. pag. 12



Pedagogo en este ámbito ha reapuntando, ya que contribuye a la selección, capacitación y desarrollo humano de las personas que harán posible el logro de los objetivos de la empresa.

Las actividades en las que se involucra dentro de una empresa son:

- Recluta, selecciona y evalúa al personal de nuevo ingreso como al externo.
- Destaca necesidades de formación de profesionales y humana, en operarios y directivos.
- Diseña, aplica y evalúa programas de capacitación y desarrollo para el persona en sus distintos niveles.
- Promueve la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes en operarios y directivos.
- Proporciona asesoría para una óptima administración de los recursos humanos.
- Participa en la planeación organizacional, especificando funciones y puestos que cada persona pueda realizar.
- Apoya el establecimientos de diversas políticas en la Empresa: salarios, higiene y seguridad, ocupación del tiempo libre, etc.
- Colabora con la empresa en su desarrollo y productividad, mejorando las relaciones interpersonales.

Con el paso del tiempo, es más común la presencia del pedagogo en la empresa, ya que ha comprobado que su preparación lleva a satisfacer las expectativas de la misma.



"Las acciones de educación empresarial también denominadas entrenamiento y desarrollo del personal, forman parte de los procesos de integración del individuo en el seno de la empresa y dependen por igual, de dos procesos complementarios: la selección de personal y el análisis y modificación de los puestos de trabajo"<sup>12</sup>.

El pedagogo está relacionado con el entrenamiento, porque tiene la capacidad de elaborar programas educativos, por las bases didácticas que éste tiene. Por medio de estas bases, influye directamente en la formación de los empleados, encausándolos a un perfeccionamiento.

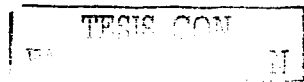
"Los principios de aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva"<sup>13</sup>.

Por lo que respecta a la selección de personal, tiene bases psicotécnicas que le permiten conocer el manejo de pruebas psicométricas, desde su aplicación hasta la interpretación e integración de mismo.

Una vez definidos los ámbitos de la Pedagogía, se profundizará en el último, con el objetivo de desarrollar el contexto que se tiene de la empresa, así como, la importancia en el desarrollo humano.

<sup>12</sup> GARCÍA HOZ, Victor., *La Educación Personalizada*, pág. 196

<sup>13</sup> WERTHER, William B., *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, pág. 29



## 2.1.2 Definición y Conceptualización de la Empresa

Por ser la empresa, el lugar donde se desarrolla nuestra investigación podemos decir que se define como "(...la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa)"<sup>14</sup>.

Se considera una unidad económica-social porque su finalidad esencial es generar ganancias tanto a empresarios como empleados a través de actividades que benefician a la sociedad.

Es importante recalcar que el fin de la empresa "(...consiste en promover la mejora humana de cuantos en ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que logra también subsistir)"<sup>15</sup>. Una empresa que no contemple el desarrollo y el perfeccionamiento de los empleados, limita su propio crecimiento y el de sus demás recursos.

### 2.1.2.1 Recursos que integran a una empresa

Las empresas necesitan diferentes recursos para poder operar, éstos se dividen en:

**Recursos Materiales.**— Son los que incluyen los bienes inmuebles, los equipos, maquinarias y herramienta instrumental. "La Tecnología que lo orienta, los

<sup>14</sup> GUZMAN Valdivia, Isaac., La Sociología de la Empresa., pág. 12



métodos y procesos de producción de los bienes o servicios de producidos por la organización"<sup>16</sup>

**Recursos Financieros.-** "Incluye el capital, la venta necesaria para la organización, la financiación a largo plazo, los préstamos para las operaciones de organización, las inversiones de terceros, los créditos obtenidos, los aspectos contables, presupuesto de la tesorería y las relaciones bancarias"<sup>17</sup>. Es el dinero de la empresa, ya sea líquido o por medio de créditos, inversiones, etc.

**Recursos Humanos.-** "Son los que cobijan a todos los participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de la organización"<sup>18</sup>. Es el recurso más importante porque si no estuviera los otros recursos no tendrían razón de ser, ya que por sí solos no tienen ningún valor.

**Recursos de Mercadotecnia o Comerciales.-** "Incluyen toda la organización de ventas, las relaciones con el mercado, las investigaciones de mercadeo, la promoción, la propaganda, la distribución a través de los canales adecuados, el desarrollo de nuevos productos necesarios a las demandas del mercado"<sup>19</sup>. Este recurso suele de tenerse de manera informal en las pequeñas y medianas empresas, ya que no siempre se tiene los recursos financieros necesarios para invertir en éste.

**Recurso Administrativo.-** "Que incluyen todos los subsistemas de toma de decisiones y de comando en la organización"<sup>20</sup>. Son todos aquellos procesos que sirven para coordinar todos los recursos de la empresa y que a su vez, hace

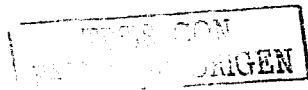
<sup>15</sup> MELENDO, Tomas., *Las Claves de la Eficacia Emocional*, pág. 27

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto., *Administración de Recursos Humanos*, pág. 108

<sup>17</sup> *Ibidem*., pág. 109

<sup>18</sup> *Ibidem*

<sup>19</sup> *Ibidem*



que funcione de manera eficiente.

De todos los recursos, el más importante es el Humano, pues sin éste la empresa no tendría razón de ser, y es justo, éste recurso el que hace posible que todos los demás funcionen adecuadamente.

### 2.1.2.2 Clasificación de las Empresas

Las empresas se pueden clasificar del Sector Público o de la Iniciativa Privada.

Las del Sector Público están constituidos por 3 poderes, que en su forma más simple se resumen de la siguiente manera:

"Ejecutivo.- Lleva a cabo las actividades para que el país funcione.

Legislativo.- Adopta o modifica las leyes.

Judicial.- Se encarga de aplicar la ley." <sup>21</sup>

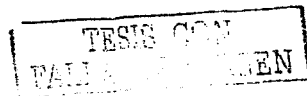
La Iniciativa Privada contempla tres tipos de empresas:

Empresas Comerciales.- "Se dedican a la exposición y distribución del producto por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor"<sup>22</sup>

Empresas de Producción.- " También llamadas de transformación son las que reciben materias primas y las transforman en productos terminados, es decir, mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> GRADOS, Jaime., Reclutamiento, Selección, Inducción., pág.10



que (elaboran con el fin obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas"<sup>23</sup>

Empresas de Servicios.- "Se dedican a la venta intangible o a la prestaciones de servicios"<sup>24</sup>

La empresa donde se realizó el Proyecto se ubica en esta clasificación, ya que es un banco y éste, se caracteriza por ofrecer asesoría y servicio a todas aquellas personas que desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero.

" El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los Recursos Humanos, ya que de la inteligencia, experiencia laboral y la creatividad de estos dependerá la fuerza de las Empresas"<sup>25</sup>. El Recurso Humano es el único capaz de aprovechar el capital y la tecnología para obtener mejores resultados, y si se parte de que el servicio lo dan las personas, aunque la organización ponga los medios y facilite la operación, éstas son las únicas responsables de que éste cumpla con su cometido, satisfacer la necesidad del cliente.

"Para poder llevar a cabo su labor, las instituciones financieras necesitan la entrega, esfuerzo y dedicación de su personal, que sostenga la excelencia y soporte tecnológico en los servicios y productos que ofrece, siempre acorde a las necesidades de su cliente"<sup>26</sup>.

---

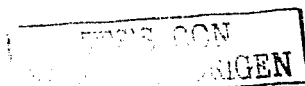
<sup>22</sup> Ibidem., pág. 20

<sup>23</sup> Ibidem., pág. 11

<sup>24</sup> Ibidem., pág. 18

<sup>25</sup> Ibidem., pág. 19

<sup>26</sup> Ibidem., pág. 18



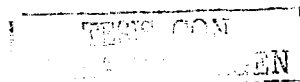
Con el Tratado de Libre Comercio, se ha realizado un esfuerzo por implementar una clasificación más específica, por los problemas que se llegan al tener cuando se quiere ubicar un servicio o un producto. Por esta razón surge el Sistema de Clasificación Industrial de Norteamérica, que muestra tanto la estructura y los acuerdos a nivel internacional, como la estructura a nivel nacional para México, que es una desagregación internacional.

Este sistema define a las Instituciones financieras como aquellas que se dedican principalmente a realizar transacciones financieras, esto es, transacciones que implican la creación, liquidación o el cambio de propietario de activos financieros, o a facilitar la realización de tales transacciones. Los establecimientos encargados del control monetario o autoridades monetarias, se incluyen también en este sector.

Los establecimientos dedicados a la intermediación financiera obtienen fondos mediante la captación de depósitos y/o la emisión de títulos y, en el proceso, adquieren pasivos. Utilizan estos fondos para adquirir activos financieros por medio del otorgamiento de préstamos y/o la compra de títulos. Asumiendo ellos mismos los riesgos, canalizan fondos de prestamistas a prestatarios y transforman o reembolsan los fondos en función del vencimiento, escala y riesgo.

Los asegurados actúan como intermediarios en las operaciones resultantes de mancomunar riesgos. Cobran honorarios (primas de seguro o pagos anuales), crean reservas, invierten esas reservas y hacen pagos contractuales. Los honorarios están basados en las incidencias esperadas del riesgo asegurado y en la expectativa de retorno de la inversión.

El sector también incluye establecimientos dedicados a proporcionar servicios





especializados que facilitan o respaldan la intermediación financiera, seguros y programas de beneficios a empleados. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.

Este sector comprende establecimientos principalmente a la renta, renta con opción a compra, o a la autorización de uso de bienes tangibles o intangibles; y establecimientos que proporcionan servicios relacionados. Están incluidos los dedicados a la renta o renta con opción a compra de bienes inmuebles a terceros, a la administración de inmuebles, y al avalúo de bienes inmuebles; a la renta con opción a compra de bienes tangibles tales como autos, computadoras, bienes de consumo y equipo de maquinaria industrial; y a la tenencia de patentes, marcas registradas o de otro bien intangible que no fue producido por el establecimiento y del cual se deriva un ingreso por medio de pagos por el uso de esos bienes o por su reproducción.

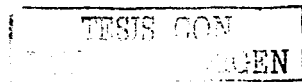
## 2.2 Logros, Limitaciones y Posibilidades

Como se ha venido desarrollando, la Estructura del Informe Académico se centra en la Reingeniería para el puesto de Promotor Junior.

A continuación, se trabajarán sus logros, posibilidades y limitaciones del Proyecto Seleccionado.

Los Logros, las Posibilidades y las Limitaciones desarrollarán a partir de cada uno de los conceptos que se presentan en seguida:

- Reclutamiento.- Es la parte del Recurso Humano donde se buscan a los candidatos idóneos para ocupar una vacante.



Una de las principales problemáticas que enfrentaba el área de Reclutamiento al contratar al personal, era la indefinición de algunos perfiles de puesto, por la supuesta política de que no se podía contratar personal externo para cubrir cualquier puesto de sucursal, a excepción de cajeros o controlistas; sin embargo, por el crecimiento del Banco, esto no fue posible, la demanda de puestos era mayor al personal capacitado para cubrir éstos.

Con el surgimiento de este Proyecto, se logró crear perfiles para cada uno de los puestos de sucursal, permitiendo que el Reclutamiento redujera su margen de error, y por otro lado, se volvió más objetivo, ya que se dieron una serie de cuestionarios con los requerimientos del puesto, cada uno tiene un valor y al completar este cuestionario, se obtiene una calificación global, la cual, es clasificada por colores dependiendo del resultado. Si se cumple del 91 al 100 es color verde, por lo que es viable para continuar con los trámites. Del 81 al 90 tiene un color azul porque no cumple con alguna variable que no es esencial para el puesto. Del 71 al 80 es un color amarillo se puede considerar para continuar tramites pero con reserva, ya que no cumple con la mayoría de las variables aceptadas para el puesto. Del 70 al 0 se consideran personas que no cumplen con el perfil y se les debe canalizar a otra área, o bien, permanecer en cartera para futuras oportunidades.

A pesar de que el reclutamiento mejoró, se observó algunos candidatos eran personas viables para cubrir este puesto; sin embargo, por no cumplir con algún requisito esencial para el puesto, no podían ingresar a la Institución. Se hizo un proceso muy cerrado, el cual no permitía aprovechar a la gente que podía apoyar en este momento.



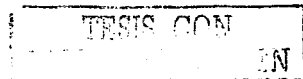
- Selección.- Se aplican una serie de actividades que permite detectar cual es el candidato que cubre mejor con los requisitos del puesto.

El logro en esta área es el de sistematizar las baterías psicométricas, ya que de esta manera se elaboraban perfiles para cada puesto, lo que permitía obtener un mejor aprovechamiento de estas. Estos perfiles se levantaron a través de una muestra de personas que trabajaban en la Institución. La muestra variaba tanto en edad, desempeño, fecha de antigüedad y región. Se hizo un perfil deseable, el cual fue comparado con el real.

Con base en estos resultados, logramos obtener un perfil que permitiera levantar el nivel de la institución a través de empleados que tuvieran mayor capacidad y una personalidad más adecuada a las necesidades de las sucursales, tomando en cuenta la realidad del personal que trabaja para el Banco.

Dentro de las repercusiones que esto tuvo en la Institución se observó que el personal con el que contaba la Institución tenía un perfil por debajo de las expectativas, y se observó que las áreas donde más deficiencia presentaban eran en la Concentración y la Atención, siendo estas dos habilidades esenciales en el ámbito laboral, ya que las actividades propias de sucursal, requieren con mucha frecuencia de estas dos.

La limitación que se presentó en esta área, es que los candidatos contratados tienen mucho potencial y aceptan el trabajo porque tienen la expectativa de crecer dentro de la empresa; sin embargo, este crecimiento no correspondía con las necesidades expresadas, trayendo como consecuencia la rotación de



personal. Por otro lado, al ser personal muy capaz buscan otras área de desarrollo fuera del área Comercial, ya que el crecimiento se da de manera paulatina; sin embargo el perfil requiere personal con un alto empuje, que trae como consecuencia la insatisfacción de éstos al no poder cumplir con sus expectativas de crecimiento.

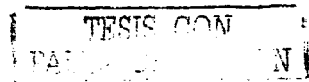
- Capacitación.- Son todos aquellos procesos que llevan a la mejora continua del personal.

El Proyecto logro que todos los manuales se actualizaran de acuerdo a los nuevas funciones de los puestos, pues se tenían que enlazar todos los niveles de la sucursal con el de Promotor Junior, provocando la capacitación de la mayor parte del personal de las sucursales.

Es importante mencionar que seis meses antes se contrataron de manera masiva 200 cajeros por un Proceso de Expansión de Sucursales, lo cual provoco que los ascensos se dieran rápidamente, y aunque el personal de nuevo ingreso tomaba la capacitación de manera superficial, los que estaban dentro de la Institución ascendían sin tener las bases necesarias para satisfacer las necesidades del puesto.

Con esta actualización, se logró remediar un problema que con el paso del tiempo se iba ir haciendo cada vez más grave.

Estas dos situaciones, el Proceso de Expansión y la Creación de un nuevo puesto para sucursales provocaron que se revalorizará la noción de ser de la capacitación; sin embargo, se fueron implementando cada vez más programas hasta que se saturó al personal y llegaban a tener cursos en días de descanso



después de horas laborales durante todos los días de la semana.

Paradójicamente, su objetivo de desvirtuó, ya que se tenía que cumplir con asistir al curso, en lugar de ver a ésta como un medio que daba las bases a su personal para realizar mejor su trabajo.

Dentro de las limitaciones que se observaron, se encontró que los Capacitadores trabajaron en exceso, por lo que los cursos se impartían de manera sintetizada, lo cual, no era la óptimo. El principal problema fue la falta de control sobre los cursos impartidos, por lo que se muchos no asistían a los cursos que debían.

▪ Evaluación de Desempeño.- Herramienta que permite cuantificar el rendimiento del personal en su trabajo y con la participación de los empleados suele tener mejores resultados para la organización. "La Filosofía que sustenta la fijación mutua de metas es que las personas trabajarán con mayor intensidad en lo que hayan participado para determinarlas"<sup>27</sup>

Éste, fue un de los logros más importante del Proyecto, ya que la Evaluación de Desempeño empieza a formar parte del sistema de Recursos Humanos.

Esta herramienta cada vez toma más fuerza dentro de las Instituciones, ya que su principal objetivo es la medición de resultados de muchos factores que interactúan entre sí, como lo es, la capacitación, los sueldos, el clima laboral, el liderazgo, la relación laboral, la organización y muchos otros factores más, que permiten el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

El hecho de tener una retroalimentación de cada uno de estos controles permite que se puedan resolver algunos problemas, detectar otros y prevenir algunos más, además de reforzar los aciertos y seguir encaminándolos al cumplimiento de sus objetivos.

Las Repercusiones de implementar los cuestionarios de Evaluación de Desempeño en una época de Reingeniería, trajo como consecuencias una inseguridad en la ambiente laboral; ya que la empresa no integró esta herramienta como parte de una Cultura.

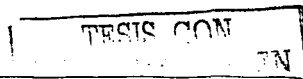
Al hacer un cambio, se debe prever que éste va a afectar a todo el sistema; sin embargo, como la prioridad era la creación de un nuevo puesto y la atención estaba centrada en el objetivo, se descuido este punto por demás relevante, que provocó que el personal perdiera la esencia de la herramienta, mejorar las condiciones laborales para incrementar los resultados de la empresa, y por el contrario, atemorizo pues lo consideraban como el factor que determinaría su estancia en la Institución.

- Plan de Carrera.- Implica todo un proceso que conlleva al desarrollo de personal dentro de la Institución.

Hasta este proyecto se tenía un sistema de Escalafón, el cual funcionaba de manera como Plan de Carrera dentro de las sucursales; sin embargo, cambiar la estructura de las sucursales y el implementar funciones y revisar todos los

---

<sup>27</sup> DAVIS, Keith., Comportamiento Humano en el Trabajo, pág. 177



procesos que hemos visto hasta este momento, influyeron para que éste además de actualizarse se formalizara y formará parte de la Cultura, ya que evaluó a todo el personal permitiendo tener ubicadas las fortalezas y debilidades, los puestos que ha desempeñado, los cursos que ha tomado, el desempeño que tiene.

Esta información permite que se tengan las bases para elaborar el Plan de Carrera. Si ha esto se suma que se cuenta con un Sistema de Evaluación Psicométrica, el cual permite cruzar la información actual del candidato con otros puestos implica una sistematización del proceso.

En el momento en que se comenzaron a surgir nuevas vacantes y se comenzó a bajar la información directamente del sistema, permitió que los puestos fueran cubiertos por el personal interno de manera eficiente. El personal se sintió satisfecho porque pudo comprobar que las evaluaciones psicométricas y desempeño provocaban una mejora.

Es importante mencionar, que esto sólo sucedió con aquellos que se vieron beneficiados de manera inmediata, lo cual representa una parte mínima de la población afectada.

La principal limitación del Plan de Carrera, es que faltan muchos puntos por mejorar, pues ya existen elementos más actualizados que los que se manejaron, como lo son las competencias laborales.

Relación con otras funciones.- Fue una de los logros más importantes que trajo consigo este proyecto para el área comercial. Después de hacer una revisión



en las funciones y estructura de las sucursales se observó que no estaban acorde ni con los objetivos propuestos, ni con la razón de ser de una sucursal, pues lo que se requiere es incrementar las ventas y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Anteriormente, la estructura se orientaba a satisfacer la parte administrativa de la Sucursal y la mayoría de los puestos estaban orientados a este tipo de actividades, es así como se decide hacer una Reingeniería.

Este puesto surge como apoyo a todas las labores de promoción y captación, dando lugar a que se centrará la atención en parte del Recurso Humano en las Sucursales.

Las primeras consecuencias que trajo consigo este puesto fue el incremento de la venta de productos, y con ello, la credibilidad en este tipo de Proyectos, pues al fomentar la mejora en las condiciones de trabajo de los empleados retribuye directamente en los resultados de la empresa.

Dentro de las limitaciones que se presentaron con respecto a este rubro fue que a pesar de que se realizó un esfuerzo por revisar Descripciones de Puesto, en la operación había duplicidad de funciones o no se cumplían con otras. Esto repercutió en el servicio.

Relación con otras funciones.- Por lo que respecta a la relación con otras áreas, el principal logro que se reflejó fue el trabajo en equipo entre el área Comercial y el área de Recursos Humanos; ya que la función del Recurso Humano estaba

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



desprestigiado al interior de la organización, su función era meramente operativa y participativa.

Esta Reingeniería tuvo consecuencias positivas para la Institución, ya que el resultado cumplió con los objetivos planteados en menos tiempo del que se esperaba.

## 2.2 Presentación de la Propuesta

Durante el desarrollo del Proyecto se detectaron muchas áreas de oportunidad dentro de la empresa.

A continuación se exponen cuales son estas áreas y las sugerencias pedagógicas que recomendamos.

- Reclutamiento.- Las contrataciones que se realizaban en el área de cajas tenían dos perfiles para desarrollar: el de ventas y el administrativo. El objetivo era contratar 60% de los puestos con perfil de ventas y el otro 40% con perfil administrativo; sin embargo, se observó que ambos poseen un empuje alto, lo cual provoca que se busque un desarrollo a corto plazo.

Para compensar esta situación cambiaría los porcentajes de contratación e implementaría un perfil operativo que diera más permanencia en el puesto con el objetivo de balancear el crecimiento que se esta buscando por un lado, con la duración y estabilidad en el puesto. Se mantendría el 60% de la contrataciones para ventas, un 30% para lo administrativo y 10% con ese mismo perfil administrativo reduciendo el nivel de empuje de los contratantes.

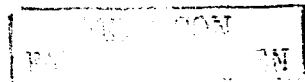


Es importante mencionar que uno de los problemas que se observaron durante el proceso de reclutamiento, fue que algunos de los candidatos podrían ser buenos pero por no cumplir con el perfil quedaban descartados. Éstos, podrían ser considerados dentro del 10% que se propone y se pueden considerar en las sucursales, que por su ubicación no son difíciles de contratar.

Los perfiles fueron realizados a manera de cuestionarios para que la contratación se hiciera objetiva; para mantener esta objetividad es necesario actualizarlos una vez por año, ya que la tecnología trae consigo cambios; es relevante no se fomente la cultura de evaluación, pues si no, el trabajo realizado quedará obsoleto perderá el sentido para el que fue creado. Aunado a esto, existen algunos puestos que no cuentan con perfiles, por lo que sería indispensables completar todos:

- Selección.- El principal logro de esta área fue el crear una batería psicométrica, la cuales están integradas por pruebas de capacidad intelectual, comportamiento laboral y estilo gerencial. Para hacer más integral este tipo de batería incluiría una prueba de personalidad, ya que dan rasgos importantes de las personas las cuales no se pueden medir con las otras pruebas que se tienen.

Selección y Capacitación deben de trabajar en conjunto. Durante el análisis de las evaluaciones aplicadas a los empleados, se observó que las habilidades con mayor deficiencia eran la concentración y la atención, siendo éstas dos áreas indispensables para el tipo de trabajo que se realiza. Una buena manera de ir las fortaleciendo, es el implementar cursos de Habilidad Intelectual, que estimulen a los empleados para que ejerciten éstas.



Es en esta área donde tenemos las cualidades y áreas de oportunidad de nuestro personal, por lo que se recomienda junto con la capacitación, ir detectando al personal para cubrir futuras vacantes dentro del área administrativa.

- **Capacitación.-** A pesar de los esfuerzos que se hicieron por actualizar los manuales, todavía existen duplicidad de funciones, por lo que se tiene que seguir trabajando en este punto.

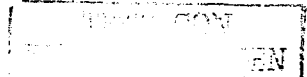
Independientemente de esta situación, se debe implementar las competencias laborales<sup>28</sup> como parte de la organización de las sucursales, ya que éstas ayudarán a definir el sentido de cada puesto y la identidad que debe tener, además de que se podrá transformar el trabajo hacia el cumplimiento de objetivos, y tener una mayor planeación.

Las competencias laborales también nos apoyan en la programación de cursos de Capacitación, evitando dar cursos innecesarios al personal.

La Selección apoya al Desarrollo informándole sobre quién es el personal y la capacitación, apoya la formación, por esto, es que deben trabajar en conjunto.

Hasta este momento se ha trabajado como un proceso independiente de estas dos áreas, y se trabaja con el sindicato; sin embargo, es necesario que se vuelva parte de la Cultura de Recursos Humanos implementar un sistema

<sup>28</sup> Competencias Laborales: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes

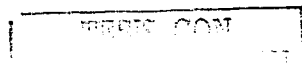


formal.

- **Evaluación de Desempeño.-** El hecho de que los Cuestionarios de Evaluación de Desempeño generaran tensión en los empleados al grado de crear inestabilidad laboral, implica que no existe una Cultura de la Evaluación, siendo esta indispensable para poder corregir el rumbo, fortalecer debilidades y seguir fomentando las fortalezas que se tienen.

El implementar una herramienta como la Técnica 360°, complementaría perfectamente a la necesidad de retroalimentar al personal.

- **Relación con otras funciones y con otras áreas.-** Se observó una mayor interacción entre las áreas Comercial y la de Recursos Humanos, pero para poder fomentar ésta relación es indispensable la aplicación de una Encuesta de Clima laboral, la cual arrojará el contexto real en el cual desempeñan el trabajo los empleados, y de esta manera obtener información objetiva sobre la cual debe trabajar Recursos Humanos.

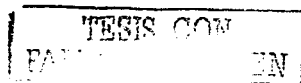


## Consideraciones Finales

1. La Reingeniería es una técnica que permite evaluar el trabajo y mejorarlo continuamente. Rompe esquema y posibilita la actualización del trabajo.

2. Desde el punto de vista Pedagógico:

- Instrumental.- Una de las cosas que hicieron destacar a este Proyecto fue la Metodología que se utilizó. El organizar todo un proceso para que de una manera, tan sencilla como lo son los colores, una persona tuviese la capacidad de determinar si un candidato era apto para cubrir un puesto, teniendo objetividad en cada momento.
- Didáctica.- Se organizó la información de una manera esquematizada para que en un momento dado, cualquier persona pueda llevar a cabo una contratación de personal, sin necesidad de estudiar políticas y procedimientos.
- Psicológica.- Se implementó una batería psicométrica, la cual permitió obtener información sobre el personal con el que contamos. La importancia de esta información radica en poder desarrollar al personal y apoyar en la capacitación de los mismos.
- Filosófica.- A pesar de que cada día cobra más importancia los Recursos Humanos dentro de las empresas. Existe una desvalorización de la Persona, por ello, el área no puede tener la importancia que debiera dentro de la

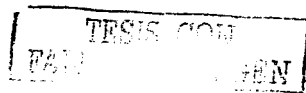


organización.

- Sociológica.- Durante el proceso de evaluación al personal, se creó un ambiente laboral de inseguridad, ya que se dedujo que éstas eran para determinar que personal debía ser liquidado. Esto nos lleva a meditar acerca del hecho que en realidad la organización no tiene una cultura de la evaluación, siendo esto un impedimento para que pueda mejorar en muchos aspectos, no sólo en los laborales.
- Administrativa.- Debido a la falta de una cultura de la evaluación, existen muchas áreas de oportunidad dentro de la empresa.

A pesar de que la tecnología ha sido de gran utilidad para esta área, no va a lograr tener sentido hasta el momento en que la Persona tenga su real valor dentro de la Organización.

3. En muchas ocasiones escuche que lo que realmente aprende una persona, la aprende en el ámbito laboral, porque en la escuela es tan solo un trámite "un papel con valor curricular"; sin embargo, para realizar este proyecto se necesitaron de herramientas que si no las hubiese aprendido me hubiera costado trabajo sacar adelante este proyecto. Con todo esto, comprobé que el Pedagogo tiene las herramientas necesarias para realizar una óptima actuación en el ámbito laboral.
4. En puntos anteriores se menciona que el Recurso Humano no cuenta con la importancia que debiera dentro de la Institución, pero con Proyectos como el desarrollado anteriormente, da la oportunidad demostrar la real importancia que tiene.



## Bibliografía

DAVIS, Keith, et al.

Comportamiento Humano en el Trabajo

México, McGraw Hill, 1991, 734 p.

DECENZO, David A., et al.

Administración de Recursos Humanos

México, Limusa, 2001, 546 p.

Diccionario de las Ciencias de la Educación

Tomo 11, España, Santillana, 1983, 1528 p.

CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos Humanos

Colombia, McGraw Hill, 1990, 578 p.

GARCIA, HOZ, Víctor

Principios de una Pedagogía Sistemática

Madrid, Rialp, 1974, 558 p.

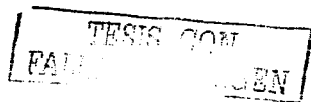
GARCIA, HOZ, Víctor

La Educación Personalizada

GRADOS, ESPINOSA, Jaime A.

Inducción, Reclutamiento y Selección

México, D.F., Manual Moderno, 1988, 263 p.



GRATTON, Lynda

Estrategias de Capital Humano

España, Prentice Hall, 2001, 281 p.

GUZMÁN, VALDIVIA, Isaac

La Sociología de la Empresa

MELENDO, Tomás

Las Claves de la Eficacia Empresarial

OBENG, Edie, *et al.*

Reingeniería de la Empresa

España, Ediciones Folio S.A., 1994, 245 p.

WERTHER William B., *et al.*

Administración de Personal y Recursos Humanos

México, McGraw Hill, 2000, 582 p.

