

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**MEMORIA LABORAL**

**P.E.T.A.E.N.G.**

**SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE CAJEROS EN  
INSTITUCIONES BANCARIAS**

**POR: GRISEL VELASCO HELGUERO**

**TUTOR: LIC. ALEJANDRO DANIEL CASTELLÓN GORENA**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**Diciembre, 2021**

## **DEDICATORIA**

*¡Padre, amado Dios!*

*Todo lo bueno y hermoso de la vida siempre han venido de tu mano y bondad, gracias por ayudarme a cumplir todos mis sueños. Este trabajo y mi vida entera te la dedico a Ti.*

## AGRADECIMIENTO

*A mi querida Universidad Mayor de San Andrés, a la hermosa Carrera de Psicología, a todo el equipo del Petaeng que hizo posible este logro tan importante para mi, a mi tutor y tribunales.*

*A los Bancos que me permitieron vivir las primeras experiencias a Faviana Olivera, mi maestra, gracias por alentarme y confiarme muchas oportunidades, ha sido un honor aprender de primera mano de ti!*

*Y fundamentalmente a mi familia: Jorge y Polita, mis amados padres, por darme mis estudios y todas las herramientas para desarrollarme con plenitud. A mi abuelita Elsit Kohlenberger este logro es para ti. A Lourdes, por apoyarme con todo, estoy eternamente agradecida!*

*A Guido, el amor de mi vida, mi mejor amigo y mi mentor académico. ¡Tú eres la más grande bendición en todo sentido, muchas gracias del fondo de mi corazón! A mis hijitos Fabi y Pablito, muchas gracias por ser un apoyo incondicional, sus aportes y tu forma de ver la vida han sido una inspiración muy importante para mi!*

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <i>INTRODUCCIÓN</i>   | <i>1</i>  |
| <i>CAPÍTULO I: MARCO INSTITUCIONAL</i>                            | <i>6</i>  |
| <b>1.1. Descripción de la Institución</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Identificación del problema</b>                           | <b>10</b> |
| <i>CAPÍTULO II: DESARROLLO LABORAL</i>                            | <i>17</i> |
| <b>2.1. Objetivos de la intervención laboral</b>                  | <b>17</b> |
| 2.1.1. Objetivo General   | 17        |
| 2.1.2. Objetivos específicos                                      | 17        |
| <b>2.2. Descripción de las funciones y tareas</b>                 | <b>18</b> |
| 2.2.1. Desarrollo de los procesos de selección                    | 23        |
| 2.2.2. Sobre el desarrollo proceso de Inducción                   | 71        |
| <b>2.3. Resultados Alcanzados</b>                                 | <b>74</b> |
| <b>2.4. Lecciones Aprendidas y buenas Prácticas</b>               | <b>75</b> |
| <i>CAPÍTULO III: DESEMPEÑO LABORAL</i>                            | <i>81</i> |
| <b>3.1. Aprendizaje laboral</b>                                   | <b>81</b> |
| <b>3.2. Logros profesionales</b>                                  | <b>85</b> |
| <b>3.3. Límites y dificultades</b>                                | <b>86</b> |
| <i>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL</i>      | <i>89</i> |
| <b>4.1. Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional</b> | <b>89</b> |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i>   | <i>91</i> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Representación esquemática del proceso de identificación del candidato ideal para una empresa..... | 11 |
| <b>Figura 2:</b> Costos de la rotación del Personal.....  | 12 |
| <b>Figura 3:</b> Flujo: Proceso de Selección.....   | 29 |
| <b>Figura 4:</b> Organigrama tipo de una institución bancaria en el que se resaltan los cargos de cajeros.<br>..... | 34 |
| <b>Figura 5:</b> La Entrevista.....   | 41 |
| <b>Figura 6:</b> Sugerencias para escoger preguntas para la entrevista.....   | 44 |
| <b>Figura 7:</b> Pruebas Psicométricas .....  | 50 |
| <b>Figura 8:</b> Esquematización del proceso de inducción de cajeros en una entidad bancaria .....                  | 72 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Cuadro de Bancos autorizados por la ASFI .....  | 7  |
| <b>Tabla 2:</b> Perfil del cargo de Cajero en Instituciones Bancarias.....                                  | 31 |
| <b>Tabla 3:</b> Resumen de Interpretación del Lenguaje Corporal.....  | 46 |
| <b>Tabla 4:</b> Errores Comunes en los Cajeros y los Procesos Cognitivos que Actúan en los Mismos.<br>..... | 56 |
| <b>Tabla 5:</b> Instrumentos de Evaluación Usados en la Selección de Cajeros.....                           | 58 |
| <b>Tabla 6:</b> Perfil Psicolaboral del Cajero - Exámenes de Computación .....                              | 61 |
| <b>Tabla 7:</b> Parámetros de Medición.....   | 62 |
| <b>Tabla 8:</b> Test de Personalidad Eysenck.....   | 62 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| <b>Ilustración 1:</b> Ejemplo de requerimiento de personal de cajas para una entidad bancaria<br>publicado en redes sociales ..... | 36 |
|--|----|

## RESUMEN

El área de selección es estratégica para toda empresa. Elegir el mejor postulante es un verdadero desafío. Es natural que exista un flujo de rotación en empresas grandes, pero cada que se abre un puesto, la meta del reclutador será encontrar a alguien que pueda adecuarse a las necesidades del cargo exitosamente. Durante la experiencia laboral realizada se han aplicado una serie de pruebas y técnicas psicométricas con el fin de elegir candidatos ideales para los sectores de cajas. Entre los instrumentos aplicados están Eysenck, Lusher, SIV, 16 PF 5, LS1 y otros. En el proceso de aplicación de estas técnicas se han visto las debilidades y fortalezas de cada una, que se detallan y analizan. Paralelamente, se describen aspectos claves a tomar en cuenta en el proceso de reclutamiento solo posibles por la experiencia y los años de trabajo en el área, permitiendo percibir aspectos imperceptibles, quizás difíciles de explicar. El reclutamiento no termina con la contratación, incluye la inducción. Reclutar no sólo es reemplazar un espacio, es inspirar, guiar, sostener y apoyar a todo un equipo. Esta memoria cuenta la experiencia del proceso de reclutamiento e inducción en el personal de cajas de dos instituciones bancarias prestigiosas.

Palabras claves: reclutamiento, psicología organizacional, bancos, selección, inducción, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The selection area is strategic for every company. Choosing the best applicant is a real challenge. It is natural for there to be a turnover in large companies, but every time a position opens up, the recruiter's goal will be to find someone who can successfully match the needs of the position. During the work experience conducted, a series of psychometric tests and techniques have been applied in order to select ideal candidates for the cashier sectors. Among the instruments applied are Eysenck, Lusher, SIV, 16 pf, LS1 and others. In the process of applying these techniques, the weaknesses and strengths of each one has been seen, which are detailed and analyzed. At the same time, key aspects to be considered in the recruitment process are described, which are only possible through experience and years of work in the area, allowing to perceive imperceptible aspects, perhaps difficult to explain. Recruitment does not end with hiring, it includes induction. Recruiting is not only replacing a space, it is inspiring, guiding, sustaining and supporting a whole team. This memoir recounts the experience of the recruitment and induction process in the cashiering staff of two of the banking institutions.

Keywords: recruitment, organizational psychology, banks, selection, induction, human resources.

## INTRODUCCIÓN

La Banca ha tenido una gran importancia en la historia económica y financiera de Bolivia. En su mayoría constituida por instituciones privadas, centenarias y de gran envergadura. Muchas se encuentran presentes en todo el territorio nacional como un modelo de prestancia, solidez y administración financiera.

La Banca ha otorgado al país empleos con todas las regulaciones en el marco de las normas legales. Algunos bancos cuentan con miles de empleados, que se caracterizan por tener un alto profesionalismo, un trabajo organizado, un alto sentido de responsabilidad, con una conducta ética en el manejo de valores, información y todo ello complementado con una alta orientación de servicio al cliente.

Por las razones mencionadas, es una gran responsabilidad incorporar, contratar y cuidar a los funcionarios que hacen que la institución funcione con total eficiencia. Esta responsabilidad generalmente recae en el área de Recursos Humanos y en los jefes que requieren el cargo vacante. Toda institución financiera cuenta con su propia área de reclutamiento de personal, quienes tienen la misión de realizar esta búsqueda en medio del mercado laboral que está ofreciendo y demandando postulantes de una manera constante y dinámica.

El equipo de contratación deberá ser entrenado y conocedor de todas las particularidades del proceso de reclutamiento y de las características propias de la empresa y del perfil del cargo.

Generalmente esta área cuenta con profesionales en psicología cuyas competencias y habilidades se verán desafiadas a la hora de realizar este proceso. Entonces, ¿Cómo contratar a una persona con el perfil específico que, además, posea un alto nivel de adaptación al cambio, que pueda trabajar bajo altos niveles de presión, que contribuya con las aptitudes y sobre todo con un espíritu de servicio y eficiencia?



Buscar una persona que tenga estas cualidades y capacidades y cuyo currículum encaje con la figura del puesto es importante. Pero más allá de esto, también se tiene que encontrar un postulante cuya personalidad sume a una cultura organizacional completamente definida.

En la Banca, uno de los cargos más icónicos es el cargo de Cajero. Para la contratación de personal de cajas, es fundamental entender que cada persona que ingresará deberá tener alto potencial de desarrollo, comprender que será parte de un primer peldaño dentro de la carrera bancaria y el inicio para que la persona se familiarice con el significado de ser un banquero. Un Cajero tiene la misión de ejecutar operaciones bancarias como ser: depósitos, retiros, pagos, información básica de las transacciones, compraventa de divisas y otros servicios.

El cargo de cajero pese a ser un cargo básico de la estructura de un banco, se caracteriza por una alta exigencia de responsabilidad, de nervios templados, atención al detalle, buena memoria, capacidad de comprensión y respuesta rápida de instrucciones. Asimismo, es muy importante que la persona tenga valores como la honestidad, integridad, responsabilidad entre muchos otros. Por los aspectos señalados, el cargo está sometido a una alta rotación que generalmente es originada por tres razones principales: 1) porque este puesto alimenta a una bolsa de postulantes que hacen girar los engranajes del reclutamiento interno de la carrera bancaria, 2) por renuncia de funcionarios, por motivos ajenos a la naturaleza del cargo o 3) porque no logró adaptarse a la cultura organizacional o a las exigencias del cargo.

Según Emprendedores y Negocios (2018) toda empresa tiene un cupo natural de rotación mensual que oscila entre el 5% al 15% del total de empleados. Este porcentaje se encuentra dentro del parámetro de lo normal, que como causa vendría a ser el caso 2 del párrafo anterior, cuyo motivo de retiro es propiciado por motivos personales. A este grupo algunos lo denominan “turnover”.<sup>i</sup>

La presente Memoria Laboral es parte de la experiencia generada en dos instituciones bancarias importantes de Bolivia: la primera es el Banco Boliviano Americano S.A., liquidado el año 2000, situación que impide contar con información relacionada al perfil institucional y la estrategia empresarial de esa época, y la segunda es una de las instituciones financieras más

sólidas del territorio nacional. Sin embargo, por la confidencialidad firmada en el contrato laboral, no se puede divulgar las relaciones, actividades, documentos, etc. según lo establecido en la siguiente cláusula:

Art. Décimo Segundo.- “EL EMPLEADO se obliga a no divulgar a personas naturales o jurídicas las relaciones, actividades, documentos, decisiones, resoluciones, acuerdos, planes, proyectos y otros de “EL BANCO” y a guardar la información vinculada con su función y la de “EL BANCO” en general, en absoluta reserva, en especial aquella de orden confidencial y que se halla amparada por el secreto bancario, bajo sanción de pagar daños y perjuicios o de hacerse pasible a las sanciones previstas en la Ley General del Trabajo y disposiciones que le son afines y conexas” (Contrato de trabajo Indefinido del año 2000 Institución Bancaria donde se realizó la experiencia de la Memoria Laboral)

Por este motivo se omite el nombre de la Institución Financiera y se enfocará en la experiencia laboral del proceso de reclutamiento dentro del departamento de recursos humanos, específicamente, en el reclutamiento de personal de cajas de forma general y que resuma la experiencia laboral en ambas instituciones.

La presente Memoria Laboral se enmarca en el campo de la Psicología Social, más propiamente en lo que corresponde a la Psicología Organizacional con un enfoque cognitivo conductual, sistémico y humanista.

La Psicología es la ciencia que tiene como objetivo de estudio la conducta humana en todas sus esferas y ámbitos fundamentalmente en el Campo de la Clínica, Social (Incluyendo la organizacional) y Educativa (González, 2014). La Psicología Organizacional gestiona todo lo referente al desarrollo del ser humano en su entorno laboral, se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer sus competencias considerando el bienestar del empleado. Parte de sus funciones es el de organizar y diseñar las mejores estrategias que coadyuven a una mayor producción para la empresa y mejores condiciones para el empleado, a través de los diferentes

procesos como ser: selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, evaluaciones psicométricas y área de bienestar social (Spector, 2005, pág. 4).

Tiene un enfoque *cognitivo comportamental* porque entenderemos al individuo a través de lo que piensa (procesos cognitivos), actúa (comportamental) y de cómo concibe su entorno (proceso de adaptación). El funcionario de una empresa está sometido a constantes evaluaciones a lo largo de su permanencia en la institución, como ser evaluaciones psicométricas, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de competencias y otros. Estas evaluaciones ayudarán a conocer sus habilidades, dones y destrezas. De comprender su personalidad, su manera de pensar y su forma de actuar y el grado de cómo ha ido modificándose y adaptándose a la institución a través del tiempo. Las evaluaciones permiten medir, evaluar, predecir el comportamiento en el futuro, observar si la personal puede ajustarse, aprender, desarrollar competencias con las que se logre adaptar de manera adecuada al ambiente institucional (Escobedo, 1993).

Tiene un enfoque *sistémico* entendiendo que el individuo es un sistema que va ser parte de otro sistema que es la Institución, la forma como se interrelaciona y su influencia en el alcance de los objetivos en común (Stchigel, 2012).

Tiene también un enfoque *humanístico* entendiendo que la Psicología organizacional comprende las necesidades del postulante, como un ser humano, que tiene propósitos, anhelos, deseos de desarrollo personal y aspiraciones y que las mismas no serán calmadas hasta ejecutarse. En este sentido, la empresa viene a ser el espacio donde la persona podrá realizarse profesionalmente, alcanzar gran parte de sus sueños, superar sus propias marcas y amplificar sus habilidades y destrezas a lo largo de su permanencia; y como consecuencia el funcionario, brindará a la empresa su más alto desempeño y producción. (Bustos, Vital, Hernández, & Moreno B., 2015).

Para realizar la contratación de Cajeros es imprescindible conocer las dificultades que se presentan en el área e identificar los problemas comunes del día a día, las dificultades de los procesos operativos como ser: la falta de discriminación, falta de memoria, confusión en la

asignación de cuentas, mala identificación de billetes falsos, dificultad en la concentración, estrés, dificultad de ejecutar varias instrucciones, etc.

Adicionalmente, se identifica otro tipo de problemas como ser: conductas antiéticas como la corrupción, fraude, la apropiación de activos o el desvío de fondos en búsqueda de un beneficio propio. Al momento de contratar y lograr identificar estas tendencias y poder predecir es posible disminuir estos comportamientos oportunamente a través de la contratación de personal más adecuado y fortalecer el ambiente laboral con personal que coadyuve a un ambiente positivo con valores morales.

Este proceso nos permite conocer algunas de las herramientas disponibles en el ámbito laboral (test, pruebas, cuestionarios, etc.) y la importancia de técnicas desarrolladas a través de la experiencia (entrevistas, interpretación de las expresiones corporales, equipo de verificación de la información brindada, etc.) que de alguna manera ayudaran a evitar malas contrataciones.

A lo largo de la presente memoria se expondrán las experiencias vividas en este tipo de procesos, sus herramientas, sus técnicas y lecciones aprendidas con el fin de ayudar a futuros profesionales que incursionen en este ámbito.

## **CAPÍTULO I: MARCO INSTITUCIONAL**

El propósito del presente capítulo es desarrollar y conceptualizar los aspectos teóricos y las definiciones que permitan sustentar desde el punto de vista teórico este trabajo.

### **1.1. Descripción de la Institución**

#### **Entidad Bancaria**

Según Leiva (2001)

Para comprender mejor el papel que cumplen los bancos en el sistema económico es necesario definirlos como entidades que hacen de la intermediación pública de recursos financieros su actividad específica y habitual. El concepto de banco que está íntimamente relacionado con la creación del dinero, convierte a los bancos en intermediarios financieros monetarios.

En la Breve historia de la Banca, Molina (2017) menciona que:

En Bolivia la Banca es un motor de la economía del País, la función de prestamista se ha realizado desde mucho antes de que apareciera el primer banco, desde los inicios de la Colonia, sólo que entonces era una actividad de los usureros y eventualmente de la Iglesia. Un banco es una pieza clave de la economía porque disminuye el riesgo que entraña la tarea imprescindible y a la vez delicada de reunir dinero del público y asignarlo a emprendimientos privados. La intermediación financiera y la prestación de servicios financieros son de interés público, su actividad es fundamental para promover el desarrollo económico del país. El primer Banco en la época de la República fue, el Banco Boliviano data de 1867, luego el Banco de Crédito Hipotecario de Bolivia y en tercer lugar se crea el Banco Nacional de Bolivia vigente hasta la fecha. (Pág. 6, 7)

Dentro de los Bancos que permanecen a la fecha y se destacan por su solidez, están el Banco Nacional de Bolivia S.A. con 149 años; el Banco Mercantil S.A., que en la actualidad lleva el nombre de Banco Mercantil Santa Cruz S.A., por su fusión el año 2006 con el Banco Santa Cruz. Parte de la historia cuenta que fue instituido por decreto presidencial de Ismael Montes el 11 de diciembre de 1905 (Querajazu Calvo, 2002). Según las memorias del banco, a la fecha cuenta con 116 años de vida se constituye en el banco más grande de Bolivia. (Banco Mercantil Santa Cruz S.A., 2020)

En la actualidad, en Bolivia, las instituciones que fungen como bancos son 16, pero existen numerosas instituciones, como son las cooperativas de ahorro y créditos, fondos financieros y otros. Todas son entidades de intermediación financiera y son participantes del mercado de valores, autorizado por el ente regulador que es la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema financiero).

Las Instituciones financieras a 2021 que están inscritas como Bancos, son los siguientes:

**Tabla 1:**

*Cuadro de Bancos autorizados por la ASFI*

| SIGLA | NOMBRE O RAZÓN SOCIAL                               | TIPO DE ENTIDAD                 | MERCADO                   | AÑO DE FUNDACIÓN       |
|-------|---|---------------------------------|---------------------------|------------------------|
| BDR   | Banco De Desarrollo Productivo S.A.M.               | Bancos de Desarrollo Productivo | Intermediación Financiera | La Paz 28 marzo 1996   |
| BIS   | Banco Bisa S.A.                                     | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | La Paz 5 de julio 1963 |
| BCR   | Banco De Crédito De Bolivia S. A                    | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 1994                   |
| BNA   | Banco De La Nación Argentina S.A.                   | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 23 de abril de 1958    |
| BEC   | Banco Económico S. A                                | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 7 de febrero de 1991   |
| BFS   | Banco Fassil S.A.                                   | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 21 de julio de 2014,   |
| BFO   | Banco Fortaleza S.A.                                | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 2011                   |
| BGA   | Banco Ganadero S.A.                                 | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 31 de marzo 1994       |
| BME   | Banco Mercantil Santa Cruz S.A.                     | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 11 de diciembre 1905   |
| BNB   | Banco Nacional De Bolivia                           | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 1 septiembre de 1871   |
| BIE   | Banco Para El Fomento A Iniciativas Económicas S.A. | Bancos Múltiples                | Intermediación Financiera | 2010                   |

|                     |                                 |                  |                           |                     |
|---------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|
| BPR                 | Banco Prodem S.A.               | Bancos Múltiples | Intermediación Financiera | 21 julio 2014       |
| BSO                 | Banco Solidario S.A.            | Bancos Múltiples | Intermediación Financiera | 10 de febrero 1992  |
| BUN                 | Banco Unión S.A.                | Bancos Múltiples | Intermediación Financiera | 28 de Julio de 1979 |
| PCO                 | Banco PYME De La Comunidad S.A. | Bancos PYME      | Intermediación Financiera | 21 de julio de 2014 |
| PEF                 | Banco Pyme Ecofuturo S.A.       | Bancos PYME      | Intermediación Financiera | 2014                |
| <b>Total Bancos</b> |                                 | <b>16</b>        |                           |                     |

*Nota.* Adaptado de la pagina oficial de la ASFI, tabla Listado de Entidades Autorizadas por LA ASFI., Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (2021).

La descripción del perfil corporativo es fundamental para identificar y definir con claridad el perfil de cada cargo a fin de contratar personal idóneo para la institución.

Una persona que contrata desde su concepción administrativa, financiera o del marketing solo tratará de resolver las contrataciones desde una visión de la imagen corporativa; o desde la concepción administrativa o economista de cómo debe ser o funcionar un banco. Sin embargo, desde el punto de vista de un psicólogo será importante comprender a la institución, antes que nada, como un organismo con personalidad propia y con una forma de ser muy definida donde una institución bancaria será completamente diferente a otra a pesar de tener las mismas funciones y objetivos.

Un psicólogo debe comprender a la institución desde su personalidad, sus conocimientos, sus creencias, la forma de su liderazgo, de su comunicación, de sus cualidades y sus maneras de comportamiento, como si fuese una persona. Según Álvarez (2006) *“Todo esto construye una cualidad de ser, a la cual se la va a denominar cultura organizacional”* (pp. 163-174)

Su composición se la puede entender desde dos perspectivas: una que es Back Office (No atiende a cliente externo) y otra que es el Front Office (atención directa a clientes externos). Por lo tanto, las competencias que todo bancario debería tener son cualidades particulares para estas áreas de trabajo.

También es bueno entender que los Bancos tienen una estructura vertical y muchas áreas que apoyan a la función financiera, como ser:

- Área de tecnología de la información, que a su vez incluye las áreas de mantenimiento de sus máquinas, manejo de base de datos especializados, área de redes y comunicación y el área de desarrollo de programas.
- Área Jurídica, que tiene que ver todo lo concerniente a la normativa que rige a las instituciones bancarias relacionado con asesoramiento legal.
- Área de asesoramiento de comercio exterior, que requiere conocimientos específicos sobre la normativa de importaciones y exportaciones para la institución como para los clientes.
- Área de auditoría, que fiscaliza el buen funcionamiento de la institución y cumplimiento de las normas que son fundamentales para evitar contingencias institucionales.
- Área de recursos humanos, especialista en la administración de los recursos humanos.
- Área de análisis financiero, especialista en la evaluación financiera.
- Área de organización y métodos, especialista en definir procesos y funciones de cada área, emitir los manuales y sus regulaciones.
- Área de contabilidad, especialista en llevar fielmente la contabilidad y tener oportunamente informes actualizados.
- Área de marketing y comunicación, que se especializa en el manejo y gestión de la comunicación externa e interna como custodios y proyección de la imagen corporativa. Asimismo, crear productos, nuevos y estrategias innovadoras para clientes y público en general.
- Área de seguridad, especialistas en crear medidas, directrices y protocolos dirigidos a la prevención de riesgos financieros y de seguridad física.



En el libro “Un Banco en la Historia” de Querajazu, (2002), el autor comenta una anécdota de lo difícil que era contratar personal para el Banco Mercantil.

Fue muy difícil encontrar empleados para algunas agencias, la escasez de personal idóneo afectaba también a las oficinas. Dijo uno de los informes de Zaconeta” La provisión de empleados es una de las mayores dificultades. Los verdaderos empleados del Banco no existen en el país, sino pocos que se los andan disputando las diferentes instituciones. (p. 68).

En la actualidad es una dificultad contratar personas con las exigencias específicas para el área bancaria como señala el libro. Contratar a funcionarios competente que tenga el conocimiento necesario, principios y valores personales no es una actividad sencilla.

## **1.2. Identificación del problema**

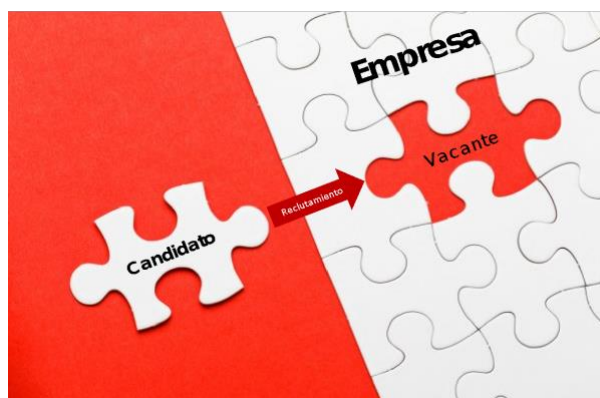
Dentro de las múltiples funciones que existe en la banca, el cargo más elemental, importante y que es una referencia al momento de identificar a un banquero es el cargo de cajero, que además será el primer escalón de la carrera bancaria.

Contratar a cajeros amables, atentos, eficientes, honrados, honestos de rápido aprendizaje, de responsabilidad y madurez en su personalidad es fundamental. Hacerlo es complejo y el tiempo apremia en la contratación de personal para este cargo.

Los procesos y estrategias para poder identificar a la persona que será *la pieza perfecta* (el candidato) que complete un *cuadro definido* (la institución) y que al mismo tiempo sea parte de un todo, es una labor ardua que requiere contar con todas las herramientas y habilidades de un buen reclutador (Fig. 1)

### Figura 1:

*Representación esquemática del proceso de identificación del candidato ideal para una empresa.*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Raza, Panchana, & Rivera (2017), las estadísticas del área de auditoría interna realizadas y publicadas para una Revista de Estrategias, muestran que más del 75 % de los fraudes son realizados por el mismo personal. (p.27)

El costo de la rotación laboral, suele ser más que una cantidad económica muchas veces puede dañar y crear un malestar en el ambiente de la institución. El incorporar un nuevo funcionario puede sumar o restar en la dinámica del ambiente laboral. Cuando un equipo se encuentra disminuido en su total de funcionarios, la carga laboral será mayor para el equipo. Sin embargo, si contratamos el remplazo pero esta persona no trabaja al ritmo o no se adapta de forma eficiente producirá malestar en la sincronía de todo el equipo.

Es importante mencionar que las empresas son más que solamente un nombre, un logotipo famoso o edificios costosos, son fundamentalmente las personas que las conforman. Los funcionarios llegan a ser el alma y espíritu de cada una de las instituciones. Por todo esto es importante elegir al nuevo integrante con la visión de que esta pieza va a producir y agregar valor a la empresa.

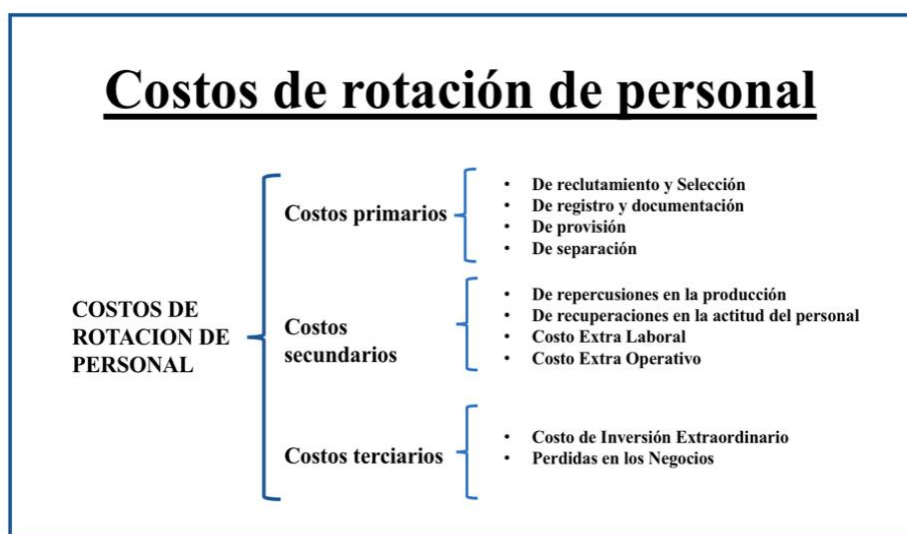
Cuanto cuesta contratar a un empleado, cuánto le cuesta a la empresa hacerlo, se han definido fórmulas para determinar este índice y la formula es:

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos disponibles en la organización durante un cierto período.

Chiavenato (2011) define de manera cualitativa el costo de la rotación de personal ver figura 2.

### Figura 2:

#### *Costos de la rotación del Personal*



*Nota.* Fuente: Chiavenato, (2011, p.123)

De acuerdo a Mesa (2017)

La rotación de personal no tiene por qué ser entenderse como algo negativo. Si el índice de rotación de personal es demasiado alto es probable que la empresa no haya sido capaz de generar el suficiente sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

En cambio, si el índice de rotación es demasiado bajo, también puede desembocar en un envejecimiento y estancamiento de la organización que frene la innovación y el entusiasmo de los profesionales.

Entonces cuál debería ser el índice conveniente? La respuesta la da Mesa, “Un equilibrio dinámico y constante a través de los mecanismos de control que autorregulan esta rotación de empleados.” (2017)

Aplicar estas formulas constantemente en empresas que tiene movientos constantes, ayudará a ajustar

Dentro de las experiencias muchos psicólogos comentan que antes de su cargo de reclutador, lo ocupaba una persona de administración o de otra formación profesional, por tanto, no era especialistas en analizar aspectos psicológicos, cognitivos, emocionales, competencias y habilidades propias necesarias para el cargo. Esta función, generalmente recaía en un asistente administrativo, cuya función lo llevaba a desarrollar sus propias estrategias de contratación que consistía en contratar gente con experiencia en el cargo de cajero de otros bancos, o instituciones financieras. Aparentemente una solución adecuada, pero también se enfrentaban a otros problemas que traían como parte de sus experiencias. Como características de este tipo de contratación se observaba lo siguiente:

- Aspectos positivos: Poseían la habilidad de detectar billetes falsos, tenían rapidez en la digitación, en el recuento de billetes y en la destreza en la atención de clientes. En cuanto al manejo del software, como eran parecidos en todo el sistema bancario, era fácil aprender el uso de manera rápida. Muchas veces era suficiente un par de días para aprender el manejo del sistema, al poco tiempo trabajaba como si fuera empleado de años de antigüedad.
- Dentro los aspectos negativos se observaron que muchos cajeros realizaban el cambio de moneda de dólares a bolivianos, que en algunos casos, no se reportaba al sistema, sino que se quedaban con ese cambio generando pérdidas al Banco e incurriendo en ganancia ilícitas y actividades irregulares. Este tipo de contrataciones de personal con experiencia que veían de otros bancos, manifestaban este comportamiento recurrente. Muchos habían salido de su anterior trabajo, por proceder de esta forma y lastimosamente no habían sido reportados por la institución saliente al ente regulador como debieron hacerlo. También se observó que la institución contratante no realizaba las consultas de sus antecedentes, por la premura y la necesidad de la contratación.

- También se evidenció como un aspecto negativo que, algunos clientes de la tercera edad, reclamaban sobre pagos que realizaban de servicios de agua, electricidad, impuestos, etc., pagos que no eran ingresados al sistema, posteriormente se daban cuenta de la ausencia de este pago cuando tenían corte del servicio por deudas acumuladas.
- Otro aspecto negativo es que los cajeros, sacaban dinero de su caja en calidad de auto-préstamo, reportándolo como faltante. Según la norma, todo dinero faltante tenía un plazo de 72 horas para ser repuesto. Pero este comportamiento se convertía en algo recurrente e incómodo porque era parte de una forma de ser.
- En otro caso, se observaba a funcionarios que en su anterior trabajo tenían una conducta inaceptable, conflictos con integrantes del equipo de trabajo, falta de disciplina, falta de respeto a su jefe inmediato superior, impuntualidad, ausentismo injustificado, quejas de los clientes, etc.
- Otro problema que existía, era que muchos cajeros con experiencia permanecían en el área de cajas durante varios años sin proyección a un ascenso, por la falta de profesionalización o porque a través del tiempo se escuchó decir que muchos ganaban más como cajeros que como asistente o auxiliar en otra área y no se presentaban a las convocatorias internas.
- En cuanto a los cajeros sin experiencia, también existía dificultades en la rotación porque el postulante no lograba adaptarse al cargo, a las nuevas funciones, a la presión de las funciones, al estrés, a la ansiedad en el manejo de dinero, al reconocimiento del dinero falso, a las fallas de cajas, a los horarios rígidos, al contacto con clientes que tenían un trato apático, impulsivo, etc.
- Los riesgos a los que estaban sometidos los cajeros sin experiencia, con frecuencia eran recontar y fallar en el conteo de grandes cantidades de dinero o captar billetes falsos. Y si fallaban en estas funciones, significaba perder dinero que ellos debían reponer. Se perdía el bono de faltante de dinero y en ocasiones perdían más dinero del que ganaban. Esta situación los desanimaba y los impulsaba a renunciar al cargo. Muchos de los supervisores se resistían a contratar personal nuevo por estas razones.

Por lo tanto, es crucial analizar estas variables para identificar el verdadero impacto de este tipo de contrataciones y así solucionar los problemas que se presentaba de manera constantemente.

Sobre el proceso de reclutamiento, se identificó la compra de varios test psicométricos o la contratación temporal de psicólogos que adecuaban algunos test conocidos, con la finalidad de aplicarlos en el reclutamiento de personal de acuerdo al cargo. Sin embargo, no existía la correcta validación de los test para la institución, no se realizaba un seguimiento periódico de los resultados y evaluación del instrumento, no se comprendía toda la riqueza que podían otorgar estas herramientas o analizar en su conjunto el impacto en las contrataciones y la utilidad de la herramienta.

Generalmente estas contrataciones no eran metódicas, carecían de un informe psicolaboral, no contaban con la descripción de su perfil, de observaciones, recomendaciones y las posibles proyecciones laborales del postulante.

Es importante mencionar que aprender a analizar e interpretar la información psicológica del postulante es una habilidad que se adquiere, solamente, a través de la práctica y la experiencia.

Se tenía que considerar que los postulantes, al margen de contar con todos los requisitos, debían pasar por un comité de selección, compuesto al menos por dos personas, que decidían quiénes finalmente ingresarían a la institución. En este punto convendría tomar en cuenta que debe existir un vínculo y una aceptación empática entre el postulante y el supervisor de área.

El supervisor debe aceptar al nuevo postulante para asimilarlo como parte de su componente y encargarse de todo el proceso de inducción como nuevo integrante del equipo de trabajo. Según la apreciación del reclutador un postulante podría ser el indicado, pero en algunas ocasiones, sencillamente el jefe de área no lo aceptaba por algún aspecto que no siempre podía ser explicado. Este aspecto es lo que comúnmente se conoce como química interpersonal o intuición según Gladwell (2005).

Dentro a las características a considerar, es que el nuevo funcionario tiene que tener una óptima concentración al recibir las instrucciones que el cliente le daba que generalmente, era más de una. El cajero debe procesar las instrucciones en el sistema con cuidado, percatándose de que se está aplicando todas las normas de seguridad, pasos y procedimientos que el Banco le ha otorgado en las capacitaciones a fin de cumplir con la normativa que en muchos casos es muy rigurosa y específica. Entonces se requerirá:

- Un alto nivel de concentración y observación para percatarse bien de todos los detalles de su trabajo.
- Rapidez para contar el dinero, tanto para dar como para recibir, más si se trata de grandes cantidades.
- Capacidad de trabajar bajo presión que genera el mismo hecho de atender a clientes, en algunos casos impacientes, conversadores o que se molestan intempestivamente por cualquier motivo o razón y al mismo tiempo realizar sus tareas.
- Facilidad de aprendizaje.
- Simpatía, buen comportamiento, amabilidad y tolerancia para atender a personas.
- Buena comunicación para transmitir información.
- Buenas costumbres y hábitos de higiene.
- Organización, orden y limpieza de su espacio de trabajo.
- Disciplina.
- Y alto respeto a la norma de la institución y a sus inmediatos superiores.

En este sentido, identificar y seleccionar a los postulantes aptos para el área de cajas, debería ser producto de un cúmulo de conocimientos y habilidades como: talento y destreza para entrevistar, captar detalles de su personalidad, obtener información más allá de lo que el postulante pueda proporcionar, de cuidar todos los pasos del proceso, solicitar referencias laborales, personales, académicas, indagar en sus círculos y/o redes sociales sus intereses, potencialidades, inquietudes, aspiraciones, motivaciones, debilidades y toda su semblanza.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO LABORAL**

### **2.1. Objetivos de la intervención laboral**

#### **2.1.1. Objetivo General**

Mejorar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal de cajas en instituciones bancarias de la ciudad de La Paz, Bolivia.

#### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar y analizar las necesidades de instituciones bancarias para contratar al personal de cajas.
- Analizar las razones del flujo de rotación del personal de cajas y crear estrategias que ayuden a mejorar y disminuir esta rotación.
- Analizar según el perfil del cargo de cajero las estrategias psicométricas adecuadas.
- Mejorar y definir los recursos necesarios para la buena selección del personal de cajas para presentar los postulantes preseleccionados para la consideración de los respectivos jefes y responsables de la selección.
- Establecer una guía y estrategias de inducción para apoyar al nuevo postulante para que logre adaptarse adecuadamente.
- Definir las pautas del seguimiento a los contratados a través de evaluaciones constantes sobre su rendimiento para su incorporación indefinida.



## 2.2. Descripción de las funciones y tareas

El área de Recursos humanos es fundamental en todas las instituciones, por sus funciones, papel en el trato y apoyo al desarrollo del funcionario con el objetivo de que alcance su mayor producción para la empresa.

En cuanto al desarrollo del área de Recursos Humanos, nace aproximadamente por el siglo XIX durante la revolución industrial, nace como departamento de bienestar y posteriormente a principios de 1900 se reconoce grandemente el papel de esta área. A finales de la primera guerra mundial y principios de la gran depresión en Europa y Estados Unidos, surge el gran auge para el área de RRHH., a razón de que el estado exige a las empresas un mejor, más humano trato social hacia los trabajadores.

Muchas empresas buscan que el empleado tenga menos preocupaciones personales y que su mente se concentre en la producción laboral. En búsqueda de este objetivo, algunos empresarios proporcionaban beneficios para sus funcionarios. Algunas empresas les facilitan posibilidades para adquirir sus viviendas, crean barrios donde puedan vivir, facilitan la capacitación especializada, facilidades de escuelas para sus hijos, pulperías, centros de atención médica, etc. Y entre los años 70 y 80 las empresas les dan mayor relevancia a los enfoques psicológicos y sociológicos; es en esta época que la ciencia y los estudios del comportamiento humano son valorados y requeridos por todas las empresas a nivel mundial. (Endalia, 2020)

Es importante tomar en cuenta sobre el clima organizacional, la adaptación, motivación, incentivos, etc. Actualmente es una necesidad contar en cada institución con el área de RRHH, en su búsqueda de crear espacios de crecimiento y desarrollo para el personal. Y como mencionan muchos entendidos en esta disciplina, debe ir a la par de la tecnología y de la era de la digitalización, del mercado, de la economía, de las nuevas necesidades del cliente y más cuando recientemente hemos enfrentado una de las pandemias más duras de la humanidad, obligando a realizar una nueva modalidad de trabajo, que es conocida como teletrabajo y en sus áreas de producción protocolos muy rígidos de bioseguridad.

También es importante hacer énfasis en el papel que tiene la psicología, Rose (1999), señala que los programas de cultura corporativa liderados por las áreas de recursos humanos, buscan alinear las subjetividades de los trabajadores con los objetivos corporativos a través de programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, que aseguren el flujo de ciertos comportamientos y actitudes por parte de los trabajadores (actitud de servicio, compromiso, flexibilidad, capacidad de asumir la incertidumbre, competencias comunicativas y de innovación).

La presente Memoria laboral describe la experiencia obtenida dentro del rubro de la Banca, en dos instituciones financieras, desarrolladas en el área de las Gerencias Nacionales de Recursos Humanos.

#### 1. **Banco Boliviano Americano**

Primer empleo, en el cargo de:

- ♦ **Asistente Nacional de Recursos Humanos** perteneciente al área de Provisión y Evaluación de RRHH. Tiempo de servicios 3 años y 1 mes (marzo 5 de 1997 hasta 2 abril de 2000)

#### 2. **Banco sin nominación**

Debido al contrato laboral, cláusula Décimo Segunda, referente a la confidencialidad amparada por el secreto bancario y la Ley General del Trabajo no es permitido develar la razón social de la institución financiera.

Segundo empleo, en el cargo de:

- ♦ **Analista B de Recursos Humanos en el área de la oficina Nacional Reclutamiento y Selección de Personal.** Tiempo de permanencia 3 años 9 meses y 21 días (3 de enero de 2000 hasta 24 octubre de 2003)

Más de 6 años de experiencia específica en el área de reclutamiento de personal de instituciones bancarias, permiten contar con una clara visión de los objetivos, pasos, herramientas y cuidados que se debe tomar en cuenta a momento de iniciar una búsqueda del personal.

Los cuidados en reclutar personal para el área financiera te obligan a desarrollar un cuidado adicional, cuidados ya establecidos por el mismo sistema bancario, sin embargo, que se pueden aplicar en cualquier tipo de empresa.

En cuanto a las funciones que cumple el departamento de Recursos Humanos o de Talento Humano como actualmente lo llaman, por lo general son las mismas, dependiendo al rubro sufren ligeras variaciones. Este departamento realiza:

- Reclutamiento de personal,
- Capacitación,
- Evaluaciones de desempeño,
- Evaluación de clima laboral,
- Gestión de desempeño (que tiene que ver más con el control de cumplimiento de normas, puntualidad, uniformes, en coordinación con las jefaturas del sector a la que pertenece cada empleado.)
- También observa ya sea como responsable o coordinadora del área de seguridad física e higiene laboral.
- Recursos humanos también se encargará muchas veces de la comunicación oficial hacia el personal (memorándums, ascensos, llamadas de atención, felicitaciones, asignaciones, etc.)
- En algunas empresas se encargan de la remuneración y el cumplimiento de la legislación laboral. Crean políticas y normas para la misma área y todo lo referente al personal.
- También es un área que desarrolla sistemas de incentivos, de motivación, de crecimiento profesional para el personal y coadyuvar a otras áreas en todo lo que concierne la Administración del personal.

También existe otras funciones que son definidas por los objetivos y particularidades de cada Institución.

Las funciones cumplidas en las instituciones mencionadas fueron las siguientes:

### **La Elaboración e implementación de Manuales Reclutamiento e Inducción de Personal**

- Elaboración e implementación de manuales y políticas para el proceso de Reclutamiento de Personal de cargos existentes en la institución.
- Elaboración de estrategias y manuales para la inducción de personal nuevo.

### **Reclutamiento de personal para todos los cargos en acefalía**

- Análisis y definición de Perfiles de cargo conjuntamente con el área de Organización Métodos y los supervisores de cada área del Banco.
- Elaboración de Estrategias de Reclutamiento.
- Manejo y elaboración de pruebas psicométricas adecuadas para cada cargo.
- Implementación de Exámenes Psicométricos para ascensos.
- Convocatorias internas y externas de requerimiento de personal
- Implementación de exámenes de conocimientos para reclutamientos internos-externos.
- Creación y coordinación de pruebas de habilidades específicas para el requerimiento de diversos cargos con la participación del supervisor de área.
- Organización de comités de selección de personal.
- Diseño de la carrera bancaria del personal conjuntamente con la gerencia de RRHH.
- Evaluaciones psicométricas anuales a todo el personal.

- Identificación de funcionarios con potencial para su promoción y ascenso o para reasignación a áreas donde su desempeño sea más eficiente.
- Coordinación con el postulante para su ingreso, lista de documentos requeridos por la institución. Explicación de los beneficios y características (tiempo para la entrega de sus documentos, día de incorporación, modalidad de contrato, tiempos y el proceso de evaluación constante para su ratificación, asignación de un tutor para ayudarle en su proceso de inducción.
- Revisión y recepción de los documentos del postulante seleccionado, verificación de la autenticidad de sus documentos y entrega al área legal para la elaboración de su correspondiente contrato.
- Coordinación con el área de Gestión para la incorporación del personal nuevo, la asignación de credenciales, uniformes, cuentas y otros.

### **Control y evaluación del personal nuevo y entrevista de desvinculación**

- Seguimiento cada 20 días para observar el progreso del empleado nuevo, en coordinación con el jefe de área para proceder a su evaluación de ratificación o prescindencia de sus servicios por incumplimiento con los requerimientos del cargo.
- Elaboración de Memorándums de ingreso, ratificación y/o ascensos.
- Entrevista de desvinculación en el caso de retiro del funcionario (voluntario o forzoso).

### **Control de Dotación de Personal**

- Elaboración de Organigramas.
- Elaboración mensual de informes y control de los índices de rotación del personal.
- Identificación y Diagnóstico de la rotación del personal por área.
- Control y reporte del número de trabajadores de manera mensual.
- Análisis comparativo de la situación laboral y salarial con relación a otras instituciones bancarias.

- Ejecución y control de la remuneración salarial, para el personal que se ratificaba o se ascendía.
- Responsable de la afiliación de los funcionarios a las AFP y Seguro de Salud.
- Cuadros y elaboración de alta para la afiliación de personal nuevo a las AFP'S y a la CSBP.
- Envío de información sobre el personal dado de baja y otros a la SIBEF (actualmente ASFI).
- Alta y registro en el sistema de RRHH del personal nuevo.
- Control y evaluación del personal nuevo para su ratificación o prescindencia de servicios (luego de los 3 meses de prueba, establecidos por ley).
- Implementación y análisis de los nuevos softwares de evaluación y reclutamiento de personal en Línea.

### **2.2.1. Desarrollo de los procesos de selección**

El proceso de selección comienza con la necesidad manifiesta por cubrir vacancias dentro de la institución. Las razones pueden ser varias; entre las más comunes están:

- La renuncia/despido de algún funcionario
- La creación de una nueva agencia u oficina
- Un ascenso
- La implementación de un nuevo proyecto externo a cargo de la institución

Para la selección del personal se realiza un reclutamiento, que puede ser interno o externo.

### **a) Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es el que se aplica con el objetivo de promover y permitir el desarrollo profesional, carrera bancaria en el caso de la Banca, a personal dentro de la misma institución que desempeñe otras funciones (mensajería, eventuales, auxiliares, etc.). Este personal es sometido a un proceso de evaluación acorde al cargo.

El reclutamiento interno por lo general crea grandes beneficios si se lo maneja de manera adecuada, transparente y justa, ya que se trata de personal ya familiarizado con la institución. Para el personal de la empresa representa una oportunidad de crecimiento, desarrollo, incremento salarial y oportunidad de demostrar su potencial.

Para la empresa se crea un clima de competitividad, búsqueda constante de auto mejoramiento por parte del personal. Minimiza el costo de adaptación de nuevos funcionarios. Se crea una cultura de evaluaciones constantes, capacitación y entrenamiento del personal que es promovido a los nuevos cargos. El objetivo de este tipo de reclutamiento es garantizar una promoción que beneficie a la empresa y al empleado existente.

Las consideraciones a tomar en cuenta para el reclutamiento interno son:

- Que los postulantes debían ser tan competitivos como los postulantes externos
- Que el personal que se promueva posea las competencias necesarias, la personalidad y los valores para ocupar el nuevo cargo
- Antecedentes laborales impecables
- Se debe evitar contaminar un nuevo cargo o área con un funcionario cuyo comportamiento sea indisciplinado y poco comprometido con los valores de la institución

Finalmente, se debe tomar en cuenta que ascender a un funcionario por favoritismos, amistades, o incluso compasión, es afectar terriblemente un sector, crea un malestar en el clima laboral y un pésimo mensaje sobre el respeto a las normas y políticas que rigen a la empresa.

### **b) Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo es la búsqueda del candidato o personal fuera de la empresa. Se busca en una bolsa de postulantes que el mercado laboral<sup>ii</sup> proporciona.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Permite el ingreso de personal con una visión fresca, *sangre nueva* (Chiavenato, 2000, pág. 225)
- Permite que profesionales recién titulados, sin experiencia previa y con un fuerte deseo de comenzar sean partícipes del mundo laboral
- Permite que otros que cuentan con experiencia ingresen con una perspectiva diferente y con una nueva visión del puesto

El personal que nunca ha trabajado anteriormente tiene una actitud muy abierta a la capacitación, al entrenamiento y a amoldar su carácter a la cultura organizacional. El joven que ingresa por primera vez no tiene ninguna referencia laboral, en otras palabras, no posee un esquema o preconceptos incorporado por la experiencia previa. Por esta razón es altamente moldeable, la mayoría se muestran solícitos, comprometidos y anhelantes de aprender.

Adicionalmente, en el personal sin experiencia se observa un comportamiento de mayor entusiasmo. Se ha visto que, ante la oportunidad de ingresar a una gran institución, viven un fenómeno parecido al del enamoramiento, por el hecho de que alcanzar algo que normalmente cuesta mucho (por el alto desempleo existente) les permite experimentar sentimientos de profunda



realización. Según estudios sobre este comportamiento humano en las organizaciones, se dice existe mayor satisfacción laboral en este grupo que otro grupo cuando se ha alcanzado un puesto laboral a la medida de las expectativas, como fue comprobado en un estudio realizado con jóvenes en su primera experiencia laboral en España (García Castro, 2017).

Por el otro lado, viendo los efectos negativos del personal sin experiencia, resaltan el alto costo de incorporación y adaptación al cargo debido a que se debe incluir un entrenamiento más amplio, una supervisión más cercana y constante hasta que alcance las destrezas necesarias. Por estas razones, el postulante sin experiencia, debe contar con una marcada habilidad de aprendizaje, buena concentración, rapidez de respuesta, fortaleza para la carga de trabajo duro, mayor tolerancia a la frustración y sobre todo seguridad y madurez emocional.

### **c) Recomendaciones importantes del área de Reclutamiento**

Contratar personal para cualquier institución es de mucho cuidado. Sin embargo, contratar para instituciones bancarias es una función muy delicada que demanda mucha precaución. Una mala contratación puede causar un gran daño al Banco, en lo económico, en lo moral, en su imagen y en su confiabilidad. Un error puede afectar a terceros (clientes, usuarios y otras instituciones) con los que se tienen alianzas y contratos de servicios.

En los bancos, al ser entidades de intermediación, los errores pueden causar una reacción en cadena con mucho perjuicio y malestar en todos los que intervienen en este proceso. Es importante comprender que todas las instancias mencionadas depositan su confianza en el nuevo funcionario que se ha incorporado. Por todo esto, la institución confía que el reclutador realizará el máximo esfuerzo para garantizar una buena contratación.

Se debe entender que todo reclutamiento es una inversión de tiempo, dinero y esfuerzos; por tanto, hacerlo eficientemente y eficazmente debe ser la meta de todo buen reclutador. Muchas organizaciones tienen un presupuesto definido para esta área y un indicador de la eficiencia del proceso de reclutamiento es ajustarse a los costos presupuestados.

Los detalles descritos a continuación permitirán un ahorro de tiempo y recursos.

- **Base de datos de los Currículums Vitae**

Toda área de reclutamiento debe contar con una base de datos de todos los Currículums Vitae (CV) recibidos. Este archivo se crea a partir de las convocatorias pasadas, pero también de los postulantes que dejan sus documentos de forma voluntaria. Este archivo será la primera fuente de consulta y selección, por lo tanto, debe estar organizado y actualizado. Es recomendable tener un espacio habilitado para este tipo de archivos en físico para consultas rápidas y fácil acceso. Adicionalmente es recomendable tener cada CV escaneado y almacenado en línea.

Esta base de datos debe estar asociada a un resumen del proceso en el que participó cada postulante, sus entrevistas, evaluaciones y las conclusiones a las que se llegó de manera clara y detallada.

La calidad con la que se gestione el archivo de datos tanto físico como informáticos será el éxito para ahorrar tiempo.

- **Pasantías en el área de reclutamiento**

Un proceso de reclutamiento que de forma general recibe un promedio de 150 a 200 candidatos, exigen una dedicación de tiempo completo e incluso el apoyo temporal de pasantes de las carreras de psicología, administración de empresas, ingeniería industrial entre otras interesadas en esta área. Asimismo, se requería pasantes de ramas técnicas como ser: archivo, secretariado, etc.

El ingresar pasantes ayudará a que se cuente con el personal suficiente para cumplir los objetivos de manera oportuna y organizada. Será valioso si la empresa admite y cuenta con convenios de universidades e institutos con un programa de pasantías universitarias y prácticas profesionales. La oportunidad de aprender de forma vivencial sobre los procedimientos y las buenas prácticas del área de selección de personal será un importante apoyo de mutuo beneficio para ambas partes.

Porque que se menciona este acápite, porque generalmente las tareas son procesos de muchos pasos y sería casi imposible lograrlo sin el apoyo de un equipo profesional que además tenga la oportunidad de aprender de cerca a través de la experiencia el ser un psicólogo organizacional o administrador del área de reclutamiento u otra área de recursos humanos.

Muchos de los pasantes que ingresaron tenían la misión de aprender, apoyar con una visión más creativa, mejorando procesos, analizando y registrando nuevos métodos más eficiente en la aplicación de pruebas, realizando nuevas técnicas de reclutamiento, etc. Procuraron utilizar metodología científica e innovación en todos los procesos, con la finalidad de dejar un aporte a la institución.

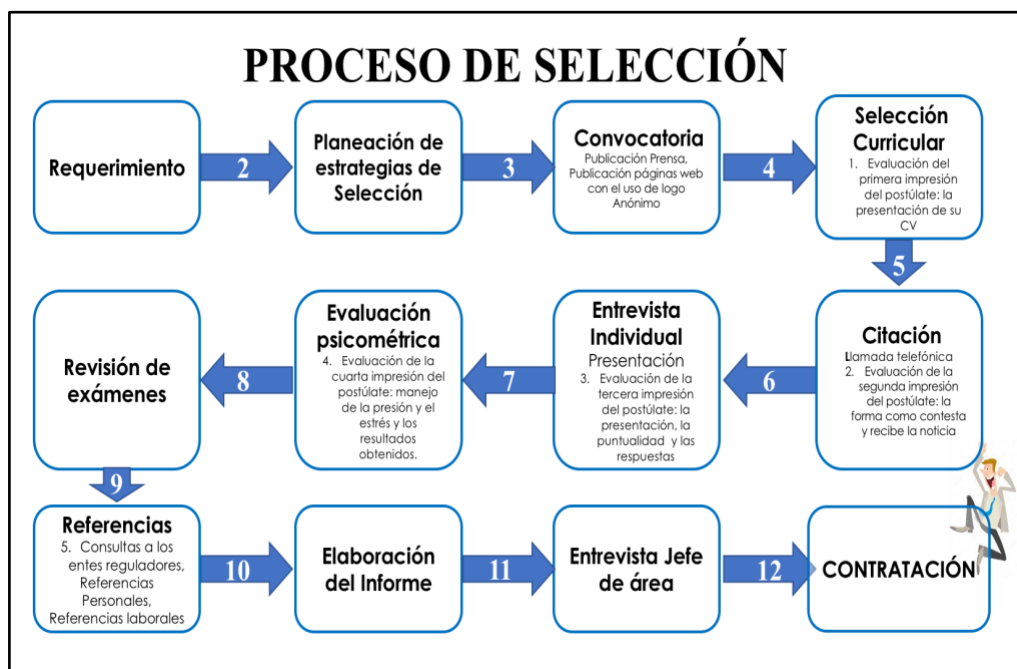
Las pasantías también se constituyen en una fuente de reclutamiento altamente eficaz para las áreas especializadas como recursos humanos y otras con similares características. Todo pasante primeramente debe ser entrenado en el conocimiento adecuado que debe tener para trabajar con todos los procesos. Deberá leer , estudiar los manuales y procedimientos de la empresa y del sector para tener presente en todo momento la normativa que rige las actividades del área.

Si es posible todo pasante deberá ser evaluado como un postulante para entender como se sienten los postulantes y los factores psicológicos que intervienen en esta experiencia. El pasante se debe entrenar a partir del respeto, la responsabilidad, ética y la humildad que debe ser tener un reclutador.

Los primeros en conocer y dominar la normativa de cada área deben ser los funcionarios que la componen.

### **Proceso de selección**

A continuación, se describe el flujo del proceso de selección (fig. 3).

**Figura 3:***Flujo: Proceso de Selección*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 1) REQUERIMIENTO DEL ÁREA.

El área interesada deberá llenar un formulario de solicitud de contratación para que Recursos Humanos actúe de acuerdo a políticas establecidas en cuanto a reclutamiento de personal.

Generalmente existe un manual de selección, un manual de contratación y un manual de inducción que establece las normas y los lineamientos para ejecutar estos procesos.

- **Tiempo para el proceso de selección**

El proceso de selección para personal de cajas por lo general contempla un tiempo máximo de 15 días hábiles. En apariencia parece ser bastante tiempo, pero analizando cada paso será demasiado corto. Las necesidades en el sector de cajas siempre apremian y el nuevo postulante debe tener un período de inducción para comenzar a trabajar. Para este tipo de contratación, el reclutador se debe

ajustar al cronograma de tiempos, acelerando el proceso lo máximo que sea posible sin afectar la calidad del resultado.

- **Perfil del Cajero**

El perfil de cajero varía de acuerdo a la institución, pero mantiene algunas características comunes. En las entidades donde se realizó la experiencia laboral de reclutamiento, el perfil tenía las características descritas en la tabla 2.

En el proceso de selección es importante empezar respondiendo estas preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser del cargo?
- ¿Por qué existe?
- ¿Qué competencias requiere?
- ¿Cuál es el grado de complejidad de las funciones?
- ¿Cuáles son sus relaciones?
- ¿De quién depende?
- ¿Sus dependientes?
- ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se tiene que tomar en cuenta?

Estas son algunas de las preguntas que saltarán al momento de comprender el nivel de dificultad de la contratación.

Los perfiles de cargo son realizados por el área de Organización & Métodos la cual conjuntamente con el área de interés (Cajas, por ejemplo) y Recursos Humanos (RRHH) responderán y definirán el perfil del cargo para cada puesto de la institución. Sin embargo, en muchas instituciones es el área de RRHH quién se dedica exclusivamente a esta función.

**Tabla 2:***Perfil del cargo de Cajero en Instituciones Bancarias*

|                                     |   |   |  |                            |                      |
|-------------------------------------|---|---|--|----------------------------|----------------------|
| <b>Objetivo del cargo</b>           | <b>Atender a los clientes y usuarios del Banco, aplicando estándares de calidad de servicio, en el estricto cumplimiento de las normas internas y disposiciones regulatorias.</b> |   |  |                            |                      |
| <b>Categorías</b>                   | <b>Rangos Cualitativos y cuantitativos</b>  |   |  |                            |                      |
|                                     | <b>Ninguno (E)</b><br>1   | <b>Bajo (D)</b><br>2  | <b>Medio (C)</b><br>3  | <b>Medio Alto (B)</b><br>4 | <b>Alto (A)</b><br>5 |
| Educación Formal                    |   | Estudios de formación técnica, estudios universitarios parciales o de capacitación especializada. |  |                            |                      |
| Experiencia                         | Sin experiencia previa.   |   |  |                            |                      |
| Conocimiento de contabilidad Básica |   | Conoce de forma elemental los principios de contabilidad  |  |                            |                      |
| Conocimiento de Microsoft office    |   | Tiene conocimiento básico del manejo de computadores. Especial Excel y Word.                      |  |                            |                      |
| Conocimientos de idiomas            | Sin conocimiento de otro idioma   |   |  |                            |                      |
| Capacidad de Solución               |   |   | Resuelve problemas en base a la sujeción de la norma y procedimientos. |                            |                      |
| Supervisión                         | No tiene personal a su cargo.   |   |  |                            |                      |

| Categorías                         | Rangos Cualitativos y cuantitativos |   |  |                           |                  |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|--|---------------------------|------------------|
|                                    | Ninguno<br>(E)<br>1                 | Bajo<br>(D)<br>2                                | Medio<br>(C)<br>3  | Medio<br>Alto<br>(B)<br>4 | Alto<br>(A)<br>5 |
| Toma de Decisiones                 |                                     |   | Toma decisiones ajustándose a procedimientos.  |                           |                  |
| Adaptación                         |                                     |   | Logra adaptarse a cambios constantes.  |                           |                  |
| Contacto Cliente Interno           |                                     |   | Requiere contactos internos rutinarios con personal de otras áreas.  |                           |                  |
| Contacto Cliente Externo           |                                     |   | Requiere contactos externos rutinarios.  |                           |                  |
| Exposición A Riesgos               |                                     | Expuesto a Riesgos automáticamente detectables. |  |                           |                  |
| Manejo De Información Confidencial |                                     |   | Tiene contacto con algunos datos confidenciales que, si fueran expuestos a terceros, podrían tener un efecto negativo. |                           |                  |
| Calidad De La Información Brindada |                                     |   | Genera información básica.   |                           |                  |

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

- **Posición del cargo en un organigrama tipo de Instituciones Financieras**

En cuanto al sector de cajas las áreas de interés directa es el área de operaciones, pero relacionalmente también se trabaja con Atención al Cliente. Para las contrataciones del área de cajas el comité de entrevistas estaba a cargo del Supervisores de Tesorería, el Asistente de cajeros y el subgerente de atención a clientes o un encargado de agencias.

Los cajeros dependían del Supervisor de Tesorería. Sin embargo, en cada sala de atención a clientes existe un cajero denominado centralizador encargado de la bóveda de cada sala.

Todos los cajeros de sala entregan su efectivo a este cajero y él se encarga de verificar el efectivo, reportar faltantes, sobrantes, billetes falsos, rotos o cualquier inconveniente o eventualidad.

Operativamente estos cajeros eran los más experimentados que resolvían dudas o se encargaban de apoyar en el entrenamiento de nuevos cajeros. En agencias estaban a cargo de los cajeros conjuntamente con el Encargado de Agencia quien era su Jefe Relacional.

Para la ratificación del cajero nuevo, todos estos responsables deben evaluar y centralizar los resultados y reportar al Supervisor de Tesorería quien definía la ratificación del nuevo funcionario.

Existía dos tipos de cajeros: El Cajero Centralizador y el Cajero Común.

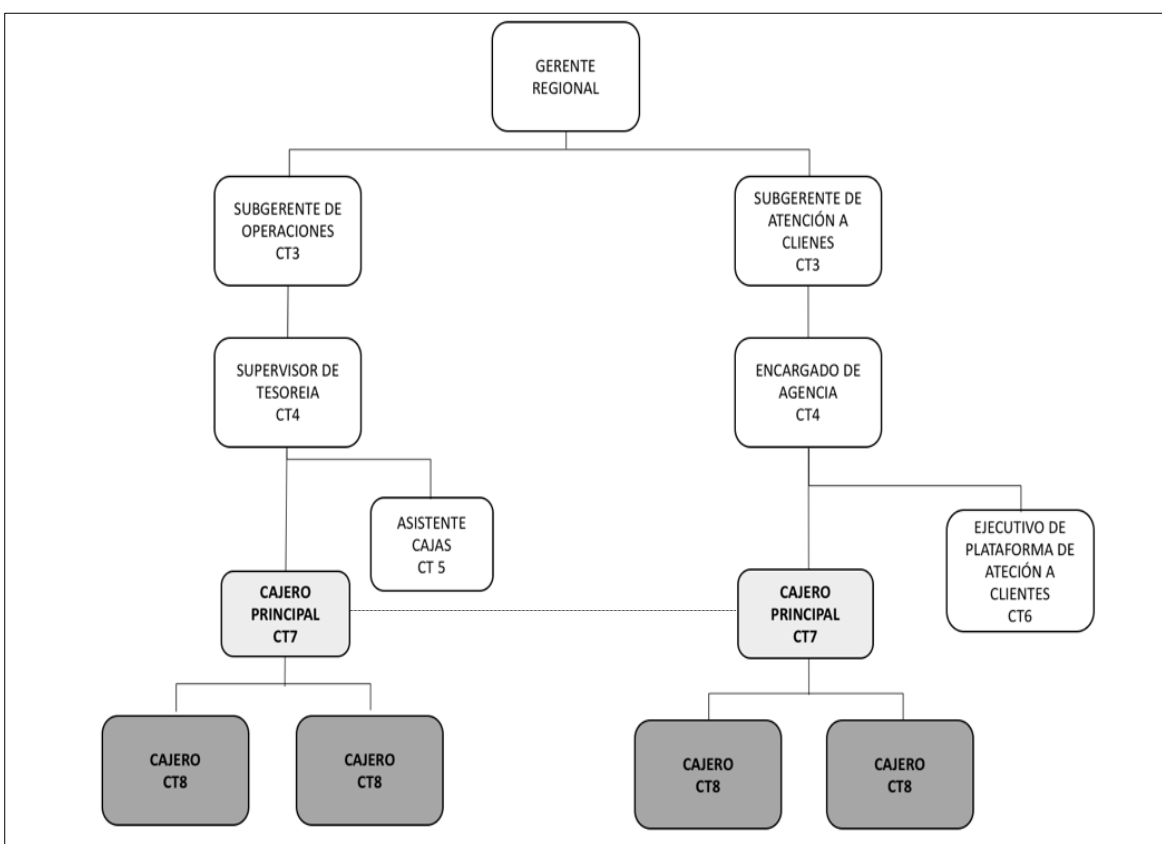
El cargo de Cajero no tiene dependientes y es el puesto más elemental.

A continuación en la *Figura 4*, se realiza un organigrama tipo para tratar de esquematizar y explicar como era la estructura.



**Figura 4:**

*Organigrama tipo de una institución bancaria en el que se resaltan los cargos de cajeros.*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia El organigrama es una estructura de un Banco, es un modelo general que se rescata de la memoria de dos instituciones de donde se realiza la Memoria laboral.

## 2) PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez identificado el objetivo del reclutamiento se comienza con el análisis del método a usar y la programación de las actividades. Es importante plasmar todas las actividades en un cronograma; revisar los recursos disponibles y la coordinación para la elaboración de exámenes y entrevistas, tomando en cuenta los siguientes aspectos y detalles:

- ◆ Crear un correo corporativo o de un servicio como Gmail que sea específico para el proceso de reclutamiento.
- ◆ Revisar los archivos y ver si se cuenta con postulantes disponibles.
- ◆ Luego de revisar los C.V. , con los que se cuenta, tener una lista de todos los nombres de postulantes que se convocará.
- ◆ Asegurar que los números de teléfono o celular de los postulantes son vigentes para mantener una línea de comunicación para solicitar las referencias y otra información que se vea necesaria.
- ◆ Elaborar un cronograma de entrevistas.
- ◆ Programar las evaluaciones para todas las áreas que tendrán parte en el proceso: desde seguridad, pasantes y comités de entrevistas.
- ◆ Prever un lugar tranquilo y adecuado para la toma de exámenes y entrevistas.
- ◆ Provisionar las fotocopias de los test y exámenes escritos en la cantidad del número de convocados.
- ◆ Asegurar la disponibilidad de computadoras para la toma de los psicotécnicos en línea o para los exámenes de computación.
- ◆ Contar con el material de escritorio necesario (hojas, clips, bolígrafos, calculadoras, etc.)
- ◆ Servicio de cafetería, agua, té, mate, azúcar y dulces de cortesía.
- ◆ Dar la mejor impresión de la organización, esto es una manera de mostrar el tipo de empresa a la cuál esta postulando la persona.

Si la empresa cuenta con el espacio físico para evaluar a un numeroso grupo de personas, lo aconsejable era comenzar con la toma de exámenes y posteriormente invitarlos a la primera entrevista con el reclutador. Si el espacio era pequeño y abierto, donde no existía privacidad porque era una oficina tipo salón de varios escritorios lo recomendable era realizar primeramente la entrevista y solamente se programaba a exámenes a los preseleccionados de la entrevista.

También se puede alquilar algún espacio para este proceso, siempre y cuando la institución cuente con los recursos y apruebe los gastos del alquiler de un salón, los hoteles cuentan con este servicio o en algún Instituto que tenga computadoras disponibles.

### 3) LA CONVOCATORIA

Pueden ser internas, públicas, direccionadas a un sector en específico (Muchas fuentes de reclutamiento son las universidades, institutos, sindicatos, colegiaturas, etc.), por invitación directa o por referencias de los mismos funcionarios de la institución. Sin embargo, lo más efectivo es publicar en un medio masivo de comunicación para alcanzar la mayor cantidad de postulantes.

#### Ilustración 1:

*Ejemplo de requerimiento de personal de cajas para una entidad bancaria publicado en redes sociales*

**banco bisa**

Requiere incorporar a su equipo de trabajo:

# Cajeros(as)

**OBJETIVO DEL PUESTO:**  
Atender a los clientes y usuarios del Banco, aplicando estándares de calidad de servicio, en el estricto cumplimiento de las normas internas y disposiciones regulatorias.

**REQUISITOS:**

- Licenciados, egresados o estudiantes de último año en carreras económico - financieras.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel de usuario.
- Experiencia en Atención al Cliente (deseable).

Las personas interesadas que cumplan a cabalidad con los requisitos, favor hacer llegar su Hoja de Vida actualizada (sin documentar), indicando la referencia de la postulación, a la dirección de correo electrónico [nlopeza@grupobisa.com](mailto:nlopeza@grupobisa.com) hasta el día viernes 4 de enero de 2019.

Cochabamba, diciembre de 2018

Te ofrecemos ser miembro de un equipo de trabajo de alto nivel con perspectivas de desarrollo profesional.

*Nota.* Fuente: Convocatoria pública del Banco Bisa, publicada el 31 de diciembre de 2018 en @EmpleosClick.

Se considera valioso contar con el apoyo del área de diseño de artes y publicidad para elaborar una convocatoria informativa y bien diseñada. La misma tiene que ser breve, clara y atractiva a la vez que si la invitación es efectiva, expresa que es una gran empresa la que está abriendo sus puertas para una oportunidad laboral atractiva.

Como dice (Renate, 1987, pág. 154) «Si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será más fácil recibir del mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito, esto es, no sólo miembros, sino también clientes, capital, estímulo y ayuda».

Es importante que las convocatorias tengan una fecha definida de cierre, que se solicite además, una carta de presentación, la pretensión salarial y por supuesto su Currículum Vitae.

Si el postulante presenta todo lo que se le pide en la convocatoria es el primer indicio que tiene una buena predisposición al cumplimiento de las instrucciones y normas.

La carta expresa su forma de escribir, este detalle indicará cómo es su redacción, si es formal o casual, sobre sus aspiraciones e intereses y si tiene habilidades en la comunicación escrita o si más bien utiliza plantillas o una redacción tradicional. Todo constituye una valiosa información.

En cuanto a la pretensión salarial, esta información da a conocer cuánto aspira económicamente y si el monto está dentro del margen que tiene la empresa. Muchas veces los postulantes jóvenes que no tienen experiencia y conocimiento, no indagan esta información y por lo general expresan que están de acuerdo con lo presupuestado. Al contrario, alguien que tiene responsabilidades como una familia o aspira a un monto específico lo expresa y si es muy superior a lo que se tiene establecido será un aspecto que indica que en algún momento lo económico puede ser determinante para su permanencia y para la toma de sus decisiones. Pero si a pesar de esta información, el postulante tiene un CV interesante, y es convocado a entrevista, será importante indagar a profundidad este punto a fin de no contratar a alguien que termine yéndose pronto por la insatisfacción económica.

#### 4) LA SELECCIÓN CURRICULAR

El Currículum Vitae (CV) es un instrumento que nos ayuda a conocer al postulante, es una expresión de como se ve a sí mismo y del énfasis que hace a algunos aspectos. Definitivamente se considerará que un buen currículum abrirá las puertas a la entrevista y una buena entrevista a la contratación.

¿Qué expresa un CV? Si realizamos un paralelismo con el área de mercadotecnia, podríamos decir que el CV es la presentación anticipada de un producto, la *forma* en la que el postulante vende su propuesta. Y si comprendemos que los seres humanos en cualquiera de las esferas donde se desarrollan, están en una constante actividad de decisión, es inevitable, entonces, impedir que lo hagan. Por lo tanto, se debe comprender esta realidad, todo proceso de selección está condicionado fundamentalmente por una cualidad de competitividad intrínseca.

Todo detalle será importante, la tipografía, el formato, la fotografía, la redacción, las referencias personales, la organización de su información, si es concreto y fácil de leer a simple vista.

Muchos reclutadores con experiencia en selección hablan de este punto, sobre los CV creados con la intencionalidad de ser leídos, que proporcionan la facilidad de su lectura y ser atractivos a primer impacto. Los mejores CVs son aquellos en los que el autor piensa en el reclutador, (que generalmente lee más de cien currículos al día) con el deseo de que el suyo se distinga. En otras palabras, para hacer un currículum se tiene que pensar más en aquel que lo recibirá, que en el gusto de quien lo hace.

Un CV debe ser adecuado al propósito del reclutamiento, al cargo y a la institución a la cual postula.

Un CV no actualizado y desprolijo manda un fuerte mensaje sobre la personalidad del autor, su falta de dedicación, motivación y compromiso a la hora de realizar sus proyectos, más tomando en cuenta que el CV será sometido a evaluación y entrará a una competencia de contenido y calidad.

Según Chiavenato (2000) la *selección de personal* es: "Una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva" (pág. 238).

## 5) CITACIÓN A LA ENTREVISTA

La citación a entrevista es una actividad muy importante y poco valorada. Por una mala citación a entrevista se han perdido buenos postulantes, así lo explica Alles (2017, pág. 23).

Cuando se convoca a un postulante vía telefónica se brinda una impresión de la empresa, el tono cordial y educado y por supuesto el mensaje para la citación será parte del éxito del proceso. El reclutador debe contar con un mensaje escrito para transmitir toda la información de manera ordenada, clara, concreta y en la medida de sus posibilidades cerciorarse de que el mensaje fue recibido de forma confidencial y personal. Algunas veces no se logra encontrar a la persona, por lo que se debe recurrir a todos los medios que el postulante dejó como referencia, incluyendo su correo electrónico y redes sociales para dejarle un mensaje con el nombre y número de contacto.

Acerca de los postulantes y la citación a la entrevista, se observan varias reacciones que son comunes, por ejemplo: algunos se alegran al recibir la noticia, otros reaccionan de forma seria, sin emociones, pero al final todos siempre se muestran predispuestos a la citación. Algunas veces se los toma desprevenidos y contestan ásperamente, un aspecto a tomar en cuenta sobre los criterios de atención al cliente e inteligencia emocional.

Es importante comentar que existe un fenómeno interesante en las personas que postulan a un cargo; generalmente todos quieren mostrar su mejor faceta y se asemejan al pretendiente en plan de conquista, actuando con mucho interés, voluntad y mostrando las mejores actitudes. En esta etapa todo postulante es la persona ideal, manifiesta una amabilidad excesiva, incluso cambia el tono de su voz y está disponible a todo requerimiento.

Los reclutadores sin experiencia necesitarán aprender a diferenciar y descubrir todas estas facetas del postulante, sus posturas y reacciones para lograr descubrir quién es la persona que se está

evaluando y comprender que las personas aprenden a fingir amabilidad, pero su lenguaje corporal y el tiempo indudablemente revela cómo es en realidad.

En todo el proceso un aspecto que será importantísimo es el orden de los pasos y la organización de las estrategias que se emplean sin descuidar ninguno por muy insignificante que parezca.

## **6) ENTREVISTA CON EL RECLUTADOR**

La primera entrevista, conocida como *entrevista de filtro*, será con el área de reclutamiento. A partir de esta etapa se eligen a los postulantes que irán a la selección con el jefe de área.

La entrevista es un instrumento fundamental y casi decisivo para contratar al postulante.

Según Atalaya (2001):

La entrevista continúa siendo la técnica más importante de la selección de personal ya que permite la observación directa de reacciones, la solvencia o fragilidad de apreciaciones vertidas por el postulante, o la posibilidad de encontrar respuesta a vacíos en el currículum vitae.

Existen diversos tipos de entrevistas, pero la habilidad de un reclutador será realizar una conversación eficaz, fluida y de obtener la información necesaria del postulante. Esto solamente se logrará con la práctica y el genuino interés de aprender a utilizar las mejores habilidades para entrevistar.

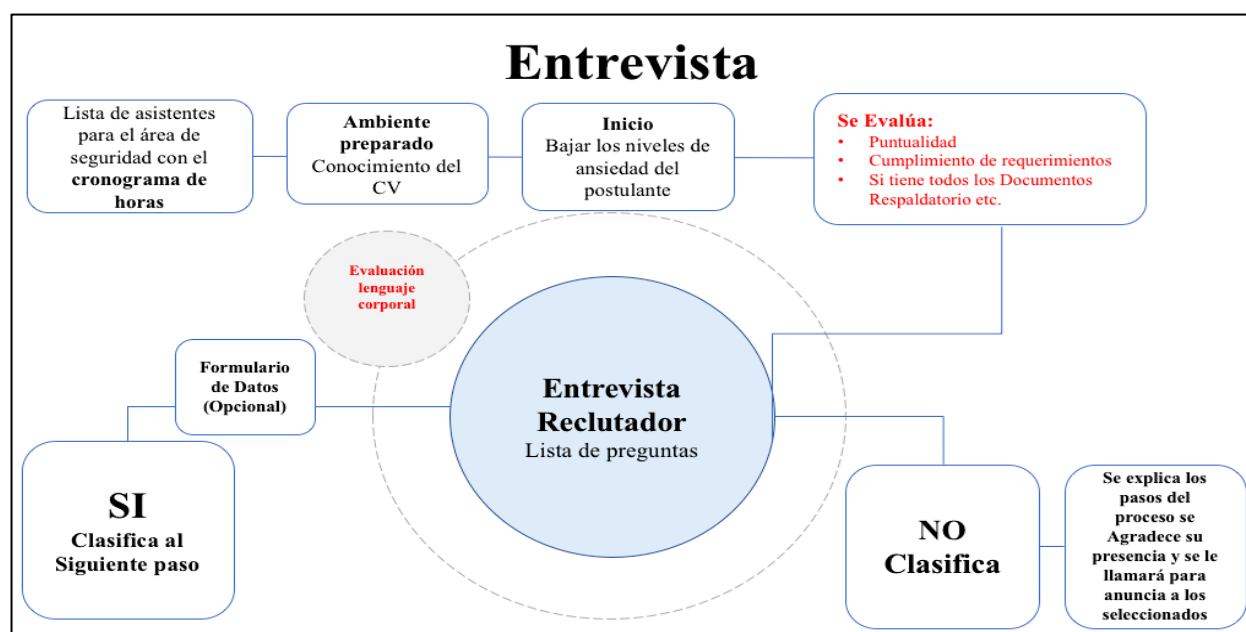
Es en este punto del proceso también se recomienda aplicar un formulario extra antes o después de la entrevista, solicitando información sobre datos personales. Esto con la finalidad de uniformar la información de todos los postulantes. Estas respuestas alimentarán el informe comparativo que se recomienda brindar al área solicitante del reclutamiento, para comparar y tener una visión completa del proceso.

Cada entrevista deberá tener un registro, cuando se realizan más de 10 entrevista al día y a muchas personas para un proceso, es fácil olvidar aspectos importantes de cada una, es necesario tener un registro escrito o grabaciones de la entrevista para repasar aquello que se requiera si queda suelto alguna idea, así se podrá comprender de mejor manera la conversación.

Sobre el proceso de la entrevista (Figura 5), es bueno recordar que tanto el reclutador como el postulante tendrán una primera impresión. El representante de la empresa, deberá estar preparado para recibir a todas las personas citadas manteniendo la puntualidad, organización, limpieza y presencia dando la mejor impresión de la institución.

**Figura 5:**

*La Entrevista*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

Antes de comenzar una entrevista se recomienda leer el CV y anotar los aspectos que se observan. Por ejemplo: si observa que en su historial registra muchos empleos, se recomienda analizar el promedio de tiempo que permanece en un lugar, solicitar los certificados de trabajo e indagar más al respecto para tener un panorama apropiado del postulante ante una posible contratación.



El espacio físico a utilizar debe ser iluminado, cómodo y sin interrupciones. Es recomendable contar con una mesa y sillas acomodadas frente a frente y facilitar todo lo necesario para bajar los niveles de ansiedad y nerviosismo del postulante. Como técnica para disminuir toda ansiedad puede ayudar: una sonrisa, un saludo amable o la cortesía de ofrecer un vaso de agua, té o mate según sea conveniente. Todo este material se debe prever como parte de la logística y contar como parte de los gastos de reclutamiento.

Saludar al postulante con cordialidad es el inicio de la entrevista. Se pueden usar expresiones como las sugeridas por Alles (2004, p. 22), sin que superen los 60 segundos de conversación:

*¿Cómo está?, gracias por presentarse a nuestra convocatoria.*

*Hoy nos tocó un lindo día ¿verdad? ¿Le fue fácil llegar a las oficinas?*

A partir del momento que se toma contacto con el postulante, se observa cada detalle, especialmente el lenguaje corporal, la comunicación verbal, la honestidad de sus expresiones, el autocontrol y el manejo del estrés (ver ilustración 4).

Toda persona que está sujeta a evaluación experimenta estados de ansiedad. A veces un pequeño comentario sobre algún aspecto fuera de la entrevista ayuda a bajar la tensión.

Como dice Alles (2004):

“Intente detectar desde el primer momento si el candidato está nervioso. Si es así extienda la primera parte de la reunión e inicie el diálogo específico con alguna pregunta sobre su colegio, su época de estudios en la universidad, etc., es decir, sobre algún tema que se relacione con el objetivo central de la entrevista pero que usted suponga que lo tranquilizará. Muchas veces las personas guardan muy buenos recuerdos de sus épocas estudiantiles y esto puede ser útil para aplacar los nervios” (p. 5).

Un aspecto muy significativo a tomar en cuenta es el tono de voz, es muy importante que el postulante no sienta que está frente a una declaración judicial, sino más bien a una conversación agradable donde sienta la libertad de expresar sus experiencias.

La actitud del evaluador debe ser de una escucha atenta, evitar hablar o interrumpir y solo hacerlo para direccionar la respuesta del postulante cuando el tema se desvía.

Para el postulante que no tiene experiencia laboral, es importante hacer hincapié sobre su formación, la manera de actuar frente al estrés, consultar cuál ha sido el trabajo o la experiencia más desafiante que ha tenido e indagar sobre sus reacciones frente al trabajo bajo presión. Asimismo, sobre sus hobbies, como es un día habitual y que hace los fines de semana. Su opinión sobre temas trascendentales de la actualidad. Estas respuestas nos darán información sobre sus hábitos, costumbres, valores, etc.

Existen muchos tipos de postulantes, entre los más habituales se pueden distinguir: los serios, los habladores, los emocionales, los arrogantes, etc. Es bueno comprender que muchas de estas reacciones tienen un por qué. El evaluador deberá tratar toda situación con una actitud tranquila, educada y desarmar las barreras que pone la persona.

Todos los elementos que proporcionan los postulantes son aspectos para analizar. Un comportamiento inusual se da por la presión que representa una entrevista, aunque también es un indicador sobre las dificultades que puede presentar el postulante al actuar bajo situaciones de estrés, en este sentido será bueno analizar todos los indicadores de manera apropiada antes de juzgar ligeramente y *a priori*.

Es importante considerar el tiempo designado para cada postulante, muchas veces la presión de terminar rápido el proceso puede dar como resultado un mal proceso de reclutamiento. Un entrevistador experto agilizará este proceso. Sin embargo, no se recomienda ser superficial en la entrevista y para logra esa conexión con el postulante y permitir que tenga la confianza de contar

aspectos de su vida que son fundamentales y en ocasiones íntimos, que es una información importante para conocerlo se debe designar un buen tiempo a cada uno.

### Figura 6:

*Sugerencias para escoger preguntas para la entrevista*

| LA ENTREVISTA   |
|---|
| <p>Por favor puede presentar a Juan (coloca el nombre de postulante)</p> <p>Cuéntenos sobre su familia</p> <p>Cuéntenos sobre historia académica o ¿cómo le fue en la etapa escolar?</p> <p>¿Cómo eligió la disciplina o estudios universitarios que cursa?</p> <p>¿Qué planes tiene respecto a su carrera?</p> <p>Sobre su experiencia laboral. ¿Cuáles fueron las razones de su retiro?</p> <p>¿Qué cargos le gustaron más y por qué?</p> <p>En los trabajos que estuviste donde te sentiste feliz y ¿por qué?</p> <p>Describe al jefe que más recuerda ¿Por qué?</p> <p>Dependiendo de la respuesta anterior pide que describa a la persona que afectó positiva o negativamente de mayor manera en su vida.</p> <p>A quienes admira, quienes han sido los modelos a seguir de su vida. Luego pide que justifique. Señala sus fortalezas. Y sus debilidades.</p> <p>Cuál fue su mayor realización en el ámbito laboral (sino tiene experiencia laboral, sobre su mejor experiencia en su vida personal y luego que amplíe su respuesta.</p> <p>Cuál fue el mayor error que ha cometido y que aprendió de la esa experiencia.</p> <p>Relate algunas frustraciones, cómo ha lidiado con ella.</p> <p>Si tuviera la posibilidad de retroceder 5 años. ¿Qué modificaría?</p> <p>Alguna historia sobre sus logros, qué factores cree Ud., han primado para lograr.</p> <p>¿Cómo ha lidiado con el estrés? Comente alguna historia donde se haya sentido afectado.</p> <p>¿Cuál es su deporte favorito?</p> <p>¿Qué actividades de esparcimiento le encanta? ¿Qué hace generalmente en su tiempo libre?</p> <p>¿Tiene algún grupo o fraternidad? (membresías a las que pertenece)</p> <p>¿Qué sabe de nuestra organización? ¿Ha probado nuestros productos?</p> <p>Si tuvieras la posibilidad de influenciar algún cambio en nuestra organización ¿qué cambiaría?</p> <p>¿Tiene amistades, familiares o conocidos en la institución?</p> <p>¿Cuál es la disponibilidad de incorporación que tiene?</p> <p>¿Cuál es la pretensión salarial que tiene?</p> <p>Y su autorización para corroborar sus antecedentes y la información otorgada.</p> |

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

- **Las expresiones corporales como fuente de información.**

La psicología es la ciencia que ha estudiado el lenguaje no verbal y ha aportado a muchas ramas para su desarrollo. Estudiarla proporciona una fuente inagotable de información. Varios psicólogos han sido pioneros de estos estudios, como Wilhelm Reich, Alexander Lowen y más recientemente Paul Ekman o Daniel Stern, quienes hicieron contribuciones importantes para la psicología forense y de mercadeo según lo menciona el psicólogo clínico, autoridad en el tema, el uruguayo Gonçalvez Bogio (2019) que además agrega:

“El lenguaje corporal es aquella disciplina que intenta comprender el lenguaje del cuerpo expresando emociones con sus gestos, que contiene toda una gramática expresiva, y que puede —además— contener toda una historia congelada en formas más o menos cristalizadas.”

Entonces, el cuerpo es el que, de manera veraz, expresará y comunicará aquello que la persona está pensando y sintiendo. Por lo tanto, el psicólogo organizacional deberá adquirir esta sensibilidad y destreza para comprender la actuación espontánea del postulante. Observar su comportamiento, su mirada y actitudes especialmente cuando da una respuesta compleja.

Un caso anecdótico sobre la importancia del lenguaje corporal se comenta, con su respectiva interpretación, en Génesis 4:6 después de que Caín siente celos de su hermano Abel, Dios habla con Caín y sucede lo siguiente: *“Entonces dijo a Caín: ¿Por qué te has enfurecido, y por qué ha decaído tu semblante?”* Reina & Valera, 1960, (pág. 6). Es una muestra de que incluso en los relatos antiguos el semblante, parte del lenguaje corporal, es usado para interpretar el sentir a través de sus expresiones corporales y cómo una pequeña reacción podrá sugerir aspectos de la personalidad que se debe tomar en cuenta.

Sin embargo, se debe cuidar las malas interpretaciones a las reacciones o rasgos sueltos sin un contexto. El lenguaje corporal es parte de un todo y se debe comprobar con otros instrumentos aquello que sugiere una idea, característica o condición del postulante, con el cuidado de hacer un juicio equivocado del postulante.

A pesar de que las interpretaciones sobre el lenguaje corporal están sujetas a la percepción e interpretación de un individuo que vive la información desde su óptica se debe recordar que la información viene muy cargada de los sesgos de la subjetividad del intérprete.

A continuación, en la tabla 3 se presenta un cuadro con algunos aspectos claves que se pueden observar durante la entrevista.

**Tabla 3:**

*Resumen de Interpretación del Lenguaje Corporal*

| ✓ | Acción  | Lo que refleja                               |
|---|---|--|
|   | Tomarse la quijada                                    | Toma de decisiones                           |
|   | Entrelazar los dedos                                  | Autoridad                                    |
|   | Mirar hacia abajo                                     | No creer en lo que se escucha                |
|   | Frotarse las manos                                    | Impaciencia                                  |
|   | Apretarse la nariz                                    | Evaluación negativa                          |
|   | Sacudir los dedos                                     | Impaciencia                                  |
|   | Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás | Seguridad en sí mismo y superioridad         |
|   | Inclinar la cabeza                                    | Interés                                      |
|   | Palma de la mano abierta                              | Sinceridad, franqueza                        |
|   | Pararse con las manos en la cadera                    | Buena predisposición para hacer algo         |
|   | Jugar con el cabello                                  | Falta de confianza en sí mismo e inseguridad |
|   | La cabeza sobre los hombros o mirar al piso           | Aburrimiento                                 |
|   | Manos sujetadas hacia la espalda                      | Furia, ira, frustración                      |
|   | Cruzar las piernas o movimiento de pies               | Aburrimiento                                 |

|  |                                       |                               |
|--|---------------------------------------|-------------------------------|
|  | Brazos cruzados a la altura del pecho | Actitud a la defensiva        |
|  | Frotarse un ojo                       | Evaluación                    |
|  | Manos en las mejillas                 | Dudas                         |
|  | Tocarse la nariz                      | Mentir, dudar o rechazar algo |

*Nota.* Adaptado de gráfico de Gina Sofía Castañeda Larrea “Manual del Lenguaje Corporal como Apoyo en Proceso de Selección en la Consultora Great People Consulting. ” (P. 22)

- **Cierre de la entrevista**

Al ir concluyendo la entrevista, se tiene que proporcionar al postulante toda la información que solicite, también aspectos puntuales sobre el cargo y sobre el proceso de selección. El siguiente paso será indagar sobre el interés del postulante para proceder a la siguiente etapa. La despedida debe ser amable, así como comenzó. Pida al postulante tener paciencia para esperar el resumen de todas las entrevistas y consecución del proceso de selección.

Si bien no existe el tiempo que se necesita para atender adecuadamente a cada postulante, se recomienda dar una respuesta sobre los resultados de postulación ya sea si fue seleccionado o no. Si es posible por llamada telefónica o por correo electrónico, aunque este último es poco personal.

Es importante cuidar todos los aspectos para dar la mejor impresión en el postulante. Cuando se pretende contratar personal de calidad, el trato del reclutador debe ser de calidad porque está representando a la empresa.

## 7) EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

La psicología como ciencia se ha desarrollado de manera muy amplia a partir de la psicometría, si bien tuvo su auge a través de varias de sus corrientes, es a partir del ingreso de la psicología aplicada que tiene un salto dentro de la comunidad científica, posteriormente al ámbito industrial y el desarrollo de lo que hoy se conoce como psicología organizacional (Calonge, Calles, & Carrasco, 2017). Según Rdz-Navarro K. & Eugenia (2014).

La historia de la psicología aplicada o psicometría, ha aportado grandemente a varias disciplinas de la ciencia pero de forma muy importante a la Estadística entre los cuales destacan, por ejemplo, los trabajos de: Galton en correlación y regresión; Barón y Kenny en análisis de mediación y moderación estadística; Separan y Urtone en Análisis Factorial; Cronbach en fiabilidad y Teoría de la Generalizabilidad; Lord, Novic, Rasch, Birbaum y Same-jima en el desarrollo de modelos de Teoría de Respuesta a los Ítems (TRI), solo por mencionar algunos. (Rdz-Navarro & Vinet, 2014)

La psicología por primera vez habla en términos de metodología científica a través del lenguaje de la estadística, y hablar de estadística es hablar de matemáticas, y ese es el lenguaje con el que fue creado el universo, Bombal Gordón (2000).

Asimismo, ha otorgado grandes aportes a la Sociología, Educación, Marketing, Economía, Ciencias de la Salud, entre otras. (Rdz-Navarro & Vinet, 2014) Dentro de sus precursores están, Wilhelm Wundt, Alfred Binet, Walter Dill Scott, Bingham, Terman, Cattell, Edward Thorndike y otros (Díaz, 1998, pág. 65).

La historia cuenta que los inicios de la aplicación de pruebas psicotécnicas fueron en el campo de la Primera Guerra Mundial. Este conflicto ha permitido el desarrollo y la explosión de la psicología tanto en el ejército americano como en el ejército alemán donde tuvieron la intervención de psicólogos que abrieron el camino para el reconocimiento de esta nueva ciencia.

En los Estados Unidos la psicometría ha servido para la elección de oficiales para su Ejército; Walter Dill Scott consiguió clasificar cerca de 3 millones y medio de hombres para 85 puestos, con tal éxito que lo condecoraron con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo (Hardy & Heyes, 1999).

El deseo de conocer al ser humano de manera exacta y predecir cómo va actuar a través del tiempo ha sido un desafío apasionante para muchos psicólogos. Por un lado, la psicología ha estudiado y

definido mediante la clínica muchos diagnósticos sobre el comportamiento, pero la rama de la psicometría se ha atrevido en realizar el pronóstico usando el método científico.

¿Qué representan las pruebas psicométricas? Haciendo analogía con la medicina, se podría decir que son los laboratorios que indican ciertos parámetros de la salud de una persona, no son el diagnóstico, son un respaldo del diagnóstico que ya sospecha el médico.

Entonces ¿sirven los test psicométricos? Esa es la pregunta que realizan constantemente los ejecutivos de las empresas e inclusive algunos psicólogos. ¿Qué se espera de ellos? muchos esperan resultados mágicos y otros más escépticos se oponen drásticamente y ven insulsas las evaluaciones psicológicas para el personal.

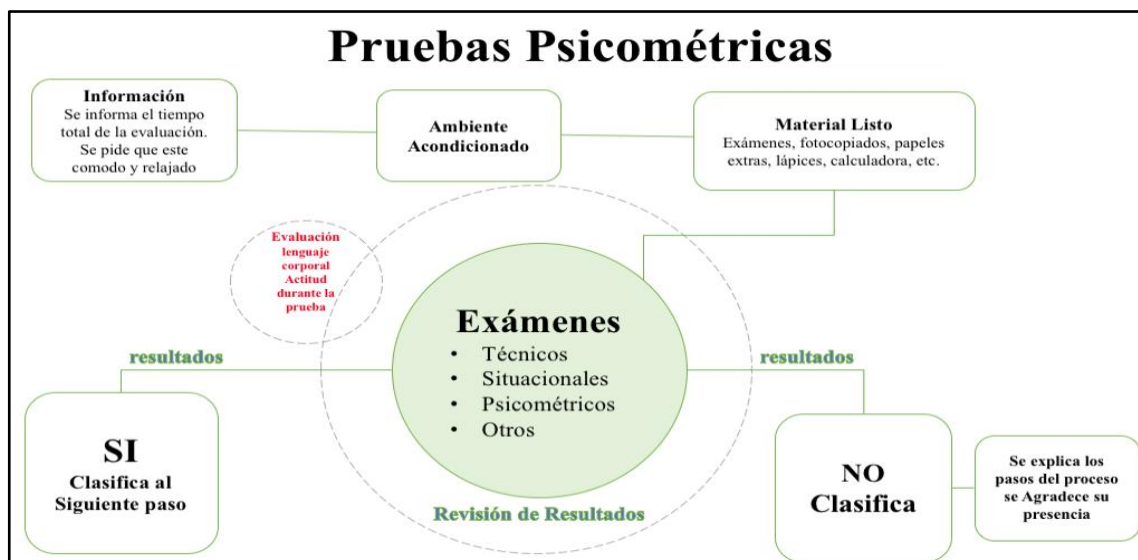
La gran pregunta es: ¿Cómo se puede medir aspectos tan subjetivos de la personalidad como inteligencia, compromiso o motivación de una manera objetiva que se pueda someter al método científico? Los test han permitido evaluar y medir aquellos constructos que no tiene referente directamente observable (Carrasco M. A., 2017). Edward Thorndike (1918) dijo: *“Cualquier cosa que existe, existe en alguna cantidad y si existe en alguna cantidad entonces puede medirse”*.

Volviendo a la analogía anterior, si se consulta a un médico sobre el beneficio de los laboratorios de sangre, ellos dirán que son importantes con los cuidados y las buenas prácticas de su aplicación. Los errores disminuyen cumpliendo los protocolos, normas y estándares tanto de parte del laboratorista como del paciente.

Los test psicométricos poseen indicaciones para que la aplicación sea efectiva, de la misma manera su correcta corrección, pero fundamentalmente para la interpretación. Los exámenes psicométricos deben estar a cargo de la interpretación de un psicólogo que sea experimentado o entrenado en este campo. No es recomendable basar las conclusiones solamente en los resultados de los exámenes y pruebas. Se debe sumar los resultados de la entrevista y la percepción del reclutador a lo largo del proceso de reclutamiento.



Figura 7:

*Pruebas Psicométricas*

Nota. Fuente: Elaboración Propia

- **¿Qué test psicométricos pueden utilizarse para evaluar a cajeros?**

Existen una gran variedad de test de selección de personal. Por lo general las instituciones grandes, como bancos, empresas, u otros con gran número de personal; cuentan con el área de selección de personal y la mayoría compran los test psicométricos.

En la actualidad existen empresas que proporcionan programas o softwares que reúnen todos los test y pruebas para evaluar y tener los resultados inmediatos, por ejemplo: *Multitest*, es una empresa peruana que proporciona este servicio.

En cuanto la experiencia de aplicar las pruebas de manera presencial, se advierte que lo positivo de este método, es que permitía al reclutador observar al postulante en el plano físico de trabajo y sus respuestas a los exámenes.

Una de las grandes desventajas a momento de aplicar la batería de test al personal de cajas, son el tiempo que toma las correcciones y aún más si son varias pruebas aplicadas a un grupo numeroso de postulantes.

Además de los test como tal, también es importante observar el comportamiento del postulante en los siguientes aspectos:

- . La facilidad de comprender las instrucciones a primera lectura.
- . El tiempo que le toma hacerlo.
- . Realizar y aprender de los ejercicios de práctica con rapidez.
- . Si busca apoyo durante la prueba.
- . Si se lo notaba fatigado o molesto.
- . Si reclama algún aspecto.
- . Si la rapidez coincide con resultados positivos.
- . Si los resultados se mostraron por debajo a la actitud que mostraba.
- . Si estaba nervioso. Mostrando una actitud de inquietud al mover el pie o la pierna.
- . Si se siente débil, fatigado, etc.

Algunas de las pruebas duran 30 minutos y otras más cortas 10 o 20 minutos, pero sumadas llegan a la hora y media o más. Por esta razón las condiciones del lugar, el silencio y una buena luz son imprescindibles. Según sea conveniente se pueden dividir en dos o más sesiones. Aunque el que se pueda trabajar en ese ritmo de forma concentrada es una buena señal de su capacidad de trabajo bajo presión.

Actualmente se usan softwares o aplicaciones que contienen todos los test psicométricos y exámenes en la computadora y no requieren supervisión. Están programados a un ritmo y un tiempo que le exige al postulante responder al tiempo programado considerando aún a algunos postulantes leen de manera lenta.

En una era digital este aspecto es muy importante por el constante uso de computadores y uso del monitor, generalmente las personas que no están habituadas muestran molestia y no responden

bien. De alguna manera también se ha escuchado quejas de la cantidad de los test y la multitud de preguntas, sin embargo, son los instrumentos disponibles y su aplicación es clave para asegurar un mejor diagnóstico del postulante.

Actualmente tampoco es necesario que la empresa cuente con un espacio, equipos u otro material, ahora es el postulante el que debe contar con una computadora que esté conectada de manera continua al internet. Sin embargo, tal vez puede ser una desventaja para el postulante elegir mal el escenario donde aplicará la prueba. Por lo general se recomienda no realizarlo por el celular, sino en una computadora de mesa o una laptop. Y necesariamente tiene que tener condiciones de tranquilidad y un espacio que le permita concentrarse porque así podrá lograr una concentración a través de las 2 horas o más que requiere. Sin embargo, se ha percatado de que muchos postulantes realizaban sus pruebas en sus celulares y en el transporte rumbo a su casa, esto también puede alterar los resultados.

La ventaja de esta forma de llevar a cabo este proceso es el ahorro de tiempo y recursos para el área de selección. La desventaja es que se pierde la experiencia de observar al postulante interactuar, trabajar y analizar su actuar de manera directa.

Es necesario para el evaluador contrarrestar las ventajas y desventajas de esta forma de trabajo. Es ahí cuando se decide lo más valioso para el proceso: la velocidad de los resultados o la calidad de la información captada.

Las Pruebas mencionadas a continuación son las que se utilizaron como instrumentos en el proceso de selección, las mismas fueron compradas por las instituciones y se aplicaron en los diferentes cargos:

#### Pruebas de personalidad

- ◆ Inventario de personalidad de Eysenck
- ◆ 16 Pf 5 (Cuestionario Factorial de Personalidad 16PF versión 5).
- ◆ Test de 16 personalidades
- ◆ Test Proyectivos HTP (persona, árbol, casa, la familia, El hombre bajo la lluvia)

Pruebas de intereses, valores, motivación y actitudes:

- ◆ SIV de Valores interpersonales
- ◆ Test de Zavic
- ◆ Test de colores de Luscher
- ◆ PAPI Test El Inventario de Personalidad y Preferencia
- ◆ POI

Pruebas para evaluar competencias y habilidades.

- ◆ IPV (ventas)
- ◆ NEGO (Negociación)
- ◆ LS1 (Inventario de estilos de Vida)
- ◆ LS2 (Inventario de estilos de Vida)
- ◆ Estilos de Liderazgo
- ◆ Prueba de Creatividad

Pruebas psicométricas

- ◆ Raven
- ◆ Domino

Pruebas psicotécnicas se adecuaron pruebas específicas basadas en el test DAT que se denomina TEST III, II y el TEST I

- ◆ DAT - Razonamiento Verbal
- ◆ DAT - Razonamiento Numérico
- ◆ DAT - Razonamiento Abstracto
- ◆ S.E.T- Verbal 2 Batería para selección de Personal Administrativo
- ◆ S.E.T- Clasificación 2 Batería para selección de Personal Administrativo
- ◆ S.E.T- Numérico 2 Batería para selección de Personal Administrativo

- **Recomendaciones Generales para la aplicación de pruebas psicométricas**

Bajo cualquier modalidad será importante tomar en cuenta estas recomendaciones tanto para el evaluador como para el postulante:

**Recomendaciones para el Postulante:**

- . Llegar puntual.
- . Contar con un descanso de 8 horas previo a los exámenes psicotécnicos.
- . Tomar un desayuno ligero pero sustancioso, cuidar que el proceso de digestión no afecte las funciones del cerebro.
- . En el momento de la aplicación de los exámenes, se debe realizar de manera ágil y espontánea los cuestionarios de preguntas.
- . Responder honestamente y no lo que se presume que es políticamente correcto, se recomienda responder de manera espontánea, eligiendo por sí mismo, las opciones que más se asemejan, la mayor parte del tiempo a su actuar.
- . Leer cuidadosamente las instrucciones para entenderlas correctamente.
- . Concentrarse y trabajar lo más rápido que se pueda, el tiempo es importante en algunas de las pruebas.
- . Apoyarse en el sentido común y confiar en el buen instinto.

**Recomendaciones para el reclutador:**

- . Programar los exámenes por la mañana donde los postulantes tienen mayor alerta cognitiva.
- . Informar al postulante todas las recomendaciones para tener un buen rendimiento en las pruebas: Venir luego de descansar bien, tomar un desayuno ligero pero nutritivo. Contar con el tiempo suficiente para completar toda la rutina.

- . Sobre los test, se recomienda conocer a fondo cada prueba, su aplicación, corrección e interpretación.
- . Tener un formulario, para anotar las impresiones y observaciones del comportamiento de cada postulante. Buscar medir todo en uniformidad.
- . Prever una bolsa de dulces, clínex y agua por si alguno de los postulantes lo necesita o se nota algún bajón de energía.
- . Tener material listo, cronómetro, cuaderno de apuntes y todo el material de evaluación.

- **Sobre las competencias Intelectuales**

Los test que ayudan a medir las competencias tienen el fin de evaluar las capacidades cognitivas de los postulantes. Los primeros test psicométricos destinados a medir la inteligencia estaban basados en la cuantificación de las habilidades lógico-matemáticas dejando al resto de las habilidades fuera. A través de Howard Gardner se revoluciona el concepto de inteligencia, por el concepto de *inteligencias múltiples*.

¿Qué nivel de inteligencia requiere un cajero? ¿Cómo se contratan a los cajeros antes de la época de las pruebas psicométricas? Se contrataron solamente por entrevista y de acuerdo a la impresión del supervisor de tesorería. Muchos cajeros antiguos no contaban con pruebas y si tenían no lograron resolver de manera correcta ni la mitad de ellas.

Por lo tanto, se analizaron todos los aspectos mencionados y los requerimientos precisos para el postulante de cajas y se observó que no es necesario un conocimiento académico alto, pero si destrezas cognitivas específicas.

Se consultaron a los encargados, a los mismos cajeros y al área de auditoría: ¿Cuáles son los errores operativos más comunes que cometen los cajeros? Las respuestas más mencionadas se resumen en la tabla 4.

**Tabla 4:**

*Errores Comunes en los Cajeros y los Procesos Cognitivos que Actúan en los Mismos.*

| <b>Errores comunes de los cajeros</b>  | <b>Procesos cognitivos que actúan</b>   |
|--|---|
| - Errores en el arqueo de cajas por la falta de algún monto, arguyendo que posiblemente habían dado demás algún cliente.   | - Atención<br>- Percepción<br>- Concentración<br>- Discriminación<br>- Memoria                  |
| - Errores en la discriminación de los billetes falsos tanto en dólares como en bolivianos, lo que equivalía a una gran pérdida para el cajero que tenía 48 horas para reponer. | - Atención<br>- Concentración<br>- Memoria<br>- Discriminación                                  |
| - En fajos voluminosos de billetes muchas veces se encontraban mitades de billetes rotos y/o pegados con otro billete de otro corte menor.                                     | - Percepción<br>- Atención<br>- Concentración   |
| - Lentitud en los procedimientos provocando molestias en los clientes.   | - Concentración   |
| - Falta de reconocimiento de la fotografía del carnet de la persona entregando dinero a una persona extraña que no era el titular de la cuenta.                                | - Atención<br>- Percepción<br>- Discriminación  |
| - Falta de cuidado en la verificación de la firma.   | - Atención<br>- Percepción<br>- Discriminación  |
| - El cajero se presta dinero de su caja sin autorización del inmediato superior.   | - Valores<br>- Intereses<br>- Falta de apego a las normas y las reglas<br>- Falta de Veracidad. |

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

Un aspecto que ha sido informado por algunos reportes de Auditoría y que es recurrente en las instituciones financieras. Arce Uzeda (2014) en su trabajo Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el área de cajas en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. concluye que *“el cajero se presta dinero de su caja sin autorización del inmediato superior”*. Haciendo alusión a una práctica muy común en el personal de cajas. La declaración mencionada, da a conocer de una manera muy evidente sobre un comportamiento inadecuado. Desde la visión de reclutamiento todos estos problemas se deben buscar corregir a través de la contratación de personal más íntegro y apegado a las normas.

Se debe poner énfasis en utilizar herramientas disponibles que le proporcionen a la institución una generación de cajeros con valores y principios mucho más altos y sólidos. Todo esto debe ser producto de un conjunto de acciones que fortalezcan los valores y se le permita ver al funcionario las posibilidades de desarrollo a través del tiempo, que ser honesto tiene su premio, que una mala decisión puede afectar terriblemente su futuro y el de su familia.

Las herramientas con las que se contaban en épocas anteriores medían muy bien las aptitudes, pero no se contaba con herramientas efectivas destinadas a medir los antivalores como la corrupción, etc.

Existían algunas pruebas desde la perspectiva clínica, que permiten identificar rasgos de psicopatía, como el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (M.M.P.I.) pero demasiado largos para medir y para corregir por el elevado número de los postulantes que generalmente se evaluaba. En una oportunidad hubo un cambio de Gerencia de RRHH y la nueva jefatura trajo la prueba denominada POI. Cuando llega un nuevo test debe pasar por el proceso de comprobar su fiabilidad a través de medir a muchos funcionarios y observar en forma efectiva si el instrumento mide lo mencionado. Este proceso es necesario pero no se ve su efectividad sino a través del tiempo. Lastimosamente el caso del POI no contaba con su ficha técnica y no era una herramienta que proporcione un resultado efectivo.



¿Cómo se comprueba un test? sencillamente con la disminución de los casos de corrupción y de comportamiento antiético con relación a la puntuación alcanzada y descritas en la ficha técnica del test.

También se implementó los test de valores como el SIV (Test de valores Interpersonales) el Test 16 PF 5, el Test de Papi y por último se probó con el Test Zavic.

**Tabla 5:**

*Instrumentos de Evaluación Usados en la Selección de Cajeros.*

| <b>CARGO: CAJERO</b>              |  |                   |   |
|-----------------------------------|--|-------------------|---|
| <b>Competencias Intelectuales</b> | <b>Concepto</b>  | <b>Puntuación</b> | <b>Instrumentos de Evaluación</b>   |
| <b>Coficiente Intelectual</b>     | Grado de desarrollo de habilidades cognitivas que permiten alcanzar adecuados niveles de aprendizaje y adaptación. | 3                 | <b>BATERIA 1</b><br>Set V2 Verbal<br>Set N2 Numérico<br>Set C2 Clasificación<br>Test II Memoria<br>Test III Solo Modo Percepción<br>Exámenes de Cajeros<br>Compresión de Las Instrucciones. |
| <b>Facilidad De Aprendizaje</b>   | Rapidez para asimilar información e instrucciones.   | 3                 | Entiende las instrucciones y ejemplos de los test y se observa su comprensión en la lectura y en la ejecución de los ejercicios de prueba.  |
| <b>Aptitud Verbal I</b>           | Cantidad y calidad de vocabulario utilizado que mide la habilidad de comunicación y expresión clara de opiniones.  | 3                 | SET V2 Verbal<br>Entrevista = Capacidad de expresar claramente sus ideas.   |

| <b>Competencias Intelectuales</b> | <b>Concepto</b>   | <b>Puntuación</b>                   | <b>Instrumentos de Evaluación</b>   |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| <b>Aptitud Numérica I</b>         | Agilidad y capacidad de realizar operaciones numéricas, necesarias para realizar procesos contables simples.  | 3                                   | Set N2 Numérico   |
| <b>Memoria</b>                    | Capacidad de abarcar en cantidad y calidad la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.  | 3                                   | Test II Solo Memoria<br>Entrevista = Capacidad de expresar claramente sus ideas |
| <b>Compresión</b>                 | Habilidad para discernir la información brindada a través de la comunicación o lectura.   | 3                                   | Compresión de Las Instrucciones.  |
| <b>Cultura General</b>            | Conocimientos generales del contexto y la actividad económica y social a nivel nacional e internacional.  | 2                                   | Examen de preguntas generales   |
| <b>Clasificación</b>              | Capacidad de ordenar, agrupar y clasificar. Importante para realizar procesos de seriación y ordenamiento rápido.   | 3                                   | Set C2 Clasificación  |
| <b>Competencias Sociales</b>      | <b>Concepto</b>   | <b>Puntuación Requerida Sobre 5</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b>   |
| <b>Temperamento</b>               | Impresión del yo emocional de la persona (característica innata) de introversión y extroversión, que muestra la forma en la que la persona se relaciona con los demás y con su contexto en general. | SANGUINEO<br>FLEMATICO<br>COLERICO  | Test de Eysenk  |
| <b>Habilidad de Comunicación</b>  | Facilidad de expresar sus ideas con una actitud concertadora y clara en sus planteamientos.   | 3                                   | Entrevista  |

| <b>Competencias Sociales</b>       | <b>Concepto</b>   | <b>Puntuación<br/>Requerida<br/>Sobre 5</b> | <b>Instrumentos De<br/>Evaluación</b>                                    |
|------------------------------------|---|---|--|
| <b>Apego a la Norma</b>            | Orientación al cumplimiento de las normas estipuladas para el cargo.  | 4   | 16PF%<br>TEST LS1<br>Zavic<br>POI  |
| <b>Valores</b>                     | Propósitos y máximas en la vida de una persona que orientan las actitudes y su comportamiento                                   | 3   | Zavic<br>SIV<br>POI<br>TEST LS1<br>PAPI<br>Entrevista                    |
| <b>Facilidad De Adaptación</b>     | Facilidad de acomodarse con rapidez a nuevas circunstancias.  | 3   | 16 PF5<br>Entrevista y Evaluación de Su Currículum y Su Historia Laboral |
| <b>Actitud Frente Al Equipo</b>    | Facilidad de desarrollar un trabajo coordinado con un equipo de trabajo, alcanzando buenos niveles de cooperación y compromiso. | 4   | TEST LS  |
| <b>Orientación Al Servicio</b>     | Capacidad de desarrollar empatía ante las necesidades de las personas, desarrollando una actitud segura, amable y comprometida. | 4   | TEST LS1<br>16 PF5   |
| <b>Tolerancia a la Frustración</b> | Grado de impacto en el que situaciones adversas gestionadas con criterio y madurez.   | 3   | TEST LS1<br>16 PF 5<br>Eysenk  |

| <b>Exámenes Técnicos</b>                        | <b>Concepto</b>  | <b>Puntuación<br/>Requerida<br/>Sobre 5</b> | <b>Instrumentos De<br/>Evaluación</b>                             |
|---|--|---|---|
| <b>Examen de Conocimientos<br/>Específicos.</b> | Examen de desarrollo donde debe intervenir la capacidad de comprensión, concentración y agilidad de desarrollo de actividades semejantes a casos que se presentan en el cumplimiento de funciones del cargo. | 3   | Cuestionario de conocimientos de criterio sencillos para cajeros. |

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6:**

*Perfil Psicolaboral del Cajero - Exámenes de Computación*

| <b>Computación</b> | <b>Concepto</b>                | <b>Puntuación<br/>Requerida<br/>Sobre 5</b> | <b>Instrumentos de<br/>Evaluación</b> |
|--------------------|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| MICROSOFT WORD     | Manejo de una hoja electrónica | 3   | AREA DE SISTEMA                       |
| MICROSOFT EXCEL    | Manejo de una hoja electrónica | 3   | AREA DE SISTEMA                       |

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7:***Parámetros de Medición*

| <b>* parámetros de medición (puntuación directa)</b> |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>valoración cuantitativa</b>                       | <b>valoración cuantitativa</b> |
| <b>1</b>   | Deficiente                     |
| <b>2</b>   | Por desarrollar                |
| <b>3</b>   | Medio                          |
| <b>4</b>   | Medio Superior                 |
| <b>5</b>   | Superior                       |

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8:***Test de Personalidad Eysenck*

| <b><i>Test de Personalidad Eysenck</i></b> |   |
|--|---|
| <b><i>Sanguíneo</i></b>                    | Extrovertido, equilibrado, reacciones rápidas, activo, locuaz y líder.    |
| <b><i>Flemático</i></b>                    | Equilibrado, reacciones lentas, pacífico, pasivo, controlado.             |
| <b><i>Colérico</i></b>                     | Extrovertido, sensible con cambios de estados de ánimo bastante marcados. |
| <b><i>Melancólico</i></b>                  | Introvertido, ansioso, rígido, pesimista y reservado.                     |

*Nota.* Fuente: Eysenck (1971) "*Estudio Científico de la Personalidad*")

- **Experiencia sobre los Test utilizados.**

- . Facilidad de Aprendizaje: Este criterio muestra la facilidad de incorporar información nueva de manera rápida y correcta. Los test psicotécnicos como los Test III, II, I, y en general todos los test tienen su explicación y ejercicios de ejemplos de cómo realizarlos.
- . Tener una lectura comprensiva, un entendimiento y aprendizaje de cómo realizar una prueba es una actividad de aprendizaje. La rapidez, la realización correcta muestra la agilidad en el aprendizaje. El personal de reclutamiento siempre estaba dispuesto para apoyar en todo el proceso, sin embargo, intencionalmente se dejaba solo al postulante al momento de las instrucciones, observando cómo se comportaba. Y solo se acercaba cuando éste finalmente solicitaba ayuda.
- . Ejercicios de Aptitud Verbal: En siglos anteriores, el manejar un idioma y usar con destreza cada palabra era sinónimo de inteligencia y las personas eran admiradas. El conocimiento de las mismas, denota una formación académica superior. Sobre este test, se puede indicar que los resultados generales estaban dentro de la media, pocos en una puntuación alta y personas con poca formación registraban puntuaciones bajas. De acuerdo a muchos estudios una de las disciplinas que permite mayores conexiones de sinapsis neuronales es la lectura y la escritura.
- . Aptitud Numérica: En cuanto a esta medición se utilizó el Set de pruebas administrativas. Esta prueba contiene operaciones matemáticas simples de suma, resta, multiplicación y división. Los ejercicios van de simples a complejos.
- . Es un test que genera mucha ansiedad y rechazo porque son ejercicios de matemáticas de manera manual, casi todas las personas usan por costumbre la calculadora, lo cual hace que el cerebro se ponga perezoso para ejecutar ejercicio de operaciones matemáticas. Sin embargo, la mayoría de los postulantes realizaban esta prueba dentro de los rangos aceptables.
- . Se ha observado que, en algunos casos extraordinarios, los postulantes han invertido los números si el resultado correcto es 62 ellos anotaban 26. Estos casos se daban en raras

ocasiones. Sin embargo, es importante percatarse de estas señales y verificar si es un tema más complejo como una *discalculia*<sup>iii</sup> que amerite una mayor evaluación.

- . Clasificación: Este test es sencillo, pero demanda tener muchos procesos cognitivos al cerebro como ser: Atención, discriminación, organización, ordenamiento, clasificación y rapidez en el procesamiento de la información.
- . Memoria: Existen memorias de corto y de largo plazo, para el cajero será importante ambas, pero fundamentalmente la memoria a corto plazo. Para tener buena memoria se tiene que tener un interés y una voluntad de poner esta atención y percepción al detalle de todos los aspectos más importantes de sus funciones, fundamentalmente de retener la información luego de haber realizado las operaciones bancarias. Las pruebas que se usaron fueron el TEST II (parte de la batería de pruebas existentes compradas por el banco con anterioridad). La prueba consistía en dos imágenes sencillas, con 3 minutos de observación e identificación y posteriormente dos cuestionarios. Los puntajes más altos generalmente eran obtenidos por los postulantes más jóvenes.
- . Se considerará que en los últimos años, unos de los aspectos que más esta siendo afectado en lo que se refiere a procesos cognitivos es la *atención*, la concentración y por consecuencia también se ve afectada la *memoria*. A consecuencia del uso de celulares, hay muchos estudios que muestran por ejemplo según lo mencionado en el trabajo de Ponce López (2014) *También se analizaron los efectos de la radiación emitida por celulares sobre las funciones cognitivas en adultos y se confirmó una respuesta más lenta en trabajos de memorización*. Asimismo, se observa un fenómeno que es el ingreso a la nueva era de vida multitasking. Según Monroy (2021) *El factor más importante para el multitasking es la atención, ya que el trabajador debe tener la capacidad de seleccionar la información relevante con rapidez sin perder calidad*. Todos estos procesos están siendo afectados por esta tecnología y por estilos de vida a los que se enfrentan los jóvenes, se encuentra dañada la capacidad de concentración y atención. Esto puede mostrar un incremento de las dificultades en la *memoria* aspecto que se debe considerar a la hora de evaluar específicamente a los postulantes para este cargo.

- . Sobre los test de personalidad que se utilizaron fueron:
  - 16 PF 5
  - Inventario de Personalidad de Eysenck
  - LS1
  - SIV de valores
  - Test de colores de Luscher
  - HTP (en algunas ocasiones)
  - Hombre bajo la lluvia (en algunas ocasiones)
  
- . Estos test son reconocidos en el ámbito laboral y proporcionaron una impresión del estado del postulante en lo emocional y en lo cognitivo. Por ejemplo: el Test de Luscher es un test que permite conocer al postulante en su situación emocional actual.
- . Una de las pruebas que ha proporcionado resultados interesantes fueron el Test LS1 y el Test PAPI. Estos últimos hacen alusión de los intereses, potencialidades, sobre la madurez y soporte emocional del evaluado. Estas pruebas bien analizadas, comparadas y contrastadas permiten al reclutador tener un pronóstico de cómo será la persona a través del tiempo.
- . En el test POI (prueba para medir el comportamiento antiético) la información sobre el instrumento era escasa y no se logró verificar de mejor manera este instrumento.
- . El Test Zavic se lo introduce en las baterías de selección posteriormente, del cual no se pudo evidenciar con claridad sus resultados con relación a los cajeros contratados con estos nuevos instrumentos. Ahora este test se utiliza con mayor frecuencia en las empresas del país porque está dentro del paquete del software ofrecido por las empresas especializadas en reclutamiento. De acuerdo a los comentarios de muchos reclutantes, es un instrumento arroja buenos resultados.
- . Luego están las pruebas de conocimiento general muy sencillas pero que permiten conocer el nivel de conocimientos, reflexión y solución de problemas.
- . En cuanto a las pruebas de computación, ayudan y facilitan su adaptación al sistema que utiliza la institución. Además, son herramientas necesarias para presentar informes, reportes etc. Hoy en día todo está computarizado, la mayoría de las personas son



internautas nativos habituados a utilizar paquetes, redes sociales y conocen muy bien las bondades del internet.

- . TEST I estaba destinado a cajeros, oficiales bancarios y servicios integrales. Se compone de tres subtest “V”, “N” “CA”.
- . TEST II estaba destinado a secretarías, informaciones y central telefónica. Se compone de cinco subtest: Memoria ortografía, sinónimos, vocabulario y lectura de comprensión.
- . TEST III estaba destinado a oficiales de crédito, comex, legal, operaciones, finanzas, evaluación de cartera, administración de bienes, administración de personal, organización, métodos y sistemas. Se componen de 5 partes: percepción, verbal, numérico 1, numérico 2, espacialidad
- . Desde la experiencia del evaluador, este último Test III dio excelentes resultados para la contratación de personal ejecutivo. Su exigencia era un nivel alto y denotaba habilidades cognitivas bien desarrolladas. Se evidenció que es un instrumento excelente había sido adecuado del test DAT.
- . Los demás test se los elegía de acuerdo a las estrategias establecidas antes de comenzar el proceso de selección.

Una vez corregido los test se tiene al grupo de los postulantes que han aprobado. Sin embargo, su adecuación para la empresa se resume a 30 minutos un test amplio, los postulantes con un alto nivel de resultados fueron las mejores contrataciones de la gestión del reclutador. Generalmente se identificó personal con potencial a fin a la institución. En algunos casos las contrataciones sobrepasaron las expectativas y en muy pocos casos las personas mostraban dificultades de adaptación.

Dentro de la experiencia del reclutante, un test es bueno cuando te permite ver su eficacia a través del tiempo, permitiendo un descenso de los casos de corrupción por ejemplo con relación a los casos contratados. Esto se llama validación del test, lo cual generalmente no se sistematiza de la forma en la que debería ser puesto que en la mayoría de los casos el reclutamiento termina con la contratación, sin embargo, el mismo debería concluir con una evaluación de la adaptación del cajero a la institución al cabo de por lo menos 6 meses en el que se validen los resultados de los test aplicados y sistematice su validación.

## 8) REVISIÓN DE EXAMENES

El tiempo que el reclutador trabajaba, las pruebas y los tests se corregía de manera manual y con patrones diseñados para este fin, se trabajaba con acetatos que agilizaban la revisión de los mismos. Sin embargo, resultaba muy difícil y pesado realizar las correcciones y los análisis correspondiente.

Sin embargo, con la digitalización este aspecto dejó de ser un trabajo pesado y complicado y las empresas grandes compraron softwares que proporcionen este servicio. Estas herramientas tienen la ventaja de facilitar la corrección y los resultados inmediatos. Estas soluciones facilitan el trabajo del área de selección, pero también inhibe cierta información que se recogía de los mismos.

## 9) SOBRE LAS REFERENCIAS PERSONALES DEL POSTULANTE

La verificación de antecedentes del postulante, se constituye en uno de los puntos más importantes desde la perspectiva del reclutador.

¿Quiénes darán las referencias?

Se tiene que utilizar el formulario de solicitud de referencias para no olvidar las preguntas a realizar.

- **Referencias laborales.** Jefes o gerentes de RRHH de fuentes laborales anteriores. Estas referencias son importantísimas.
- **Referencias académicas.** Si el postulante no tiene experiencia laboral se solicita al postulante otorgar referencias universitarias o escolares.
- **Referencias personales.** Se debe solicitar por lo menos 3 referencias personales que no sean familiares.

- **Referencias relacionales.** De personas que hayan tenido algún tipo de experiencia y contacto con el postulante que no sea de su círculo cercano.

Luego de contar con toda esta información mencionada anteriormente se determina si el postulante pasa a la siguiente etapa.

## **10) ELABORACIÓN DEL INFORME**

Una vez concluida la evaluación psicotécnica se procede a corregir los resultados y elaborar el perfil del postulante, con las referencias completas, de acuerdo a sus resultados será un:

- Candidato recomendable.
- Candidato con observaciones (se mencionan las observaciones).
- Candidato no recomendable. (generalmente este caso no se lo presenta, pero debe quedar registrado con las conclusiones del porque no es recomendable.)

Se recomienda realizar informes fáciles de entender que contenga la información más importante, en un lenguaje que no sea técnico y sobre todo jamás se debe reservar las observaciones encontradas.

De acuerdo a la experiencia del reclutador se han encontrado postulantes con puntuaciones altas y muy cerca del perfil laboral. Sin embargo, no se logra encontrar a candidatos que encajen 100% con el perfil perfecto, llegando a un 85 o 90% de coincidencia con el perfil solicitado. Esta es una realidad que se debe enfrentar todo reclutante.

## **11) SOBRE LA ENTREVISTA CON EL JEFE DE ÁREA**

Es importante coordinar con el jefe solicitante del reclutamiento para la entrevista decisiva. El jefe confirma con sus impresiones si el reclutamiento fue bueno, aceptando a los postulantes como los nuevos funcionarios a ingresar.

Con los postulantes que llegaron a esta etapa es importante establecer una buena argumentación del porque no se los ha elegido y conservar sus archivos como antecedentes o como posibles opciones, de acuerdo a su perfil, para otros reclutamientos.

Generalmente los encargados de aceptar o no al postulante, son personas con muchos años de experiencia. Sin embargo, el área de reclutamiento debe estar lista para colaborar en todas sus inquietudes y demandas y servir de un primer filtro para lograr la mejor elección posible.

Un aspecto para resaltar es que tiene que existir empatía en el encuentro del jefe con el futuro colaborador. Esto es algo que va más allá de explicaciones lógicas. Pero como dice Malcolm Gladwell en su libro *Inteligencia Intuitiva*, se debe prestar particular atención a nuestras primeras reacciones respecto a algo nuevo o una situación cualquiera. Es esa intuición que te da la experiencia y los años de trabajar en el área, además con patrones constantes, son alertas que te permite observar aspectos imperceptibles, quizás difíciles de explicar.

La última etapa de este proceso es cuando el jefe de línea acepta y asimila al postulante como un nuevo Cajero.

## **12) PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Este proceso permite al postulante ingresar a la institución. Se cuenta con el tiempo mínimo para incorporar al nuevo funcionario. Pero jamás se debe ingresar a una persona que no tenga los papeles y respaldo legal para su incorporación a la institución.

Este tema es muy delicado, por lo tanto se debe cumplir con todos los requerimientos de las leyes laborales sobre contrataciones.

Todo este proceso se amplía en lo referente a la Inducción descritos a continuación.

- A. Comienza con la entrega de requisitos de contratación, paralelamente se va a completar la verificación de todos sus antecedentes considerando estos pasos. Los requisitos generalmente son los siguientes:

- Ficha de ingreso llenado (otorgado por el Banco)
- Curriculum Vitae impreso con su documentación de respaldo
- Fotocopia de Carnet de Identidad actualizado
- Fotocopia de la libreta de Servicio Militar si es varón
- Certificado de Nacimiento en fotocopia
- Fotocopia de certificado de Matrimonio (si corresponde)
- Fotocopia del certificado del cónyuge e hijos
- Certificado Original de buena conducta emitido por la FELCC
- Croquis de domicilio lugar de vivienda actual, numero de teléfono fijo y celular de referencia (padres, esposa/o)
- Número de AFP o registro de asignación del NUA
- Fotocopia de factura de agua y luz actual
- Certificado de salud de pre-afiliación del Seguro de Salud de la Banca Privada (en coordinación con la empresa)
- Fotografías 4x4
- 2 garantes (cada institución solicita información específica al respecto)

Paralelamente que el postulante entrega sus documentos para su incorporación, se procede a la verificación de todos sus datos, para ello el postulante extiende una carta de autorización para realizar la verificación de sus antecedentes y la veracidad de sus documentos. La consulta de los antecedentes del nuevo funcionario es obligatoria en las siguientes instancias:

- La ASFI (antiguamente conocida como: Superintendencia de Banco y Entidades Financieras), se solicita la verificación de registros del postulante con nombre y principalmente el número de CI del postulante. El reporte será escrito con la información solicitada, si trabajó con anterioridad en el sistema financiero y si esta tiene codificación.

Esta respuesta debe ir con fecha y hora de consulta y respuesta. Toda contratación tiene que tener este documento como parte de los antecedentes de contratación.

- Referencias Judiciales, se consulta con la empresa que trabaja en las verificaciones de los créditos. Esta consulta tiene como resultado un documento que menciona sus antecedentes de contratación.
- Referencias de deudas en mora, registradas en la central de riesgos. Igual informe con los resultados en el file del postulante.
- Verificación de domicilio tanto del postulante como de sus garantes. El respectivo informe ingresa como parte de su contratación.
- Recepción de documentación del postulante, así como de sus garantes.
- Realización del Contrato muchas veces a cargo del área legal de la empresa. El área de RRHH, gestiona todas las firmas: del nuevo funcionario, garantes, los representantes legales y refrendado del Ministerio de Trabajo.
- Se realiza el alta en el sistema de la AFP y Seguro de salud.

Es importante recalcar que toda persona cuente con el seguro de salud y el alta de la AFP., es en este período es cuando se solicita todos los tramites necesarios, porque las personas tienen mayor tiempo y predisposición. Una vez ingresado el postulante será difícil gestionar espacios para tramites y se corre el riesgo de tener incorporaciones incompletas que pueden tener consecuencias inclusive legales para la empresa.

### **2.2.2. Sobre el desarrollo proceso de Inducción**

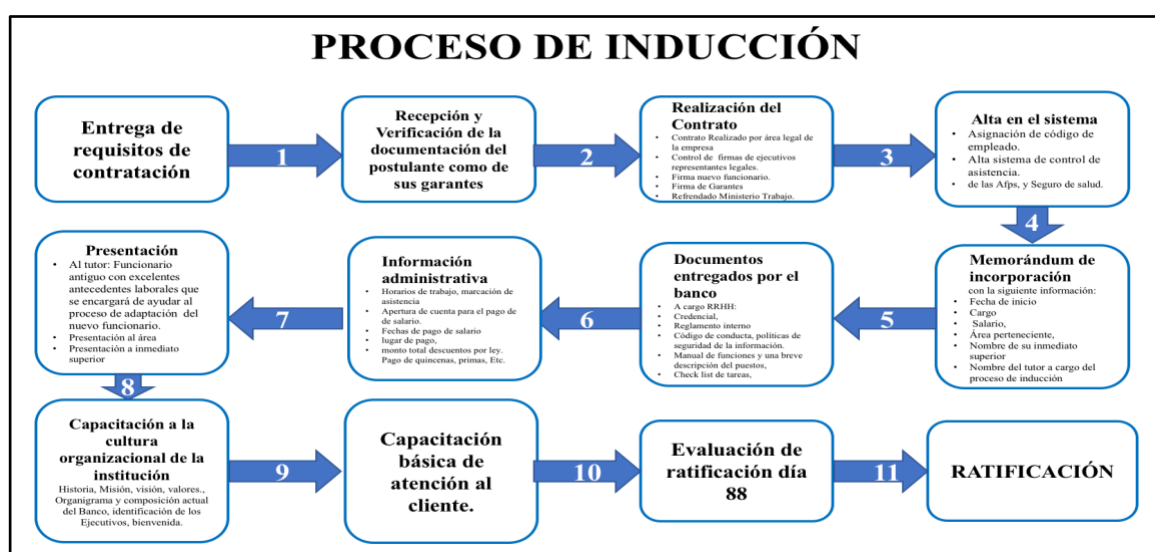
Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización a la que ingresa son muy importantes. El nuevo funcionario quiere sentirse aceptado y parte de una familia por la necesidad afecto e identificación que son necesidades propias del ser humano como ente social.

Por otro lado tenemos el ambiente al que ingresa, que está constituido por el supervisor de área, los cajeros antiguos, por el personal de plataforma de atención al cliente y otros de diferentes áreas. Todas estas personas conforman su nuevo ambiente de trabajo. Espacio que se caracterizará por rutinas, roles, límites, etc.

El nuevo funcionario se enfrentará al proceso de aceptación del grupo de los cajeros antiguos que ya establecieron una forma de ser, una fuerte identidad y una rutina. Paralelamente también se enfrentará al reto de adquirir nuevos conocimientos, nuevas funciones y a las normativas de la empresa. También tendrá que lidiar con la presión de manejar dinero y atender al público.

**Figura 8:**

*Esquematación del proceso de inducción de cajeros en una entidad bancaria*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia.

Este proceso de ingreso se denomina *inducción*:

- Incorporar legalmente al funcionario
- Presentarlo con su equipo de trabajo, con sus nuevos compañeros.
- Permitir el proceso de capacitación y adiestramiento en sus funciones.
- Instruir sobre sus funciones políticas y principios del banco.

Todo este proceso dependerá de la capacidad de adaptación del nuevo funcionario y de los medios que proporcione la empresa para que su incorporación sea un éxito.

Generalmente toda la institución financiera cuenta con el área legal que esta encargada de realiza el contrato laboral para todo funcionario en sus diferentes modalidades. Sin embargo, es el área de recursos humanos quien realizan toda la gestión para que este proceso se concretice.

Recaba las firmas de:

- Del nuevo funcionario,
- De los garantes
- Los Ejecutivos que son los representantes legales.
- Y que sea refrendado por el Ministerio de Trabajo.

Gestiona las Altas de:

- Las AFPs
- Seguro de salud.
- De sus credenciales y su código de empleado
- Su cuenta para el pago de salario

Comunica y extiende:

- Memorándum de incorporación con la siguiente información: fecha de inicio, cargo, salario, área perteneciente, nombre de su inmediato superior y nombre del tutor a cargo del proceso de inducción.
- Entrega de documentos e información: reglamento interno de la institución, horarios de trabajo, políticas de seguridad de la información, manual de funciones y una breve descripción del puesto, listado de tareas, reportes diarios, semanal y mensuales. Breve explicación de límites y atribuciones. Información sobre: Fechas de pago de salario, lugar de pago, monto total, descuentos por ley, quincenas, primas, etc.

Presenta :

- Presentación al área correspondiente
- Muestra de su lugar de trabajo
- Presentación al tutor asignado para su inducción a la empresa

Coordina el entrenamiento y capacitación

- Seguimiento al entrenamiento en el cargo.



- Capacitación en la cultura organizacional de la institución. Contenidos: historia, misión, visión, valores, organigrama y composición actual del Banco, identificación de los Ejecutivos, bienvenida.
- Capacitación básica de atención al cliente, arreglo presencial y urbanidad.
- Realiza la coordinación con las áreas respectivas para la correspondiente evaluación del día 85.

#### Si es ratificado

12. Memorándum de ratificación en el puesto.
13. Entrega de uniformes y otras atribuciones.

#### Si no es ratificado

14. Memorándum de no Ratificación
15. Entrevista de retiro
16. Autoevaluación
17. Comunicación a todas las instancias de Seguridad de que el funcionario no pertenece a la empresa.
18. Baja de la Caja de Salud con fecha del último día de sus funciones (no hacerlo genera multas cuantiosas por día de retraso) se tiene 5 días hábiles para dar de baja.
19. Notificación a la superintendencia de Bancos del motivo de retiro del funcionario y su correspondiente codificación de acuerdo a sus normas.
20. Todo requerimiento de referencias laborales solamente se dará a través de recursos humanos.

### **2.3. Resultados Alcanzados**

Se fortaleció y se consolidó el área de selección. En muchas oportunidades actuando como un laboratorio de investigación y de una búsqueda constante de mejoras de métodos para contratar personal más honesto, eficiente y con potencial de desarrollo.

Mejorar la carrera bancaria fue el reto del reclutador y se vio cumplido a través del ingreso de mayor número de funcionarios profesionales y competitivos. Resaltando los valores morales y permitiendo oportunidades de desarrollarse.

Tener una generación de pasantes entrenados y que actualmente están trabajando en el área de selección de instituciones bancarias.

Se logro un sistema de verificación para fortalecer y respaldar adecuadamente las contrataciones.

Capacitar a las jefaturas sobre temas de reclutamiento, entrevista y selección.

Concientizar al ejecutivo al mando de la empresa, de lo difícil que es contratar personal y que es importante hacer el énfasis en el respeto hacia los nuevos funcionarios, al cuidado, al mantenimiento de capacitación constante y al buen trato. Porque no solo es un costo para la institución en lo económico, sino que conlleva un alto costo de tiempo, recursos y esfuerzo.

Se estableció una guía y estrategias de inducción para apoyar al nuevo postulante para que logre adaptarse y adecuarse de manera rápida.

Se realizó el proyecto de tutoría destinado a colaborar con el proceso de inducción del nuevo funcionario.

Se definieron pautas del seguimiento a los contratados a través de evaluaciones constantes sobre su rendimiento para su incorporación indefinida.

Dentro del objetivo fundamental estaba contratar personas con habilidades y destrezas adecuadas para el cargo del área de Cajas.

Disminuir el índice de rotación en el sector de cajas.

Se implementó un Software de evaluación de algunas pruebas como el TEST III, II, I situación que permitió rapidez en los resultados y un control más cercano de las evaluaciones a nivel nacional del proceso de Selección. Los resultados llegaban primero a la Oficina Nacional.

## **2.4. Lecciones Aprendidas y buenas Prácticas**

Existe una expresión común que señala que la *“práctica hace al maestro”* y otra que es muy pertinente *“se aprende más de los errores que de los éxitos”*. En el proceso de reclutamiento, y más aún en el caso de los cajeros, estas expresiones reflejan lo que pasa en la realidad.

Todo reclutador debe respetar los procedimientos para asegurar que la selección y contratación cumplan estándares de calidad. No es suficiente la impresión, sea esta positiva o negativa. Toda decisión de contratación debe respaldarse con argumentos objetivos y siempre buscar los parámetros necesarios para estar seguros que el postulante tenga las calificaciones para cubrir el puesto.

Es bueno cuestionar: si todos los aspectos están cubiertos para la contratación de la persona. No se debe escatimar los esfuerzos, las intuiciones y confirmar que el personal contratado tiene todo el respaldo de una inspección minuciosa en el caso de una auditoría de contratación.

### **Sobre la selección:**

- A) Evaluar a todo postulante, con los instrumentos creados para este propósito.
- B) No permitir que las emociones del reclutador se involucren a favor o en contra de algún postulante, se tiene que realizar los procedimientos de manera completa para tener una impresión y juicio objetivo del postulante.
- C) Se aprendió a ver que el postulante es una persona integral, no se puede separar ningún área de su vida. Lo que vive en su ambiente familiar repercutirá en su vida laboral y viceversa. Es importante indagar y conocer como es él en todas las esferas de su vida personal. Este tema debe ser importante a la hora de las entrevistas.
- D) Es importante conocer todo lo que sea posible y permitido sobre el postulante. Pese que hay muchas escuelas que indican que no es importante ni ético indagar todo sobre el postulante, las malas experiencias nos enseñan que es fundamental hacerlo, y más si existe aspectos que llamen la atención, y siempre analizar a profundidad y de manera objetiva toda la información recabada.
- E) Los informes deben contener los aspectos más relevantes y se debe informar aquellos aspectos positivos y negativos. El área que solicita el personal para un cargo vacante debe conocer las debilidades y fortalezas del postulante para que tomen una decisión basada en una información real y veraz.

- F) Si no se encuentra el postulante que se necesita en la primera convocatoria se debe proceder a una nueva convocatoria ampliando más lugares y a más espacios de búsqueda.
- G) La educación, el buen trato y la humildad debe ser parte de la conducta del reclutador. Estar en una posición de evaluador puede generar cierta condición de superioridad y se suma con una actitud altanera, soberbia, mal educada frente al postulante, puede inducir a reacción inesperadas del postulante, tales como fingir y demostrar una falsa imagen y producir resultados equivocados.
- H) Tener capacitación en el manejo de paquetes de computacionales que ayudarán como una herramienta efectiva como ser Excel, Word, etc.,
- I) Hacer hincapié en la elaboración y redacción de informes claros y sencillo pero muy puntuales sobre lo más relevante del postulante. El lenguaje utilizado en los informes debe ser orientados a personas que no tienen conocimientos técnicos ni lenguaje de la jerga psicológica.
- J) Desarrollar una mentalidad de reclutador aprovechar toda oportunidad para encontrar potenciales postulantes. Llevar en el bolsillo tarjetas de presentación para invitar a postulantes que demuestren aptitudes, buen potencial, trato educado por donde se vaya. Este aspecto permitirá contar con un nuevo pool de candidatos.
- K) Es importante comentar las lecciones aprendidas con el perfil de nuevos cajeros profesionales contratados. Muchos de ellos profesionales, sin experiencia, que inicialmente querían ser parte del proyecto de una carrera bancaria, mismos que debían comenzar en el sector de cajas. Pero al no ser inmediato el proceso de ascenso se desanimaban y terminaban renunciando. Se tuvo que aprender a hablar con claridad y explicar toda la dinámica de ascensos. Todo cajero nuevo debe esperar 3 meses hasta su ratificación, luego tiene que esperar producir por lo menos 6 meses a un año para el sector de cajas.

Entonces ¿Cuál debería ser la forma más eficiente de dotar personal para el área de cajas? Tiene que ser mixta. Permitiendo un equilibrio entre perfiles de:

- a) Estudiantes (a quienes se les debe poner el reto de concluir sus estudios)

## b) Profesionales Junior.

Es importante comentar y ser claros con todos los funcionarios sobre las oportunidades y requisitos para los ascensos. En particular con el funcionario de cajas que tiene la aspiración de realizar la carrera bancaria. Es importante mencionar sobre el período de espera y los tiempos que conlleva esta dinámica de ascensos. Mencionar claramente sobre los requisitos necesarios para ascender. Tomando en cuenta que son decenas incluso cientos de cajeros de los cuales solo una pequeña cantidad ascenderá. Esto dependiendo de la apertura de las oportunidades, pero solo a partir de los 12 meses de trabajo en el sector de cajas.

Muchos de estos jóvenes profesionales no tenían la paciencia y menos el compromiso de esperar, tal vez por el estrés que genera este sector, el trato difícil de algunos clientes, la presión del grupo, el no encontrar mayores desafíos profesionales, percibir el cargo muy operativo, el salario básico y al no abrirse posibilidades inmediatas de ascenso decide renunciar.

- L) En cuanto al proceso de inducción se observó que adaptarse a una empresa tiene ciertas dificultades y mucho más si es el primer trabajo del nuevo funcionario.
- M) Realizar seguimiento cercano y constante a los funcionarios nuevos recién contratados, al margen de toda política o normativa que lo señale o no, debe ser una forma de medir el proceso de reclutamiento.
- N) También comentar, más allá de la teoría, sino bajo la percepción personal del reclutador, que una persona recién contratada tiene un periodo de adaptación aproximadamente entre 6 a 8 meses. Y también se ha observado que el nuevo funcionario dependiendo el grado de complejidad de su puesto, tardará aproximadamente entre 12 a 15 meses en proporcionar su más alto rendimiento.
- O) Se creó y aplicó un proyecto denominado “Tutoría” que consistía en crear un grupo de funcionarios reconocidos por su conducta y eficiencia, para encomendarles la tarea de ayudar al nuevo funcionario a integrarse de mejor manera a la institución. Este funcionario debía mostrarle aspectos sencillos con los lugares, las ubicaciones, ayudarlo en su entrenamiento interactuando tanto con el nuevo funcionario como con el cajero

que se le asigna para el entrenamiento en el sitio de cajas. Este tutor también estaba encargado de transmitir las normas de lo que es permitido y lo que no es permitido recordando todos estos aspectos para que esta persona tenga a quien recurrir frente a sus dudas y dificultades. El propósito de este proyecto era permitir que las buenas costumbres y comportamientos se logren imitar como modelos de comportamientos adecuados. La tutoría concluía con la ratificación del funcionario.

El tutor que mayor cantidad de tutorías haya acompañado, no solo tenía el reconocimiento a través de memorandos de agradecimientos y apoyo a la contribución del desarrollo de la cultura organizacional sino algunas recompensas sencillas pero significativas como parte del reconocimiento de ser digno de imitación y reconocido públicamente.

- P) Durante el tiempo de inducción el nuevo funcionario está realizando un reconocimiento al lugar y a los procedimientos. Está incorporando una gran e importante cantidad de información. Está conociendo a sus compañeros, a su jefe y sobre todo a los clientes. Cada grupo dentro de la organización, tendrá una forma de ser muy propia, crean su ambiente y costumbres y este grupo debe asimilar al nuevo integrante.

El nuevo cajero va explorando los límites de lo permitido, no solamente en cuanto al reglamento y códigos de ética, sino del mismo grupo al cual pertenece. Muchas veces suceden prácticas irregulares con el nuevo funcionario denominadas “*derecho de piso*” que deben ser prohibidas y analizadas pues llevan incluso a la renuncia de los nuevos cajeros. Esto debe ser cuidadosamente identificado y analizado a través de un seguimiento constante e informado a las autoridades oportunamente.

- Q) Es bueno realizar un seguimiento al nuevo postulante, si es posible cada 20 días, conocer e indagar acerca de cómo le está yendo esto con la finalidad de ajustar y ver de qué manera apoyarlo.
- R) Es importante tener mucho cuidado de no pasar los 85 días de periodo de prueba, en este tiempo ya se tiene una idea de cómo está el postulante. La evaluación por ratificación (o no ratificación) debe estar lista el día 85 y se procede de acuerdo a la determinación del jefe y al reglamento sobre personal no ratificado.

- S) Generalmente la apreciación que se tiene del nuevo funcionario a los 85, no es un conocimiento pleno acerca de él, sino sobre si puede adecuarse a las funciones operativas del cargo.
- T) Pasarse del periodo de prueba puede ratificar directamente a un postulante que no ha cumplido eficientemente.

**Aspectos importantes:**

- Los reclutadores deben mantenerse actualizados constantemente sobre las técnicas de reclutamiento e inducción.
- Estudiar a mayor profundidad los test utilizados con sus respectivos resultados.
- Conocer ampliamente la legislación laboral sobre contrataciones.
- Conocer ampliamente paquetes de computacionales para organizar la información, los datos, informes y todo tipo de documentos y presentaciones propias del área. Es aconsejable el uso de los recordatorios programados sobre los periodos y fechas.
- Se debe prestar especial atención a las bajas y altas a los seguros de salud porque estos generan cuantiosas multas.
- Todo funcionario nuevo debe contar con todos los beneficios de ser empleado de la institución, sobre todo el seguro de Salud. Sobre este aspecto se ha vivido situaciones donde el postulante ingresado recientemente no contaba con el seguro de salud. En el caso de que el nuevo funcionario sufriera un accidente y requiere atención de emergencia este aspecto es de vital importancia para el ingreso de un nuevo funcionario. Toda persona que ingresa a la institución como funcionario, debe contar con su seguro de salud desde el día uno.

## CAPÍTULO III: DESEMPEÑO LABORAL

### 3.1. Aprendizaje laboral

Al momento de ingresar a la vida laboral el conocimiento que se posee es teórico y muchas veces se encuentra con una realidad diferente a lo descrito en la teoría y con muchas diferencias en cuanto contexto nacional.

Es vital la colaboración abierta con personas experimentadas de mucho tiempo desempeñando cargos de reclutamiento, esta información le permitirá a cualquier aspirante a ser responsable del área de reclutamiento de personal, a lograr ser un buen elemento en el equipo de trabajo que pueda otorgar un valor agregado a la institución.

Existen aspectos que solamente se aprenden en el campo de trabajo, como ser:

1. Aprender y comprender que existen muchas variables que pueden perjudicar una buena contratación.
2. A leer y comprender con cuidado las normas, los manuales que regulan la empresa.
3. Que es menester escuchar adecuadamente a los jefes, que realizan el requerimiento de personal e identificar aspectos que son muy importantes para el cargo.
4. Un buen reclutador deberá comprender las expectativas que tiene el jefe del área solicitante. De las dificultades que ellos perciben en los reclutamientos anteriores y cuán necesario es crear herramientas (cuestionarios, formularios, etc.) para conocer a detalle las dificultades y las ventajas del área.
5. Analizar minuciosamente cada término y concepto que están descritos en los perfiles de cargo, estos serán los parámetros que guiarán a buscar el candidato idóneo.
6. Organizar las tareas y crear una secuencia de pasos y tiempos para proceder con la búsqueda de los mejores candidatos.



7. Comunicar adecuadamente al área solicitante sobre los tiempos requeridos para un buen proceso de selección y ver formas de optimizar el tiempo sin afectar la calidad del reclutamiento garantizando su eficacia.
8. Es importante contar con el espacio adecuado para las entrevistas, un lugar que sea lo suficientemente cómodo y reservado para crear un ambiente de confianza.
9. Material de escritorio: hojas, lápices, calculadoras, etc.
10. Pruebas suficientes para evaluar al número de personas convocadas para la aplicación de las pruebas psicométricas, dinámicas, artículos especializados para su debate.
11. Que la forma de convocar a los postulantes, deberá seguir un protocolo de una comunicación clara y educada que realce a la institución e invite al postulante a presentarse. Se deberá citar a entrevista cerciorándose que el postulante comprendió el día, hora y el tiempo aproximado que durará todo este proceso y material necesario que debe portar (ej.: calculadora, lápices, colores, etc.)
12. Que las entrevistas otorgan una riqueza invaluable e importante; deberán ser bien estructuradas y amigables permitiendo que el entrevistado sienta confianza de brindar información importante.
13. Se debe tener una guía de preguntas para no improvisar.
14. Que OBSERVAR es el método más importante que se debe aplicar para obtener información del postulante, que ningún otro instrumento lo proporcionará.
15. Que es importante seguir todos los pasos de seguridad para la contratación de un nuevo personal.
16. Revisar si los test y pruebas psicométricos que miden lo que se requiere y que sea de fácil aplicación, revisión, evaluación.

### **Tareas que se realizaron en el proceso de inducción**

- a. Se consolida y organiza el área de selección y evaluación del personal.
- b. Se establece las pasantías universitarias como un programa de tutoría y se entrena a pasantes para apoyar de manera eficiente en el área de selección apoyando en la

aplicación, corrección e interpretación de las pruebas. Muchos de los pasantes del área, actualmente son reclutadores de importantes instituciones financieras.

- c. Se incrementan variedad de técnicas de selección como ser: Pruebas de conocimientos y habilidades por cargo. Técnicas de simulación. Juegos de rol, grupo de debates, elaboración de proyectos, etc. Técnicas de Gamificación (que consiste en juegos por ejemplo de rompecabezas, para observar capacidad de resolución de problemas, tolerancia a la frustración, y muchas otras técnicas como parte del reclutamiento de personal)
- d. Se realizaron contrataciones para cargos estratégicos y jerárquicos.
- e. Se realiza la selección y reclutamiento a nivel nacional, del proyecto denominado Programa de Entrenamiento de Ejecutivos en Rotación, personal altamente calificado para ocupar cargos estratégicos en la empresa. Programa que es muy bien acogido por la alta dirección. El presente proyecto fue reproducido en otras instituciones.
- f. Se establece una efectiva cadena de procesos tanto para la selección, contrataciones e inducción.
- g. Se implementan mayores medidas de seguridad en la contratación de personal. Las verificaciones son en cuatro áreas.
  - Referencias personales
  - Referencias laborales
  - Verificación domiciliaria del nuevo funcionario y de sus garantes
  - Referencias de la superintendencia de bancos
  - Verificación de antecedentes Judiciales y policiales
  - Referencias crediticias (Central de Riesgos)
- h. Se establece un proceso ordenado para la contratación de funcionarios.
- i. Se realiza el Programa de Tutoría como programa de inducción para empleados nuevos dentro de la institución.
- j. Se logra tener una óptima organización de los archivos que facilitan el trabajo de consulta y de custodia de los antecedentes del personal.
- k. Se trabaja arduamente para escoger, agrupar y evaluar baterías de pruebas, más justas y apropiadas para cada cargo.

- l. Se realizan evaluaciones psicométricas a todo el personal a nivel Nacional de todo el personal en ambas instituciones. Se logra evaluar a todo el personal del banco y se conoce las particularidades se realiza un perfil psicolaboral y se define sus cualidades y potencialidades para poder ser ubicado en un puesto más acorde a su perfil.
- m. Se logra sistematizar la toma de exámenes y test psicométricos a nivel Nacional. Colaborando y apoyando con los programadores para el desarrollo del primer software de la empresa, con todos los test para la aplicación de pruebas psicométricas y con su autocorrección, facilitando el tiempo del proceso de reclutamiento y una mejor supervisión de los procesos de reclutamiento a nivel nacional.

Como apoyo al programa de inducción se apoya al área de capacitación para la creación de una serie de cursos necesarios para el nuevo funcionario con la finalidad de adaptarse más rápido y mejor:

- Capacitación en la introducción de la cultura organizacional.
- Capacitación de entrenamiento a la operativa del nuevo puesto.
- Curso básico de Atención al Cliente.
- Curso de arreglo personal, tanto para damas como para varones. Para dar una impresión adecuada al cliente.
- Capacitación de reconocimiento de billetes falsos.
- Se apoyo al área de entrenamiento de Personal en sus funciones.

Muy aparte de los requerimientos que se debe evaluar, es importante no perder de vista el sentido de humanidad, a diferencia de otros profesionales que puedan desarrollar un cargo de reclutamiento del personal, el psicólogo tiene un componente fundamental al comprender la complejidad del ser humano para tratar a cada persona con la dignidad y el respeto que merecen.

### 3.2. Logros profesionales

- Aplicar muchas de las técnicas que se aprenden en el ámbito de la clínica y adaptarlo al área organizacional.
- Conocer a profundidad el área organizacional.
- Actualización sobre técnicas de reclutamiento. Durante la permanencia de la carrera de psicología, se capacita al estudiante de manera muy elemental en la aplicación de pruebas psicométricas. Materias como psicometría o en el área clínica o educativa, se llegan a conocer muchas de ellas de manera general. Pero al ingresar al área organizacional es muy poco o casi nada lo que se conoce y en contraste con lo que se descubre de la basta diversidad test para evaluar.
- Es importante tener la creatividad, flexibilidad y conocimientos necesarios para adecuar las pruebas a las necesidades de una institución.
- La aplicación de las mismas a cientos de personas durante las gestiones en las que se trabajó en la banca, brinda una experiencia invaluable sobre su efectividad, potencialidad, y debilidades. Este tipo de aprendizajes permiten un grado de especialización en un campo de trabajo de la Psicología, que es fundamental para el funcionamiento de las empresas.
- Aplicación de test psicométricos apropiados según el cargo. Dada la diversidad de test, es necesario que el reclutador pueda identificar las pruebas apropiadas para el cargo. Este discernimiento solo se logra con la práctica y con el seguimiento de los resultados de las mismas, lo cual es solamente posible generando la experiencia necesaria.
- Interacción con profesionales del área. Las áreas de recursos humanos en las que se realizó la experiencia contaban con equipos formados de profesionales altamente capacitados y con actitud de superación constante. Este ambiente de trabajo ha permitido que el proceso de reclutamiento, no solo en el área de cajas, sea un trabajo en equipo y con liderazgos que promovieron el crecimiento profesional continuo. Estos grupos de trabajo son un punto fundamental para una especialización de un profesional psicólogo en temáticas y técnicas que difícilmente se pueden adquirir en cursos regulares e incluso en cursos específicos, adquiriendo mucha experiencia en el campo de la selección de personal, aspecto que abre las puertas a muchas otras posibilidades a nivel profesional.
- El área de cajas presentaba problemas éticos y de comportamiento más que de errores operativos. Ambas situaciones se trabajaron con las siguientes estrategias:

- . Contratación de personal nuevo sin experiencia laboral para el sector de cajas y en lo posible con preferencias personal titulado en carreras financieras pero abierto a otras disciplinas que puedan ayudar a las diferentes áreas en el banco.
- . Contratando personal con formación académica, con la visión de apoyar a la carrera bancaria.

Al contratar personal sin experiencia laboral se logra disminuir los casos de robos, abusos de confianza y otros errores que se arrastraba de otras instituciones.

Estos resultados están dentro de la memoria laboral del reclutante, se observó que los cajeros nuevos mostraron ser:

- . Más respetuosos con la normativa de la institución.
- . Más comprometidos con el banco.
- . Mayor predisposición a la capacitación y al entrenamiento.
- . Menos proclive a la corrupción.
- . Lograron una mejor adaptación a los cambios impuestos por la empresa.

### **3.3. Límites y dificultades**

El pensum de materias de la Carrera de Psicología, durante mi formación estaba principalmente orientado al área de Clínica, Social y Educativa, por lo que se tenían muchos vacíos en el área Organizacional.

Una dificultad era un conocimiento superficial de todas la áreas psicológicas pero sin profundidad, notoriamente se tuvo mucha falta de conocimiento sobre psicología organizacional. Lo cual considero que debería ser abordado por la carrera de psicología como especialidades o una mención adicional al título.

La experiencia generada en las instituciones que comenzó como pasantía en la Unidad de Evaluación del personal, subsano la falta de conocimiento en las técnicas Psicológicas Organizacionales que fueron el principal obstáculo.

A partir de esta experiencia se podría recomendar que la carrera de Psicología facilite la realización de pasantías específicas en RRHH. Materias en el pensum específicas en el área la psicología organizacional.

Asimismo, la apertura de cursos de Postgrado para especializarse en los temas de psicometría aplicada a RRHH, manejo de la gestión del personal, habilidades y técnicas de motivación, talleres para la prevención de conductas antiéticas, antisociales, etc., cambios y modificación de la conducta, mediación de conflictos, entre otros.

Entre otros puntos, también se tuvo dificultades con los instrumentos. Muchos de los test que se usaban eran novedosos, algunos actualizados y con poco conocimiento sobre su eficacia. Actualmente, en el ambiente de reclutadores se conversa sobre cuales han reconocido como verdaderos instrumentos de evaluación. Lo cual ayuda pero continúa siendo una necesidad de estudiarlos, aplicarlos y validarlo de acuerdo a los resultados. Esto se podría mejorar si se abriesen espacios de capacitación en los test existentes y se pueden acceder y de crear laboratorios para crear herramientas de acuerdo con nuestra cultura e idiosincrasia.

Otros test, más orientados al área clínica o educacional, son de muy difícil aplicación y corrección lo que impide que se puedan aplicar a grandes números de personas por el tiempo disponible hasta la contratación.

Muchos test estaban traducidos del inglés al español, u otros con modismos propios europeos, en estos casos se tenía que adecuar el instrumento para que los funcionarios puedan entenderlos.

Los test mas completos y recomendados no se los encontraba en el país, por lo que se tenían que importar del extranjero y a precios muy elevados. Muchos test estaban desajustados a la realidad boliviana (p. e. aquellos que te preguntaban si preferías pasar vacaciones en las playas o las montañas) y que generaba cierta antipatía en algunas personas que reclamaban. Muchos se debieron adaptar a la realidad de la región y del país.

La sobrecarga de funciones y responsabilidades del reclutamiento y los pasos a cumplir dificultaba el poder realizar mayor investigación sistemática sobre los resultados a nivel nacional, situación

que se fue subsanando con pasantes que trabajaban en RRHH por el tiempo de permanencia, un poco limitado a 3 meses. Cada 3 meses se tenía que volver a entrenar.

También se experimentó con contrataciones caídas, como se llamaba a las renunciaciones del personal nuevo, esto por la actitud de algunos jefes o colegas.

Existían áreas donde no se lograba la permanencia de los funcionarios por el trato de algunos jefes o compañeros. El reclamo por parte de las jefaturas era de que no se contrataba bien, hasta que se indagó las razones con el personal que se retiraba en la entrevista de salida. La mayor parte comentaban que se debía a la falta de respeto y maltrato por el jefe de área. Esta actitud generaba mucha rotación por lo que se trabajó mucho con entrenamiento, capacitación y orientación a las jefaturas sobre el trato al personal con lo que la situación mejoró bastante y se logró mejorar la permanencia de funcionarios.

## CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

### 4.1. Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional

Para el profesional del área de selección, las experiencias vividas le permiten reunir una suma de conocimientos y técnicas en la práctica de selección e inducción de personal. Conocer cada una de las empresas como una personalidad única y definida, con conflictos y aciertos que le han encaminado a ser lo que hoy es, un referente en su rubro.

El desafío en cada proceso de selección es grande y se resume en *contratar a la persona más adecuada que cada institución requiere*. Hoy en día muchas de las condiciones y características han cambiado, las circunstancias son diferentes y se tiene que seguir evaluando a las personas en su reacciones y comportamientos en una era digital donde se hace cada vez más difícil conocer de una manera real y acertada al postulante.

Dentro de los desafíos profesionales que esta nueva era nos arroja, está ampliar los conocimientos y si es posible dentro de la psicometría, crear en lo posible instrumentos que midan de mejor manera la conducta antiética de algunos funcionarios y otorgar herramientas más eficientes que las que se tiene para identificar este perfil. Lastimosamente nuestro país encabeza los listados de corrupción, que como un cáncer contamina cada ámbito de trabajo normalizando estas prácticas ilegales y que carcomen desde adentro cualquier institución. Por todo ello el rol de los psicólogos organizacionales debería tener como uno de sus focos la identificación de los perfiles psicológicos que vinculen a estas prácticas, así como a los comportamientos medibles antes de que sucedan. Paralelamente, es fundamental que los profesionales en psicología generen los instrumentos y técnicas necesarias para incidir en los valores y ética de las personas con el fin de reducir este mal. Es un campo en el que, en lo particular se ve un interesante y desafiante ámbito de desarrollo profesional en el futuro.



Por otro lado, transmitir a psicólogos jóvenes sobre los conocimientos adquiridos y lo apasionante que es el área de Recursos Humanos, sin verlo como un proceso netamente administrativo, sino más psicológico y humano es una meta que podría ser parte de un siguiente paso profesional.

Como propuesta, para futuros profesionales, la carrera de psicología podría crear un proyecto investigación para medir las características que define al boliviano en su personalidad y proponer acciones para trabajar aquellas cualidades que nos fortalece como nación y en aquellas que nos debilitan o impiden que nos desarrollemos como país en el área de la política, deportes, ciencia, etc., permitiendo así, que los próximos profesionales en psicología organizacional adquieran experiencias, y realicen investigaciones que favorezcan a las instituciones de nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Butterworth, B. (2004). *Dyscalculia Screener*. London.
- Ortega, O. (17 de 12 de 2019). *Trabajo y Personal*. Obtenido de TURNOVER: Definición, significado y 5 formas de reducirlo: <https://trabajoypersonal.com/turnover/>
- Querajazu Calvo, R. (2002). *UN BANCO EN LA HISTORIA*. LA PAZ - BOLIVIA: PLURAL EDITORES.
- Leiva, R. E. (2001). *Banca comercial*. Euned.
- Molina, F. (2017). *Breve Historia de la Banca*.
- Querajazu Calvo, R. (2002). *Un Banco en la Historia*.
- Rose, N. (1999). *Governing the soul, the shaping of the private self (2 ed.)*. London.
- González, E. L. (2014). *Psicología general*. Grupo Editorial Patria.
- Morris, C. G. (2005). *Introducción a la Psicología*. Pearson Educación.
- Spector, P. E. (2005). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y practica*. Colombia: El Manual Moderno.
- Stchigel, D. O. (2012). *Desarrollo de las corrientes psicológicas*. Buenos Aires: Elaleph.
- Bustos Ruiz Jhon Fredy, V. C. (9 de Diciembre de 2015). Enfoques Contemporáneos de la Psicología. Bogota, Colombia.
- Bustos Ruiz Jhon Fredy, V. C. (9 de diciembre de 2015). Enfoque Contemporáneos de la Psicología. *Enfoque Contemporáneos de la Psicología*. Bogota, Colombia.
- Alvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas psychologica.
- Renate, M. (1987). *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza.
- Alles, M. A. (2017). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (L. S. Arevalo, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.INTERAMERICANA.
- García Castro, L. (2017). *El fenómeno del subempleo en el proceso de inserción laboral de los jóvenes, sus conductas y actitudes laborales*.
- Alles, M. A. (2004). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Granica SA.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (El capital humano en las organizaciones)*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Huanos*. (L. S. Arévalo, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Díaz, L. V. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Recuperado el Septiembre de 2021, de Edición pdf: <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>
- Calonge, I., Calles, A. M., & Carrasco, M. A. (09 de Junio de 2017). *Historia de los Tests Psicológicos en España 1920-1970*. (CEMAV) Recuperado el Septiembre de 2021, de Canal UNED: <https://canal.uned.es/mmobj/index/id/57451>
- Rdz-Navarro, K. y. (28 de 08 de 2014). Desarrollos relevantes en Evaluación Psicológica y Psicometría. *Revista de Psicología*, 23(1), 1-2.
- Gonçalvez Bogio, L. (10 de Febrero de 2019). *La ciencia de descifrar el lenguaje corporal*. (E. PAIS, Ed.) Recuperado el Septiembre de 2021, de Facultad de Psicología: <https://psico.edu.uy/presencias-en-medios/la-ciencia-de-descifrar-el-lenguaje-corporal>
- Carrasco, M. A. (09 de Junio de 2017). *Historia de los Tests Psicológicos en España 1920-1970*.

- Thorndike, E. L. (1918). Fundamental theorems in judging men. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 67-76.
- Rdz-Navarro, K., & E. V. (2014). Desarrollos relevantes en Evaluación Psicológica y Psicometría: Editorial. *Revista de Psicología - Universidad de Chile*, 23(1), 1-2.
- Hardy, M., & Heyes, S. (1999). *Beginning Psychology*. New York: Oxford University.
- Reina, C. D., & Valera, C. D. (1960). *Génesis - La Biblia*. Sociedades Bíblicas Unidas.
- Endalia. (15 de Mayo de 2020). Recuperado el agosto de 2021, de Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Emprendedores y Negocios. (5 de septiembre de 2018). *Emprendedores y Negocios*. Obtenido de Índice De Rotación De Personal: ¿Cómo Calcularlo? [+ Formula De Excel]: <https://emprendedoresynegocios.com/indice-de-rotacion-de-personal/>
- BDP Banco de Desarrollo Productivo SAM. (s.f.). *BANCO DESARROLLO PRODUCTIVO*. Obtenido de ¿Quiénes Somos?: <https://www.bdp.com.bo/mision-y-vision.html>
- ¿Qué es un Banco? (s.f.). Obtenido de EDUCA PORTAL DE EDUCACIÓN FINANCIERA: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27422.html>
- Banco Fassil S.A. (31 de MARZO de 2021). *Banco Fassil S.A.* Obtenido de Perfil Institucional BFS-Marzo 2021.pdf 16 / 80 100% : <https://www.fassil.com.bo/sites/default/files/Perfil%20Institucional%20BFS-Marzo%202021.pdf>
- Banco Fassil S.A. (2021). *Banco Fassil S.A.* Obtenido de Quiénes Somos: <https://www.fassil.com.bo/con%3%B3zcanos/qui%3%A9nes-somos.html>
- Torres Carrasco, L. E. (2000). La situación del mercado laboral en Bolivia. *Academia, Accelerating the world's research*.
- ASFI, Autoridad de supervisión del sistema financiero. (2021). *ASFI, Autoridad de supervisión del sistema financiero*. Obtenido de Entidades Financieras y Empresas Autorizadas: <https://www.asfi.gob.bo/index.php/aplicaciones-consulta/entidades-financieras-y-empresas-autorizadas.html>
- Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN). (2017). *Breve historia de la banca - Fernando Molina*. Recuperado el AGOSTO de 2021, de Biblioteca Institucional: [https://www.asoban.bo/system/publications/pdfs/000/000/006/original/Breve\\_historia\\_de\\_la\\_banca\\_VF.pdf](https://www.asoban.bo/system/publications/pdfs/000/000/006/original/Breve_historia_de_la_banca_VF.pdf)
- Banco Bisa S.A. (2018). *Banco Bisa S.A.* Obtenido de Quiénes somos: <https://www.bisa.com/institucional.php?page=2>
- Banco de la Nación Argentina. (2014). *Banco de la Nación Argentina*. Obtenido de Información Pública: <https://www.bna.com.bo/InformacionPublica>
- Banco Económico S.A. (2020). *Banco Económico S.A.* Obtenido de Reseña Historica: <https://www.baneco.com.bo/institucional/resena-historica.html>
- Cuarta memoria anual 2020. (2020). *BNB CORP. Corporación S.A.* Obtenido de Grupo BNB: [https://www.bnb.com.bo/PortalBNB/Documentos/GrupoBNB/Memoria\\_BNB\\_Corp\\_2020.pdf?v1](https://www.bnb.com.bo/PortalBNB/Documentos/GrupoBNB/Memoria_BNB_Corp_2020.pdf?v1)
- Konfio Diccionario Financiero*. (s.f.). Obtenido de Bancos : <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-un-banco/>
- Mesa, J. (26 de 12 de 2017). *Grupo P&A*. Obtenido de El índice de rotación de personal: Concepto, cálculo, y evaluación: <https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo->

