

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**METODOLOGIA PARA LA SELECCION DE
PERSONAL EN INSTITUCIONES DE CREDITO
Y ORGANIZACIONES AUXILIARES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**Que para obtener el Título de
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CON LA ASESORIA DEL

DR. C. A. RICARDO A. RIVERA SOLER

P r e s e n t a

MARIA ELSA ESCAMILLA RAMIREZ

México, D. F.

1977

8662

A MIS PADRES :

ODON ESCAMILLA GUTIERREZ
HERMELINDA R. DE ESCAMILLA

Que con su confianza, apoyo y consejos hicieron que realizara un paso más en mi vida.

A MIS HERMANOS :

JESUS
HORTENSI A
VICTOR
MIGUEL
GABRIEL

Por su cariño y estímulo constante, recibidos ahora y siempre.

A MI TIA :

LINA ESCAMILLA GUTIERREZ

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS :

**Por sus opiniones, críticas y sugerencias
que modelan día a día mi carácter profesional.**

" " I N D I C E " "

	PAGINA
I.- Consideración	1
II.- Identificación del problema	3
III.- Demarcación del fenómeno	7
IV.- Formulación de una hipótesis y su ajuste	8
V.- Definición de objetivos	10
VI.- Determinación de variables	11
VII.- Determinación de variables de control	12
VIII.- Conocimiento en el medio del desarrollo de la problemática sujeta a investigación	17
IX.- Observación naturalista (contemplación de datos empíricos)	21
X.- Estudio de muestreo y probabilidades	28
XI.- Diseño de la investigación	30
XII.- Evaluación económica del trabajo	32
XIII.- Construcción del cuestionario	35
XIV.- Cuestionario inicial	45
XV.- Prueba Piloto	52
Matriz de opiniones (cuadro)	53
Cuestionario final	59
XVI.- Realización de entrevistas	63
XVII.- Obtención e interpretación de resultados	69
1).- Origen de la empresa	70
2).- Capital social	71
3).- Giro de la empresa (gráfica)	72
4).- Area o departamento de selección de personal (gráfica)	74
5).- Puesto y escolaridad de quien rea- liza la selección (gráfica)	76

	PAGINA
6).- Número de empleados actuales (gráfica)	78
7).- Proceso técnico para la selección (gráfica)	80
8).- Un buen proceso de selección se re- fleja en: (gráfica)	82
9).- Fuentes de reclutamiento (gráfica)	87
10).- Entrevista previa (gráfica)	89
11).- Quienes realizan las entrevistas (gráfica)	91
12).- Verificación de datos del candidato (gráfica)	93
13).- Exámen médico	96
14).- Tiempo promedio del proceso de selección de personal (gráfica)	98
15).- Tiempo mínimo para cubrir una - vacante (gráfica)	100
16).- Formato de solicitud de empleo (gráfica)	102
17).- Utilización del manual de bienve- nida (gráfica)	104
18).- Preparación de la entrevista con el candidato (gráfica)	106
19).- Formalidad de firmar contrato - (gráfica)	109
20).- Documentos que se solicitan al - candidato (gráfica)	111
21).- Entrevista definitiva (gráfica)	113
22).- Análisis de la solicitud de tra- bajo (gráfica)	115

	PAGINA
23).- Entrevista de fondo (gráfica)	117
24).- Entrevista aclaratoria (gráfica)	119
25).- Periodicidad para determinar necesidades de personal (gráfica)	121
26).- Medio para solicitar personal	123
27).- Evaluación de exámenes psicotécnicos (gráfica)	125
XVIII.- Evaluación final	127
XIX.- Aprobación de la hipótesis	130
XX.- Conclusiones	151
Bibliografía	158
Apéndice	160

C O N S I D E R A C I O N

Antes de elegir el tema específico de este seminario, se trazó la directriz a seguir, la cual sería lograr un trabajo en el que se obtuvieran conclusiones obje tivas y que éstas fueran de aplicación práctica.

Pretendimos al principio hacer un estudio de la admi nistración de personal como se aplica en un universo determinado de organizaciones, también quisimos esta blecer un método que se pudiera aplicar a las peque ñas empresas, pero desistimos de ello en virtud de las limitaciones que involucran estudios de esta naturaleza y nos abocamos a analizar las áreas de la administración de personal para seleccionar un tema.

Debido a que todos los participantes tenían en su ocupación relación con el departamento de personal , inicialmente se encontró una variedad de temas, pero tras el análisis de estos temas y al darnos cuenta de que por la magnitud de los mismos caeríamos en un estudio complicado, se optó por enfocarlo hacia algu na función en especial.

Posteriormente se nos orientó acerca de cómo seguir este lineamiento y se realizó y se realizó un estu dio sobre las funciones del área de personal, tales como sue ldos y salarios, desarrollo de personal y fi nalmente selección de personal, para determinar ha--

cia cual de éstos se dirigía la inquietud del grupo. -
La inquietud del grupo se centró en el área de selec-
ción de personal, pues la mayoría coincidía en que es
una de las funciones de la administración de personal
mas importante; concluyendose que el interés del gru-
po era más marcado en el área de selección de personal.

II

I D E N T I F I C A C I O N D E L P R O B L E M A

Toda área de personal debería contar con una función que le proporcione a la organización el elemento humano que ésta necesite, con las características adecuadas y dentro de los límites de tiempo estimado, ya -- que consideramos que las organizaciones que quieran -- subsistir se verán en la necesidad de emplear sistemas de administración de personal si es que no cuentan con ellos, o bien en algunas ocasiones podrán tener la necesidad de adaptar o actualizar los ya existentes a las exigencias del medio en el que se desenvuelven.

Algunas de las transformaciones que se pueden realizar en esta función son entre otras: la desaparición de criterios inadecuados ya existentes; la sustitución de sistemas inapropiados e insuficientes, olvidando -- la importación de técnicas cuando no puedan adaptarse pertinentemente para que se utilicen técnicas de selección en forma extensa y apropiada.

Por lo que respecta al procedimiento con que se lleva a cabo la selección en las organizaciones, podemos decir que en muchas de ellas no está establecido, en -- otras existe pero su aplicación es incompleta y no se lleva a cabo, en otras solamente se procura realizar--

lo con el menor costo posible eliminando las etapas más complicadas, predominando el empirismo y la improvisación, lo cual generalmente repercute en que algunas veces no puedan lograr sus objetivos por no contar la organización con un buen método de selección. Por lo anterior con la existencia y aplicación del mencionado método, podemos decir que ayudará a que disminuyan algunos problemas tales como: la baja productividad, elevado índice de rotación, ausentismo y elevado costo de selección.

Finalmente, considerando a la selección como una de las principales funciones de la administración de personal, esta investigación se enfocará a observar algunos aspectos generales de la misma que están sucediendo actualmente, pero principalmente estará encaminada a marcar las necesidades de existencia y las consecuencias en el uso de una metodología para la selección de personal.

En esta parte de la investigación se procedió a integrar el método que serviría de base para el desarrollo del mismo y el que se utilizaría como punto de referencia para todo el estudio. Para confirmar el método que exponemos en el presente trabajo, consultamos once autores que señalan en sus obras algún método para selección de personal. Después enlistamos cada uno de los pasos del proceso propuesto y observamos que etapas usaba cada uno de los autores consultados, con el fin de dar más consistencia y validez al proceso -

que se iba a utilizar en nuestra investigación.

Los autores consultados fueron los que a continuación se enumeran y la relación mencionada se muestra en - el cuadro de la página siguiente:

- 1.- Fernando Arias Galicia
- 2.- C. Blanco Cohen
- 3.- Chudren y Sherman
- 4.- Marvin D. Dunnette
- 5.- W. H. Knowles
- 6.- Agustín Reyes Ponce
- 7.- Ricardo Rivera Soler
- 8.- Edwin M. Robinson
- 9.- Laurence Siegel
- 10.- George Strause
- 11.- Dale Yoder

METODO EXPUESTO	AUTORES CONSULTADOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Previsión de personal		X			X			X		X	X
Requisición de personal	X		X					X	X		
Reclutamiento	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Contacto		X	X					X			X
Entrevista previa	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Solicitud de empleo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estudio de solicitud o curriculum vitae		X	X		X			X			X
Preparación de entrevista		X					X				
Entrevista formal	X		X	X	X	X	X			X	X
Petición de documentos adicionales		X				X					
Investigación de referencias					X	X	X				X
Investigación de antecedentes penales	X		X			X	X				
Investigación socio-económica	X					X	X				
Exámenes psicométricos	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Entrevista aclaratoria							X				
Selección preliminar			X	X					X	X	
Entrevista definitiva	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Examen médico	X	X	X			X	X				X
Entrevista aclaratoria							X				
Contratación	X	X	X	X		X		X			X
Inducción	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Registros	X		X		X	X		X			X

III

DEMARCAACION DEL FENOMENO

Si como administración entendemos la "coordinación de - elementos materiales, técnicos y humanos para conseguir un fin dado", nos estaremos dando cuenta de la importancia del elemento humano dentro de toda empresa.

Esta es la razón por la cual decidimos efectuar una investigación en el área de recursos humanos y concretamente dentro de la metodología del proceso selectivo de personal.

Decidimos realizar nuestra investigación dentro de las empresas de servicio y dentro de éstas, en las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Se escogió al Distrito Federal para realizar la investigación, debido a que en esta área geográfica el número de instituciones de crédito, así como la importancia de éstas es sumamente relevante, además de que en esta misma zona se encuentran localizadas la gran mayoría de - las casas matriz de las mencionadas instituciones de - crédito.

IV

FORMULACION DE UNA HIPOTESIS Y SU AJUSTE

Para iniciar cualquier tipo de investigación es necesario formular una o más hipótesis, que planteen en forma concreta el problema y la esencia de la investigación, la cual se tendrá que probar o disprobar para dar validez a la misma, tomando como ciertos los resultados que se vayan obteniendo en el desarrollo de la investigación.

La inquietud de realizar una investigación sobre el proceso de selección de personal, nos ha llevado al planteamiento de la siguiente hipótesis:

EN TODA ORGANIZACION LA IMPLANTACION Y CUMPLIMIENTO DE UN PROCESO ADECUADO PARA LA SELECCION DE PERSONAL PUEDE EVITAR LA PRESENCIA DE PROBLEMAS TALES COMO:

AUSENTISMO

ALTO INDICE DE ROTACION

ELEVADO COSTO DE SELECCION

BAJA PRODUCTIVIDAD

Para haber llegado a esta hipótesis, se efectuó un ajuste a la hipótesis original, que como única diferencia - incluía dos variables independientes que eran:

PROBLEMAS SINDICALES

FRUSTRACIONES

Fueron eliminadas ya que debido a la naturaleza de las mismas era imposible medirlas en esta investigación.

V

DEFINICION DE OBJETIVOS

El objetivo primordial que llevó a la realización de este trabajo, fue el de poder acreditar satisfactoriamente la asignatura de seminario de investigación, así como, el de conocer las técnicas de investigación utilizadas.

El de poder contribuir con una investigación sobre la metodología de selección de personal que se concretara a sentar las bases para futuras y más profundas investigaciones sobre este tema.

Por lo tanto pretendemos reiterar la importancia que tiene la selección de personal, ya que con frecuencia se le considera sólo una parte secundaria de las funciones del departamento de personal de una empresa y en ocasiones no se le da ninguna importancia.

VI

DETERMINACION DE VARIABLES

Establecida la hipótesis se podrán determinar concretamente las variables dependientes e independientes que - la forman y dar una posible solución en cada caso.

VARIABLE DEPENDIENTE:

En toda organización la implantación y cumplimiento de un proceso adecuado para la selección de personal.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Ausentismo

Alto índice de rotación

Elevado costo de selección

Baja productividad

Posible solución.- La implantación y cumplimiento de - un proceso adecuado para la selección de personal ayuda rá a evitar estos problemas.

VII

DETERMINACION DE VARIABLES DE CONTROL

Las variables de control que se hicieron intervenir en el presente estudio, están contenidas en el método de selección de personal utilizado en la investigación y que se indica en forma de matriz, así como los contenidos en el cuestionario elaborado para el efecto.

Todas las variables usadas fueron intervinientes, por lo que definimos ésta antes de señalarlas en forma específica.

Variable interviniente:

Es aquella que juega entre la variable independiente y dependiente para demostrar la realidad o veracidad de las relaciones de causa y efecto.

VARIABLES INTERVINIENTES:

'Origen de la Empresa'

Se aplicó con la idea de probar si la relación hipotética existe o no en los dos tipos empresariales.

'Capital Social'

Para clasificar las organizaciones mas plenamente en el universo de nuestra investigación.

'Giro de la Empresa'

Se incluyó para demarcar giros dentro del universo muestral.

'Existe área o departamento para la Selección de Personal'

Conocer el número de empresas que cuentan con una área o departamento de selección de personal.

'Puesto y Escolaridad de quien realiza la Selección de Personal'

Para poder detectar si es motivo de una buena o mala selección de personal la profesión y el nivel a que se encuentra el encargado.

'Número de empleados actuales'

Para poder fijar la base para el cálculo del índice de rotación.

'Se sigue un proceso técnico para la Selección de Personal'

Conocer cuantas empresas utilizan un proceso basado en alguna técnica de selección

'Fuentes de Reclutamiento'

Conocer cual es el medio de reclutamiento mas usual en este tipo de instituciones

'Quienes realizan las entrevistas en la Selección de personal'

Conocer la importancia que se le dá a la entrevista en el proceso de selección.

'Investigación de Referencias'

Determinar la importancia y profundidad que se le da a la investigación de datos del candidato.

'Exámen Médico'

Conocer el número de empresas que llevan a cabo el exámen médico.

'Número de altas y bajas'

Obtener información para calcular el índice de rotación.

'Formato de Solicitud de Empleo'

Conocer la importancia que se le da a este formato dentro de las empresas y cuantas cuentan con éste adaptado a sus necesidades.

'Entrevista Formal'

Para conocer la importancia que se le da a este tipo de entrevista, si esta se prepara y quienes la llevan a cabo.

'Contratación'

Verificar si se cumple con esta etapa del proceso de selección.

'Entrevista Definitiva'

En esta etapa del método de selección es importante conocer quién la lleva a cabo y comprobar que se realice.

'Previsión de Personal'

Conocer la eficiencia con que se da esta etapa y si las instituciones planean sus necesidades de personal.

'Requisición de Personal'

Determinar que medio es el más usual para la solicitud de personal y si éste se hace de una manera formal.

'Controles y Registros'

Conocer el tipo de controles y registros que lleva una empresa, o si es que no cumplen con esta etapa del proceso.

'Como se logran los siguientes factores: Disminución - de rotación, mayor productividad, disminución de ausentisimo, repercusión en los costos.'

Con esta pregunta se trataba de conocer cual es el estado en que se encontraban en las instituciones las variables de la hipótesis y poderlas relacionar con el - método de selección que estaban utilizando.

Se incluyó la pregunta número nueve en forma de matriz cuya finalidad sería la de poner cada paso del proceso y compararlo con alguna de las preguntas que se distribuyeron en el cuestionario.

VIII

CONOCIMIENTO EN EL MEDIO DEL DESARROLLO DE LA PROBLEMATI- CA SUJETA A INVESTIGACION

Uno de los aspectos más importantes que se debe considerar es el conocimiento de las investigaciones realiza--das con respecto al tema.

Este conocimiento nos ayuda a visualizar más profunda--mente la importancia que se le ha dado a la selección -de personal y reforzar los puntos a tratar más adelante, así como llegar a un mejor encauzamiento de los objeti--vos de nuestra investigación.

Para esto fue necesario indagar acerca de lo que se ha escrito o si hay algún estudio que esté en proyecto so--bre selección de personal.

Las instituciones que se seleccionaron para tal efecto, son ampliamente reconocidas y en base a esto se llega--ron a las siguientes conclusiones:

- a).- Los organismos que agrupan a empresas en el Distrito Federal y en el país (COPARMEX, AMERICAN CHAM--BER OF COMMERCE, A. C., CAMARA DE COMERCIO DE LA -CIUDAD DE MEXICO, CONCAMIN) informaron que no existe hasta la fecha ninguna obra editada por ellos -sobre selección de personal, ni existe programa pa--ra efectuar investigación sobre el tema.

b).- En algunos centros universitarios e institutos técnicos de investigación informaron que existen tesis y apuntes sobre selección de personal. consultándose entre otras las siguientes:

- Z5053.08 Quintanilla Enciso Héctor
UNAM 27 Elaboración de un manual de selección -
1971 de personal para una empresa
México UNAM 1971
- Z5053.08 Peña Partin del Campo, Rafael
UNAM 65 Estudio teórico-práctico del sistema de
1971 entrevista de selección en varias empre-
sas de manufactura en el Edo. de México
México UNAM 1974
- Z5053.08 Rodríguez Valtierra Ana María
UNAM 91 Elaboración de una escala de actitud, -
1974 hacia la selección de personal (en in-
dustrias papeleras del D. F.)
México UNAM 1974
- Z5053.08 Villagómez García José Luis
UNAM 56 Historia y evolución de la selección de
1975 personal en México
México D. F. UNAM 1975
- Z5053.08 Villela Urzua Maricela A.
UNAM 22 Selección de los estudiantes de la Uni-
1969 dad Morelos del IMSS
México UNAM 1969
- Z5053.08 Salgado Molina, Rubén
UNAM 92 Un estudio comparativo de los métodos y
1974 técnicas de selección de personal
México UNAM 1974
- Z5053.08 Sánchez Fernández Elda Luisa
UNAM 6 Construcción de una prueba de frases in
1974 completas con aplicación a la psicolo-
gía industrial por grados.
México UNAM 1974

- Z5053.08 Santander Hernández Gabriel
UNAM 30 Estudio comparativo a través de 3 sub-
1969 tests del D.A.T. (razonamiento verbal,
razonamiento abstracto y habilidad me-
cánica) a dos niveles, empleados admi-
nistrativos y obreros especializados.
México UNAM 1969
- Z5053.08 Arco Flores Julieta del
UNAM 76 Seis escalas de validez de dos inventa-
1973 rios de personal utilizado en selección
de personal
México UNAM 1973
- Z5053.08 Espinoza Mejía Beatriz Cristina
UNAM 17 El psicólogo en la selección de perso-
1971 nal
México UNAM 1971
- Z5053.08 Rodríguez Islas María Guadalupe
UNAM 12 Villareal y Romo de Vivar Ma. del Con-
1972 suelo
La selección universitaria 61-62 y los
sistemas selectivos
México 1963
- Espinoza Mireles Fredy
Recopilación de tesis sobre selección
de personal
Tesis profesional UNAM México 1975

En la consulta de estas tesis se encontró que no se mencionaba nada referente a la metodología para la selección de personal. Por último se encontró en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. un libro escrito por el Lic. Alvaro Jiménez Osornio, -- coordinador de Psicología Industrial de esa Facultad el cual trata aspectos enfocados a una metodología de selección de personal.

c).- También se investigó en organismos públicos que cuentan con un centro de investigación sobre recursos humanos y también manifestaron que hasta la fecha no se había realizado una investigación sobre metodología de selección de personal.

d).- Por último la Asociación de Banqueros, la A.M.I.S., la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales, tampoco tienen editada obra o estudio alguno sobre metodología de selección de personal.

IX

OBSERVACION NATURALISTA (CONTEMPLACION DE DATOS EM- PIRICOS)

En este tipo de observación, el investigador se enfrenta al fenómeno tal y como se produce espontáneamente -- (1).

Por tratarse de que nuestra investigación es de un fenómeno social, "en cierto sentido podemos decir que todas las ciencias empíricas estudian algún tipo especial de conductas pertenecientes a una clase especial" (2).

En nuestro caso la observación naturalista la realizamos por medio de entrevistas a profesionistas, encargados de la selección de personal en algunas organizaciones de nuestro país, incluyendo a profesores del área de recursos humanos de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. y de otras instituciones de educación superior; dichas entrevistas fueron para comprobar la validez del planteamiento hipotético, para lo cual utilizamos el cuestionario siguiente anteponiéndole la hipótesis:

- (1) Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, -- Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, p.p.83.
- (2) Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Felipe Pardinás, Editorial Siglo Veintiuno.

H i p ó t e s i s

"En toda organización, la implantación y cumplimiento de un proceso adecuado para la selección de personal, puede evitar la presencia de problemas tales como:

Ausentismo
Baja productividad
Alto índice de rotación
Elevado costo de selección
Problemas sindicales
Frustraciones

C u e s t i o n a r i o

- 1.- ¿Qué opina de la posición hipotética?
- 2.- ¿Podría agragársele algo más?
- 3.- ¿Debería suprimirse algo?
- 4.- ¿Aborda el tema problemas actuales?
- 5.- ¿Tendría aplicación práctica la investigación?

La observación naturalista, como se menciona en el primer párrafo, ubica al investigador en un plano de observador pasivo ya que en la producción del fenómeno no -- puede participar, pues se apoya en fuentes que general-- mente están sujetas a cierto grado de error, que no nos conducen a ninguna parte en cuanto a su cumplimiento. - Pero sí es admisible el utilizarla como punto de parti-- da para construir algunas hipótesis dado que es otra -- forma del conocimiento, sólo que no podríamos tenerle - la suficiente confianza a su aplicación, debido a que - no es un método de investigación totalmente válido.

Con base en la exposición anterior decidimos utilizar - la observación naturalista, para comprobar si la hipóte^{sis} planteada es de aplicación práctica, y las opinio- nes obtenidas a continuación se describen:

1).- Los entrevistados que estuvieron de acuerdo con nuestra hipótesis hicieron los siguientes comentarios:

1.1 Lic. Gilberto Gutiérrez Domínguez, prof. de Recursos Hu^{man}os en la Universidad del Valle de México.

" El cumplimiento de un proceso para la selección, afec^{ta} a la productividad cuando se elige a un elemento que no tiene la capacidad requerida, además de que experi-- menta frustraciones al sentirse rechazado ".

1.2 Lic. Francisco Alvarez Arce, prof. de Recursos Humanos en la Universidad del Valle de México.

Para cualquier organización es definitivo contar con un proceso adecuado de selección de personal y la carencia de éste puede traer problemas tales como: alto índice de rotación, dificultad para adaptarse a los sistemas - de la organización, inconformidad de los empleados y -- afectar los costos.

1.3 Lic. José Luis Mateos Rogerio, supervisor de reclutamiento y selección de personal de Xerox de México, S. A. de C. V.

Si no se involucra un buen procedimiento de selección de personal en la planeación de recursos humanos, no se pue^{de} tener una verdadera satisfacción de las necesidades -

de personal.

- 1.4 Lic. Jorge Escalante, gerente del despacho Cader H.S.L., Consultores en Administración y Desarrollo de Recursos - Humanos.

Una mala selección pone en juego la imagen de la empresa y trae consecuencias tales como: falta de iniciativa de las personas, negligencia en sus funciones y ausentismo.

- 1.5 Lic. Carlos Ortiz Gutiérrez, jefe de personal de Motores Perkins, S. A.

Un proceso se debe adecuar a las necesidades particulares de cada organización.

El pasar por alto alguna de las etapas de la metodología de la selección de personal afecta la economía de la organización.

La posición hipotética está bien estructurada, aunque todavía muy general.

- 1.6 Lic. Guillermo Hernández López, prof. de Planeación y -- Técnicas de la Dirección de Personal del Instituto Superior de Estudios Comerciales.

La hipótesis abarca problemas actuales y tiene aplicación práctica. El ausentismo y el índice de rotación deberían estar apoyados en un 50% por las políticas, prestaciones, ambiente y sueldos de la organización.

- 1.7 L.A.F. Armando Andrade Sánchez, Instituto Superior de Estudios Comerciales.

En la selección de personal se podría evitar y reducir el costo del adiestramiento y capacitación así como el descontento del trabajador.

Es indispensable que exista un proceso de selección de personal debido a que cualquier tipo de institución de be contar con personal capacitado.

- 1.8 Lic. Roberto Andrade Sánchez, director de personal de Montedison Farmaceuticos, S. A.

Se debe añadir a la hipótesis la frustración como posi ble problema a evitar en la selección de personal, pues cuando se coloca a personas con características diferen tes a las requeridas, se da lugar a las frustraciones.

- 1.9 Lic. José Felix González y Esparza, jefe de relaciones industriales, Gatz Fuller, S. A.

Debe intentarse un método selectivo, ya que por las ne cesidades de cada organización, muy pocos tienen un -- procedimiento bien definido.

- 2).- En cuanto a los comentarios que no fueron favorables a la hipótesis cabe mencionar los siguientes:

La selección de personal en nuestro país no está bien enfocada porque las técnicas, generalmente no se ade cuan a las necesidades de cada empresa.

- 2.1 Lic. Juan A. Rodríguez Resendiz, jefe de personal de - Servicio de Mantenimiento Industrial, S. A.

Aunque se trate de dar una técnica, no siempre será posible disminuir los problemas de ausentismo y satisfacción en el trabajo, ya que esto corresponde a funciones de supervisión o al uso de técnicas de motivación.

La hipótesis por sí sola no tiene validez, debería hacerse una crítica al proceso de selección que actualmente se usa.

No se puede garantizar cien por ciento que con una metodología se puedan detectar todos los problemas señalados en la hipótesis, ya que hay muchos factores que intervienen en dichos problemas que no es posible identificar en el momento de la selección.

- 2.2 Dr. Fernando Arias Galicia, coordinador del Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Se debe reducir el número de variables en atención a que es muy difícil medir algunas de ellas (frustración y -- problemas sindicales). Para comprobar la hipótesis, debería basarse en datos estadísticos que fuesen cuantificables.

- 2.3 Lic. Sergio Hernández Rodríguez, coordinador de Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Se debería incluir como variable independiente la baja productividad, así como cambiar el nombre de problemas sindicales a problemas obrero-patronales.

Lo anterior son algunos comentarios que se obtuvieron - respecto a la hipótesis y cabe mencionar que la mayoría coincidió en que se encontraba bien estructurada y que era positiva.

Respecto a los comentarios desfavorables de las tres - personas antes mencionadas, opinaron que el método selectivo no era aplicable para cualquier organización ya que las características de las mismas son muy diversas, por lo que se hace la aclaración de que el uso del método selectivo ayudará a evitar algunos problemas que se mencionan en la hipótesis. Se pretende establecer una metodología de observancia general, ya que solamente se trata de sentar las bases para que cada organización aplique las etapas del proceso de acuerdo a sus necesidades.

ESTUDIO DE MUESTREO Y PROBABILIDADES

"Muestreo es seguir un método, un procedimiento tal que al escoger un grupo pequeño de una población podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo posee las características del universo y de la población que estamos estudiando". (1)

Toda investigación sea cual fuere su objeto de estudio requiere para determinar la muestra motivo del mismo, - de ser procesada a través de algunas de las técnicas matemáticas conocidas como probabilidad y muestreo, dado que le darían una mayor confiabilidad a la muestra que deberá ser representativa del universo que se elija, indiscutiblemente, existen universos que por su tamaño -- tan voluminoso resulta difícil el tratar de abarcarlos en su totalidad y es aquí donde debe determinarse una muestra, evidentemente donde se tiene que hacer uso de la herramienta matemática que es el muestreo.

Algunos universos medianos requieren también de tomarse una muestra de ellos sobre todo cuando no existen los suficientes elementos para llevar a cabo la investigación en su conjunto.

También existen otros universos que podrían ser muy -- grandes en cuanto al volumen de sus actividades, operacionalmente, e incluso económicamente hablado, sin embargo, en cuanto al número de elementos que constituyen el universo son pocos.

(1) Felipe Pardinás, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, editorial Siglo -- Veintiuno, p.p. 68 y 69.

Tal es el caso de nuestra investigación que por tratarse de empresas financieras operando en el Distrito Federal, las cuales en su mayoría están integradas en grupos, en lugar de tomar una muestra representativa decidimos encuestar el total del universo de estos grupos, para que la representatividad obtenida en la investigación nos dé en cuanto a validez el cien por ciento que representa el universo mismo.

Sin embargo, aún cuando nuestro universo aparentemente es pequeño, fué necesario investigar setenta y cuatro -empresas que integran los diferentes grupos en cuestión.

No obstante tomar el total del universo no podemos prescindir de la medición, sólo que en lugar de obtener estadísticos como sucede cuando se elige una muestra representativa, obtendremos parámetros, o sea las medidas de una población.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El planteamiento de la hipótesis fue la parte fundamental para llevar a cabo nuestra investigación, es decir, fue el punto de partida de lo que deseabamos investigar.

Siendo las encuestas el medio más práctico para realizar una investigación, se decidió elaborar un cuestionario para la realización de la misma, ya que previamente se había demarcado el universo a investigar o sean las instituciones de crédito, para conocer el método de selección de personal que se utiliza en estas instituciones.

Para darle formalidad a la investigación y para que se nos brindara toda la información y ayuda posible en la resolución de los cuestionarios, se solicitó a la Secretaría de Personal Docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. que se expidiera una carta de presentación a cada uno de los integrantes, la cual indicaba el tipo de la investigación y el objetivo de la misma.

El área a investigar se limitó a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares en el Distrito Federal, las cuales se integraron en grupos financieros o las que guardaban relación una con otra aún cuando no hubiesen constituido un grupo.

Los cuestionarios se distribuyeron entre el grupo del seminario previa explicación de la forma en que deberían

ser llenados por los encuestados.

Se obtuvieron domicilios y teléfonos de las empresas - que se iban a encuestar para concertar citas con las - personas encargadas de la función de personal en las - mismas. Se hizo un cálculo aproximado del tiempo en - que se realizaría la encuesta quedando comprendido és- te del mes de diciembre al mes de febrero, lo cual re- presentó un promedio de cinco cuestionarios por semana.

Se hizo una evaluación del costo de la investigación y se procedió a la elaboración de los cuestionarios que deberían ser entregados a las instituciones de crédito escogidas para el efecto, previa explicación de la for- ma como deberían ser contestadas las preguntas conteni- das en el cuestionario de referencia.

Una vez llenos los cuestionarios, se procedió a tabu- lar la información obtenida mediante un sistema manual, se evaluó y se procesó de tal manera que nos indicara que etapas de la selección de personal del método que proponemos son utilizadas dentro de las instituciones investigadas.

La obtención e interpretación de los resultados nos -- llevó a la evaluación final del trabajo, en la que se especifican las conclusiones que se lograron al finali- zar la investigación.

XII

EVALUACION ECONOMICA DEL TRABAJO

La evaluación económica del trabajo, nos permitió presupuestar las erogaciones que se iban a generar en el desarrollo normal de lo que habríamos de investigar.

Fue necesario hacer un análisis de los costos, tanto de material, como de tiempo (horas-hombre), en atención a que nuestro trabajo se dividió en tres etapas, que en seguida se detallan brevemente:

La primera etapa fue para la formulación de la hipótesis y para su comprobación en la práctica, teniendo una duración aproximada de dos semanas, para consultar a -- profesores y profesionistas relacionados con el área de recursos humanos, llevando una copia del planteamiento hipotético y un diagrama de flujo del proceso de selección, para que hicieran los comentarios que juzgaran -- convenientes.

La segunda etapa, fue en el desarrollo de la prueba piloto para la elaboración del "cuestionario definitivo", previo ajuste a la hipótesis original. Este trabajo de campo tuvo casi la misma duración que el punto anterior, en el que hubo gastos de papelería, de tiempo (horas-hombre) y de análisis de preguntas, así como también gastos de estenciles, copias, fotorreducción, etc.

La tercera y última etapa, practicamente fué el trabajo de campo, ya que en ésta tuvimos que entrevistar a los

jefes de personal de las instituciones de crédito, motivo por el cual fue la de mayor duración y la más costosa de las tres etapas.

La tabulación de los datos obtenidos en las encuestas - realizadas, la hicimos en tres semanas reuniéndonos dos horas diarias de lunes a viernes, utilizando hojas tabulares para el concentrado de la información y representándose los resultados obtenidos en gráficas. La tabulación de los cuestionarios no se incluye en la impresión final, ya que quedó archivada en la vitácora de trabajo.

A continuación se detallan los costos del trabajo desarrollado:

Costo de la investigación

1).- PRIMERA ETAPA (Formulación de la hipótesis) \$ 24,840.00

Papelería:

40 fotocopias (hipótesis) Xerox \$ 40.00

8 entrevistadores

40 entrevistas a \$ 500.00 c/u \$ 20,000.00

Análisis de resultados:

8 personas, dos horas diarias
en tres días (\$ 100.00 la hora) \$ 4,800.00

2).- SEGUNDA ETAPA (Prueba piloto) \$ 34,750.00

Papelería:

1000 hojas blancas para apuntes \$ 150.00

1 foto reducción \$ 45.00

4 estenciles a \$60.00 c/u \$ 240.00

90 cuestionarios de 4 hojas
a \$ 3.50 c/u \$ 315.00

20 entrevistas a \$ 500.00 c/u \$ 10,000.00

Elaboración de cuestionario:

8 personas, dos horas diarias
durante 15 días
(\$ 100.00 la hora) \$ 24,000.00

3).- TERCERA ETAPA (Realización de entrevistas) \$ 61,100.00

Papelería:

Hojas tabulares y un block de
papel milimétrico \$ 100.00

74 entrevistas a \$ 500.00 c/u \$ 37,000.00

Análisis de resultados:

8 personas, dos horas diarias
durante 15 días
(\$ 100.00 la hora) \$ 24,000.00

T O T A L : \$ 120,690.00

XIII

CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

Una vez determinada con claridad la hipótesis, los objetivos y el diseño de la investigación, puntos básicos de nuestra investigación, se inició la integración del cuestionario que sería la herramienta principal para la obtención de la información de nuestro tema a investigar. Para lo cual se dispuso de la aportación de preguntas de libre elección sobre nuestra temática por parte de los integrantes del grupo, llegando a conjuntarse un total de 106 preguntas, de las cuales por medio de una eliminación se redujo el número de preguntas a 32 - el cual fue el número de preguntas del cuestionario final.

Se elaboraron cuestionarios inicialmente para conocer las interrogantes que se planteaban y la probación de nuestra hipótesis, considerando que los términos fueran operativos, válidos y confiables. Con el objeto de facilitar la tabulación, se utilizaron preguntas abiertas, cerradas y de múltiple elección.

En lo referente a la presentación e introducción del cuestionario se discutió ampliamente entre los integrantes del grupo, llegándose a la conclusión que debería ser entregado directamente a la mano del entrevistado y su posible solución al momento.

El cuestionario inicial fue el resultado de innumerables

cambios, en base a las sugerencias por parte de los integrantes del grupo.

Las 106 preguntas iniciales al momento de ser formuladas se debería de incluir que tipo de variable era, el por qué de la pregunta, cual era su objetivo e indicar si guardaba relación con alguna pregunta del cuestionario. Posteriormente se formaron grupos en base a preguntas similares tomando como base los que su objetivo fuera acorde a la investigación.

Enseguida se enlistan las preguntas definitivas con las características por las que se les incluyó en el cuestionario.

1.- ORIGEN DE LA EMPRESA

Nacional () Extranjera ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Se aplica con la idea de probar que la relación hipotética existe o no en los 2 tipos empresariales.

OBJETIVO: Para conocer casuísticas peculiares en cada uno de los grupos.

2.- CAPITAL SOCIAL (Millones de pesos)

\$ _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Para clasificarla mas plenamente en el universo de nuestra investigación.

RELACION: Se relaciona con el origen de las empresas.

OBJETIVO: Conocer el potencial económico y magnitud de la empresa.

3.-¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

VARIABLE: Interviniente.
POR QUE: Demarcar giros dentro del universo muestral.
RELACION: Con el número de empleados.
OBJETIVO: Conocer el número de empleados por empresa del grupo.

4.- ¿EXISTE AREA O DEPARTAMENTO PARA LA SELECCION DE PERSONAL?

SI _____ NO _____

VARIABLE: Interviniente.
POR QUE: Establecer las bases para analizar el proceso de selección y si se efectúa en la empresa o no.
RELACION: Con las preguntas giro y número de empleados.
OBJETIVO: Conocer el número de empresas que cuentan con un área o departamento de selección de personal.

5.- ¿QUE PUESTO Y ESCOLARIDAD TIENE QUIEN REALIZA LA SELECCION DE PERSONAL?

VARIABLE: Interviniente.
POR QUE: Para poder detectar si es motivo de una buena o mala selección de personal.
RELACION: Con la pregunta de si existe o no un área o departamento de selección de personal.
OBJETIVO: Precisar si la profesion es un factor determinante para una buena o mala selección.

6.- NUMERO DE EMPLEADOS ACTUALES

_____ Empleados
VARIABLE: Interviniente.
POR QUE: Para observar en empresas de que número de empleados se comprueba o no la hipótesis.

RELACION: Se relaciona con el origen y capital social de la empresa.
OBJETIVO: Poder fijar las bases para el análisis de la rotación.

7.- ¿SE SIGUE ALGUN PROCESO TÉCNICO PARA LA SELECCION DE PERSONAL?

Sí () No ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer cuantas empresas utilizan un proceso basado en una técnica.

RELACION: Se relaciona con si existe un área o departamento y quien realiza la selección.

OBJETIVO: Fijar si se tiene alguna metodología para la selección de personal, aunque sea ineficiente.

8.- CONSIDERA QUE TENIENDO UN METODO PARA SELECCION DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO SE REFLEJARIA EN:

Mayor productividad	Sí ()	No ()
Disminución en la rotación	Sí ()	No ()
Disminución en ausentismo	Sí ()	No ()
Repercusión en los costos por una buena selección	Sí ()	No ()

POR QUE: Para poder comprobar en una pequeña matriz de opiniones si se prueba o disprueba la hipótesis en las variables dependientes.

RELACION: Posición hipotética

OBJETIVO: Comprobar que la posición hipotética existe - en el universo de la investigación o en su caso dispruobarla.

11.- ¿ANTES DE ENTREGAR LA SOLICITUD DE EMPLEO SE REALIZA UNA ENTREVISTA?

Sí () No ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer si en ese tipo de empresa utilizan una pre-entrevista para iniciar el proceso de selección.

RELACION: Con la pregunta responsable de la selección - y con la de si se utiliza un proceso técnico.

OBJETIVO: Confirmar si se utiliza la entrevista previa.

12.- ¿QUIENES REALIZAN LAS ENTREVISTAS EN LA SELECCION DE PFR
SONAL?

Responsable de selección ()
Responsable de área ()
Jefe inmediato ()
Otros (especifique) _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer que personas realizan las entrevistas.

RELACION: Con el puesto y escolaridad y la de si se sigue un proceso técnico para la selección de personal.

OBJETIVO: Conocer la importancia que se le da a la entrevista en el proceso de selección.

13.- ¿COMO VERIFICAN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR LOS CANDIDATOS?

Investigador de la empresa ()
Investigación telefónica ()
Despacho especializado ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer si se verifican los datos aportados por el candidato.

RELACION: Con la pregunta de si existe entrevista previa a la entrega de la solicitud.

OBJETIVO: Que importancia y profundidad se le da a la investigación de los datos.

14.- ¿QUIEN REALIZA EL EXAMEN MEDICO?

Médico en la empresa ()
Consultorio médico ()
Clínica ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Partiendo de la base que es obligatorio el examen médico, se trata de verificar su realización.

RELACION: Con la pregunta del tiempo mínimo para cubrir una vacante y con la del proceso técnico de selección.

OBJETIVO: Conocer quien hace el examen médico.

POR QUE: Conocer que medios son los más utilizados en este tipo de organizaciones para la integración del personal de nuevo ingreso.

RELACION: Se relaciona con la pregunta si se sigue algún proceso técnico.

OBJETIVO: Para determinar mediante esta pregunta si efectivamente aplican esta etapa del proceso de selección.

20.- AL PREPARAR LA ENTREVISTA FORMAL CON EL CANDIDATO:

Se utiliza un diseño general ()
Se elabora una forma particular ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Permitirá comprobar que tan necesaria o innecesaria resulta la preparación de una entrevista formal.

RELACION: Con la pregunta de entrevista de fondo.

OBJETIVO: Para conocer la importancia que se le da a la entrevista formal.

21.- ¿SE REALIZA LA FORMALIDAD DE FIRMAR CONTRATO CON EL TRABAJADOR ENTREGÁNDOLE UN EJEMPLAR?

Sí () No ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Porque es un requisito indispensable que establece la Ley Federal del Trabajo

RELACION: Con la inducción del empleado.

OBJETIVO: Verificar si se cumple con la etapa del proceso de selección.

22.- ¿QUE DOCUMENTOS SE LE SOLICITAN AL CANDIDATO?

Comprobante de estudios ()
Carta de recomendación ()
Documentos oficiales ()
Otros (especifique) () _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Porque dentro de todo método de selección debe fundamentarse la información que proporciona el candidato.

RELACION: Con la pregunta de proceso técnico de selección, con la de verificación de datos y con la de entrevista aclaratoria.

OBJETIVO: Para verificar si se lleva a cabo de acuerdo a lo programado por el proceso programado.

23.- ¿QUIÉNES LLEVAN A CABO LAS ENTREVISTAS DEFINITIVAS?

Responsable de la selección ()
Futuro jefe inmediato ()
Gerente ()
Otros (especifique) () _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Por la trascendencia de esta etapa en el método, es importante conocer quien la lleva a cabo.

RELACION: Con la pregunta si se lleva a cabo un proceso técnico de selección.

OBJETIVO: Para comprobar si se realiza conforme al proceso de selección.

24.- ¿REALIZAN UN ANALISIS DE LA SOLICITUD DE TRABAJO ANTES DE CONTINUAR CON EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL?

Sí () No ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Es indispensable conocer las características del candidato que habrá de ocupar la vacante.

RELACION: Control de entrega de solicitud y con la número 6 de la matriz.

OBJETIVO: Desechar a los candidatos menos viables.

27.- EN CASO DE EXISTIR DUDAS RESPECTO DE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL CANDIDATO, ¿SE LLEVA A CABO UNA ENTREVISTA ACLARATORIA?

Sí () No ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer en que porcentaje es importante llevar a cabo una entrevista.

RELACION: Se relaciona con la pregunta si se sigue algún proceso técnico.

OBJETIVO: Para corroborar con la matriz del proceso si se utiliza este tipo de entrevista.

28.- ¿CON QUE PERIODICIDAD DETERMINA SUS NECESIDADES DE PERSONAL?

Mensualmente ()
Semestralmente ()
Anualmente ()

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer la eficiencia e importancia que se le da a la previsión de personal.

RELACION: Se relaciona con la pregunta si se sigue algún proceso técnico.

OBJETIVO: Para corroborar con la matriz del proceso si se utiliza este tipo de entrevista.

29.- ¿QUE MEDIOS UTILIZAN LAS DIVERSAS AREAS PARA SOLICITAR A LA DE PERSONAL QUE SE CUBRA ALGUNA PLAZA?

Formato específico ()
Memorándum ()
Otros (especifique) () _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Determinar que medio es el más utilizado para la requisición de personal y la importancia que se le da.

RELACION: Se relaciona con la pregunta de si existe un área o departamento exclusivamente a la selección de personal y con la del proceso técnico de selección.

OBJETIVO: Comprobar si se cubren o no y en que forma la etapa del método de selección.

30.- QUIENES PARTICIPAN EN LA EVALUACION DE LOS EXAMENES QUE SE APLICAN A LOS CANDIDATOS:

Responsable de selección ()
Gerente o responsable del área ()
Psicólogo ()
Otros (especifique) () _____

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Conocer la eficiencia de la evaluación a partir de determinar quien la realiza y la importancia que se le da.

RELACION: Que puesto y escolaridad tiene quién realiza la selección de personal, utiliza algún método para depuración de candidatos, se sigue algún proceso técnico para la selección.

OBJETIVO: Precisar si el puesto y profesión es factor determinante para que se lleve a cabo la evaluación sobre bases técnicas.

31.- ¿QUE ELEMENTOS DE REGISTRO Y CONTROL SE GENERAN PARA LOS RECIEN CONTRATADOS?

VARIABLE: Interviniente.

POR QUE: Toda empresa debe estar regida por principios de orden y los registros de personal son base de este control.

RELACION: Se relaciona con la pregunta si se sigue algún proceso técnico.

OBJETIVO: Para comprobar con la matriz del proceso si se utiliza el registro.

XIV

CUESTIONARIO INICIAL

CUESTIONARIO PILOTO SUJETO A MODIFICACIONES DESPUES
DE CONOCER LA OPINION DE PROFESIONISTAS
CALIFICADOS EN LA MATERIA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Seminario de Investigación Administrativa

Grupo 867

Cuestionario que muestra el alumno: _____
_____, número de cuenta _____,
para cubrir la asignatura de Seminario de Investigación
Administrativa, con la especialidad de: El Desarrollo
del Hombre en las Organizaciones.

Responsable : Dr. C.A. Ricardo Rivera Soler
Av. Coyoacán No. 635-1001 PH
México, 12 D. F.
Tel. 588-10-81

"UNA ADECUADA SELECCION DEL RECURSO
HUMANO REDUNDARA EN MAYORES BENEFI
CIOS PARA LA ORGANIZACION Y PARA -
SU PROPIO PERSONAL".

- 1.- ORIGEN DE LA EMPRESA
 Nacional () Extranjera ()
- 2.- CAPITAL SOCIAL (millones de pesos)
 \$ _____
- 3.- ¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

- 4.- ¿EXISTE AREA O DEPARTAMENTO DEDICADO EXCLUSIVAMENTE A LA SELECCION DE PERSONAL?
 Sí () No ()
- 5.- ¿QUE PUESTO Y ESCOLARIDAD TIENE QUIEN REALIZA LA SELECCION DE PERSONAL?
 Puesto _____
 Escolaridad _____
- 6.- NUMERO DE EMPLEADOS ACTUALES
 _____ Empleados
- 7.- ¿SE SIGUE ALGUN PROCESO TECNICO PARA LA SELECCION DE PERSONAL?
 Sí () No ()
- 8.- CONSIDERA QUE TENIENDO UN METODO PARA LA SELECCION DEBIDAMENTE ESTRUCTURADA SE REFLEJARIA EN :
- | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Mayor productividad | Sí () | No () |
| Disminución de la rotación | Sí () | No () |
| Disminución en ausentismo | Sí () | No () |
| Repercusión en disminución de costos | Sí () | No () |

9.- MARQUE SU RESPUESTA EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE

- 1.- PREVISION DE PERSONAL: Es el concimiento de los requerimientos futuros de personal.
- 2.- REQUISICION DE PERSONAL: Petición oportuna de las distintas áreas - del organismo a la de personal, de los recursos humanos necesarios.
- 3.- RECLUTAMIENTO: Búsqueda de sitios idóneos para aprovisionamiento de trabajadores.
- 4.- CONTACTO: Medio de comunicación - entre la empresa y los solicitantes.
- 5.- ENTREVISTA PREVIA: Es la que sirve para detectar si los aspirantes reúnen las características minimas del puesto.
- 6.- SOLICITUD: Formato utilizado para recabar información personal de - los aspirantes a ocupar el puesto
- 7.- ESTUDIO DE SOLICITUD Y/O CURRICULUM VITAE: Análisis de la información de características personales preparación y experiencia de los candidatos.
- 8.- PREPARACION DE ENTREVISTA: Guía - de preguntas para despejar dudas o para ampliar la información contenida en la solicitud y/o curriculum vitae.
- 9.- ENTREVISTA FORMAL: Es aquella que se hace a los candidatos más viables para determinar sus características y experiencia, se identifican con los requerimientos del puesto.
- 10.- PETICION DE DOCUMENTOS ADICIONA--LES: Después de la entrevista formal pueden surgir dudas que el entrevistado desea aclarar mediante documentos adicionales solicita--dos al candidato.

LO CONOCE	EXISTE	LO USAN		
		SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()

	LO CONOCE	EXISTE			
			SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
11.- INVESTIGACION DE REFERENCIAS: Corroborar los datos proporcionados por el solicitante.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
12.- INVESTIGACION DE ANTECEDENTES PENALES: Obtener del solicitante su carta de antecedentes penales.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
13.- INVESTIGACION SOCIOECONOMICA: Análisis del status del candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
14.- EXÁMENES PSICOMETRICOS: Evaluación del potencial del candidato para su desarrollo en el trabajo (exámenes de suficiencia, conocimientos y aptitudes).	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
15.- ENTREVISTAS ACLARATORIAS: Para despejar dudas acerca de la veracidad de la información de los documentos presentados o de las investigaciones hechas.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
16.- SELECCION PRELIMINAR: Etapa en la que se define a los candidatos idóneos para cubrir el puesto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
17.- ENTREVISTAS DEFINITIVAS: Son las que realizan las personas que tomarán la decisión para la contratación de un candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
18.- EXAMEN MEDICO: Reconocimiento físico para determinar el estado de salud del candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
19.- ENTREVISTA ACLARATORIA: Sirve para despejar dudas que surgirán en el resultado del examen.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
20.- CONTRATACION: Formalidad de la relación de trabajo en un docto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
21.- INDUCCION: Información al nuevo empleado para acelerar el proceso de su integración a la empresa	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
22.- REGISTROS: Sistema para conservar la información del empleado durante su estancia en la organización.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()

10.- ¿CUALES SON SUS FUENTES DE RECLUTAMIENTO?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Personal de la empresa | <input type="checkbox"/> Otras empresas |
| <input type="checkbox"/> Anuncios en el periódico | <input type="checkbox"/> Agencias de colocación |
| <input type="checkbox"/> Escuelas | <input type="checkbox"/> Otros |

11.- ¿ANTES DE ENTREGAR LA SOLICITUD DE EMPLEO SE REALIZA UNA ENTREVISTA?

sí () No ()

12.- ¿QUIENES REALIZAN LAS ENTREVISTAS EN LA SELECCION DE PERSONAL?

- | | |
|--------------------------|-----------|
| Responsable de selección | () |
| Responsable de área | () |
| Jefe inmediato | () |
| Otros | () _____ |

13.- ¿COMO VERIFICAN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL CANDIDATO?

- | | |
|----------------------------|-----|
| Investigador de la empresa | () |
| Investigación telefónica | () |
| Despacho especializado | () |

14.- ¿QUIEN REALIZA EL EXAMEN MEDICO?

- | | |
|----------------------|-----|
| Médico en la empresa | () |
| Consultorio médico | () |
| Clinica | () |

15.- TIEMPO PROMEDIO QUE TOMA EL PROCESO DE SELECCION DE UN EMPLEADO

16.- ¿CUAL ES EL TIEMPO MINIMO PARA CUBRIR UNA VACANTE?

17.- NUMERO DE ALTAS Y BAJAS EN EL CURSO DEL PRESENTE AÑO

_____ Altas _____ Bajas

18.- ¿EL FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO QUE UTILIZA ES?

- | | |
|----------------------------------|-----|
| Especial diseñado por la empresa | () |
| Estandarizado (Comercial) | () |

19.- ¿UTILIZAN UN MANUAL DE BIENVENIDA?

sí () No ()

20.- AL PREPARAR LA ENTREVISTA FORMAL CON EL CANDIDATO:

Se utiliza un diseño general ()
Se elabora en forma particular ()

21.- ¿SE REALIZA LA FORMALIDAD DE FIRMAR CONTRATO CON EL TRABAJADOR ENTREGÁNDOLE UN EJEMPLAR?

SÍ () No ()

22.- ¿QUE DOCUMENTOS SE LE SOLICITAN AL CANDIDATO?

Comprobante de estudios ()
Carta de recomendación ()
Documentos oficiales ()
Otros (especifique) () _____

23.- ¿QUIEN (ES) LLEVA (N) A CABO LA (S) ENTREVISTA (S) DEFINITIVA (S)?

Responsable de la selección ()
Futuro jefe inmediato ()
Gerente ()
Otros (Especifique) () _____

24.- ¿REALIZAN UN ANALISIS DE LA SOLICITUD DE TRABAJO ANTES DE CONTINUAR CON EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL?

SÍ () No ()

25.- ¿QUIEN LLEVA A CABO LA ENTREVISTA DE FONDO?

Responsable de la selección _____
Futuro jefe del candidato _____
Gerente _____
Otros _____

26.- PARA CADA UNA DE LAS DIFERENTES ENTREVISTAS QUE REALIZAN AL CANDIDATO:

A) SE CUENTA CON UN FORMATO ESTABLECIDO ()
B) SE PLANEAN ANTES DE CADA UNA DE ELLAS ()
C) NO SE EFECTUAN ()

27.- EN CASO DE EXISTIR DUDAS RESPECTO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL CANDIDATO, ¿SE LLEVA A CABO UNA ENTREVISTA ACLARATORIA?

SÍ ()
No ()

28.- ¿CON QUE PERIODICIDAD DETERMINA SUS NECESIDADES DE PERSONAL?
(PREVISION DE PERSONAL)

MENSUALMENTE ()
SEMESTRALMENTE ()
ANUALMENTE ()

29.- ¿QUE MEDIOS UTILIZAN LAS DIVERSAS AREAS PARA SOLICITAR A LA DE PERSONAL QUE SE CUBRA ALGUNA PLANTA?

(REQUISICION)

FORMATO ESPECIFICO ()
MEMORANDUM ()
OTROS (ESPECIFIQUE) () _____

30.- ¿QUIENES PARTICIPAN EN LA EVALUACION DE LOS EXAMENES QUE SE APLICAN A LOS CANDIDATOS? (EXAMEN)

RESPONSABLE DE SELECCION ()
GERENTE O RESPONSABLE DE AREA ()
PSICOLOGO ()
OTROS (ESPECIFIQUE) () _____

31.- ¿QUE ELEMENTOS DE REGISTRO Y CONTROL SE GENERAN PARA LOS RECIEN CONTRATADOS?

P R U E B A P I L O T O

Con la finalidad de validar el cuestionario sobre el as pecto temático del mismo, de conocer los puntos débiles, así como el tiempo de resolución, las reacciones de los entrevistados y sus comentarios definitivos, fue necesario realizar una serie de entrevistas preliminares o sea lo que se conoce con el nombre de prueba piloto, -- que constó de entrevistas entre la gente considerada co mo peritos en nuestro tema de investigación, como lo -- son profesores sinodales de exámenes profesionales y -- gente de empresa que tiene a su cargo la función de selección de personal.

Los comentarios generales así como las sugerencias de los entrevistados fueron como sigue:

- a).- Los comentarios desfavorables fueron un 20% de --- nuestra muestra, los cuales estaban enfocados a lo siguiente: que las preguntas no eran lo suficientemente claras y que el cuestionario contenía preguntas repetidas.

- b).- Se consideraba demasiado extenso en lo referente - al número de hojas (siete), por lo que se optó por hacer una fotorreducción que nos serviría a la vez para su fácil manejo e impresión, así mismo facili taría la labor del entrevistador, ya que la impresión que causaría al entrevistado sería muy positi va porque consideraba que su contestación sería en un lapso breve, quedando finalment. en cuatro hojas.

MATRIZ DE OPINIONES GENERALES DE PROFESIONISTAS ENTREVISTADOS RESPECTO AL CUESTIONARIO PILOTO

FACTOR	ENTREVISTADORES															
	J. LOZA		R. RODRIGUEZ		M. A. DIAZ		C. SERRANO		J. GONZALEZ		A. ROBLEDO		A. JIMENEZ		E. ESCAMILLA	
	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO	ADECUADO SI	NO
ENCABEZADO	XX		XX		XX		X	XX	XXX		XXX		XXX		XX	
EXTENSION	XX		XX		XX		XXX		X	XX	XXX		XXX		X	X
CLARIDAD DE LAS PREGUNTAS		XX	XX		XX		XX	X		XXX	XXX		XXX			XX
SECUENCIA LOGICA		XX	XX		XX		XX	X	XXX		XXX		XXX		XX	
COMPLETO	XX		XX		XX		XX	X	XX	X	X	XX	XXX		XX	
TOTALES	6	4	10	0	10	0	10	5	9	6	13	2	15	0	7	3

Esta matriz indica las opiniones de las 20 personas entrevistadas respecto al cuestionario piloto.

Cada "X" representa la opinión afirmativa o negativa de un entrevistado.

OPINIONES.:

ENCABEZADO ADECUADO.	SI	18	10%
	NO	2	
EXTENSION ADECUADA.	SI	17	15%
	NO	3	
CLARIDAD ADECUADA.	SI	12	40%
	NO	8	
SECUANCIA ADECUADA.	SI	17	15%
	NO	3	
COMPLETO ADECUADO.	SI	16	20%
	NO	4	

TOTAL ADECUADO

<u>SI</u>	<u>NO</u>
80	20

Número de personas entrevistadas : 20 .

REPRESENTACION PORCENTUAL DE LA MATRIZ DE OPINIONES.

c).- Debería ser contestado por personas que conocieran la temática del mismo.

Los comentarios a favor fueron satisfactorios y dignos de tomarse en cuenta, considerándose que el cuestionario guardaba una secuencia lógica y por lo tanto resultaba entendible para las personas entrevistadas, lo cual se muestra en el cuadro respectivo.

En lo referente a las preguntas, fueron sometidas una a una a los comentarios y sugerencias de los participantes tomando como base lo expuesto por los entrevistados en nuestra prueba piloto y llegándose finalmente a la conclusión que en su mayoría resultaba entendible y por lo tanto válido.

Por lo que respecta a las opiniones que no estuvieron de acuerdo con el cuestionario piloto y que representan el 20% de la muestra tomada, se hicieron las siguientes observaciones ordenándolas en el orden de los factores de la matriz de opiniones:

Encabezado.

En este factor se tuvieron dos opiniones desfavorables las cuales basicamente consistían en que no se estaba considerando hacia que tipo de organizaciones estaba dirigida la investigación. Estas observaciones no fueron consideradas para modificar el cuestionario, ya que de antemano se había establecido el universo en el que se realizaría la investigación y el procedimiento

que se seguiría sería el de efectuar las entrevistas - personalmente.

Extensión.

Referente a este factor se encontraron tres opiniones adversas, que principalmente consistían en que el cuestionario era muy extenso y que dificultaría el llenado por el entrevistado.

En base a estas opiniones se optó por hacer una foto--reducción del cuestionario, con lo cual se logró hacerlo más pequeño. Por lo que respecta a las preguntas, no fue posible reducir el número, ya que las contenidas en el cuestionario eran las necesarias para la obtención de la información requerida.

Claridad de las preguntas.

De los factores analizados éste fue el que tuvo más comentarios en contra, lo que motivó que se hiciera una revisión al cuestionario y se efectuaran las correcciones que se juzgaron convenientes.

En algunas preguntas abiertas fue necesario incluir -- una respuesta más, con objeto de facilitar la contestación, también se ampliaron preguntas que estaban muy - lacónicas y dificultaban su comprensión y que aparentemente no tenían relación con la respuesta solicitada, tal es el caso de las preguntas 9, 12, 14, 18, 19, 20, 23, 25, 28, 29 y 30 del cuestionario.

Lo anterior se puede analizar comparando el cuestionario piloto con el definitivo.

Secuencia lógica.

Las opiniones adversas fueron tres y consistieron en -- que las preguntas del cuestionario no guardaban una se cuencia lógica con las preguntas de la matriz, ya que después de ésta se incluían preguntas que guardaban -- una analogía con las expuestas en la matriz.

Estas consideraciones no fueron aceptadas ya que estas preguntas se incluían como control de las expuestas en el resto del cuestionario, con objeto de poder validar la información obtenida.

Completo.

Las personas entrevistadas que opinaron en contra de -- este factor fueron cuatro, a las cuales les pareció -- que se podían incluir más preguntas que dieran lugar a información complementaria.

Esto fue analizado y se concluyó en que si se incluían más preguntas se haría más extenso el cuestionario, -- además de que algunas se referían a información difi-- cil de obtener y que básicamente no aportarían informa-- ción importante para la investigación, ya que éstas -- no se referían al tema, en su mayoría solo profundiza-- ban en una parte del método dando con esto lugar a que se complicara la interpretación de los resultados des-- virtuyendo la naturaleza de la investigación.

En base a ésto se realizaron las modificaciones necesarias y se llegó al cuestionario definitivo que nos serviría para la obtención de la información y para llevar a cabo la comprobación o disprobación de nuestra hipótesis.

CUESTIONARIO FINAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Seminario de Investigación Administrativa

Grupo 867

Cuestionario que aplica el alumno _____

_____ con No. de Cta. _____

para cubrir la asignatura de Seminario de Investigación Administrativa, con la especialidad de "El Desarrollo del Hombre en las Organizaciones".

Responsable: Dr. C. A. Ricardo Rivera Soler
Av. Coyoacán No. 635 - 1001 P. H.
México, 12 D. F.,
Tel. 588-10-81

"UNA ADECUADA SELECCION DEL RECURSO HUMANO, REDUNDARA EN MAYORES BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION Y PARA SU PROPIO PERSONAL".

Cuestionario.

1.- ORIGEN DE LA EMPRESA

Nacional ()

Extranjera ()

2.- CAPITAL SOCIAL (Millones de Pesos),

3.- ¿CUAL ES EL GIRO DE LA EMPRESA?

4.- ¿EXISTE AREA O DEPARTAMENTO DEDICADO EXCLUSIVAMENTE A LA SELECCION DE PERSONAL?

Sí ()

No ()

5.- ¿QUE PUESTO Y ESCOLARIDAD TIENE QUIEN REALIZA LA SELECCION DE PERSONAL?

Puesto _____

Escolaridad _____

6.- NUMERO DE EMPLEADOS ACTUALES.

_____ Empleados

7.- ¿SE SIGUE ALGUN PROCESO TECNICO PARA LA SELECCION DE PERSONAL?

Sí ()

No ()

8.- CONSIDERA QUE TENIENDO UN METODO PARA LA SELECCION DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO SE REFLEJARIA EN:

Mayor productividad	Sí ()	No ()
Disminución de la rotación	Sí ()	No ()
Disminución en ausentismo	Sí ()	No ()
Repercusión en disminución de Costos	Sí ()	No ()

9.- MARQUE SU RESPUESTA EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE

	LO CONOCE	EXISTE	LO USAN		
			SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUMUNCA
9.1 PREVISION DE PERSONAL: Es el conocimiento de los requerimientos futuros de personal.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.2 REQUISICION DE PERSONAL: Petición oportuna de las distintas áreas del organismo a la de personal, de los recursos humanos necesarios.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.3 RECLUTAMIENTO: Búsqueda de sitios idóneos para aprovisionamiento de candidatos.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.4 CONTACTO: Método de comunicación entre la empresa y los solicitantes.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.5 ENTREVISTA PREVIA: Es la que sirve para detectar si los aspirantes reúnen las características mínimas del puesto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.6 SOLICITUD: Formato utilizado para recabar información personal de los aspirantes a ocupar el puesto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.7 ESTUDIO DE SOLICITUD Y/O CURRÍCULUM VITAE: Análisis de la información de características personales, preparación y experiencia de los candidatos.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.8 PREPARACION DE ENTREVISTA: Guía de preguntas para despejar dudas o para ampliar la información contenida en la solicitud y/o currículum vitae.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.9 ENTREVISTA FORMAL: Es aquella que se hace a los candidatos más viables para determinar sus características y experiencia que se identifican con los requerimientos del puesto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.10 PETICION DE DOCUMENTOS ADICIONALES: Después de la entrevista formal pueden surgir dudas que el entrevistador desea aclarar mediante documentos adicionales solicitados al candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.11 INVESTIGACION DE REFERENCIAS: Corroborar los datos proporcionados por el solicitante.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.12 INVESTIGACION DE ANTECEDENTES PENALES: Obtener del solicitante su carta de antecedentes penales.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.13 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA: Análisis del status del candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.14 EXAMENES PSICOMETRICOS: Evaluación del potencial del candidato para su desarrollo en el trabajo (exámenes de suficiencia, conocimientos, aptitudes y personalidad).	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.15 ENTREVISTAS ACLARATORIAS: Para despejar dudas acerca de la veracidad de la información de los documentos presentados o de las investigaciones hechas.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.16 SELECCION PRELIMINAR: Etapa en la que se define a los candidatos idóneos para cubrir el puesto.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.17 ENTREVISTAS DEFINITIVAS: Son las que realizan las personas que tomarán la decisión para la contratación de un candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.18 EXAMEN MEDICO: Reconocimiento físico para determinar el estado de salud del candidato.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.19 ENTREVISTA ACLARATORIA: Sirve para despejar dudas que surtieran en el resultado del examen médico.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.20 CONTRATACION: Formalidad de la relación de trabajo en un documento.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.21 INDUCCION: Información al nuevo empleado para acelerar el proceso de su integración a la empresa.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()
9.22 REGISTROS: Sistema para conservar la información del empleado durante su estancia en la organización.	SI () NO ()	SI () NO ()	()	()	()

10.- ¿CUALES SON SUS FUENTES DE RECLUTAMIENTO?

- Personal de la empresa Otras Empresas
 Anuncios en el periódico Agencias de colocación
 Escuelas Otras _____

11.- ¿ANTES DE ENTREGAR LA SOLICITUD DE EMPLEO SE REALIZA UNA ENTREVISTA?

- Sí () No ()

12.- ¿QUIENES REALIZAN LAS ENTREVISTAS EN LA SELECCION DE PERSONAL

- Responsable de la selección ()
Gerente o responsable de área ()
Jefe inmediato ()
Otros () _____

13.- ¿COMO VERIFICAN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL CANDIDATO?

- Investigador de la empresa ()
Investigación telefónica ()
Despacho especializado ()

14.- ¿QUIEN REALIZA EL EXAMEN MEDICO?

- Médico de la empresa ()
Consultorio Médico ()
Clínica ()

15.- TIEMPO PROMEDIO QUE TMA EL PROCESO DE SELECCION DE UN EMPLEADO:

16.- ¿CUAL ES EL TIEMPO MINIMO PARA CUBRIR UNA VACANTE?

17.- NUMERO DE ALTAS Y BAJAS EN EL CURSO DEL PRESENTE AÑO:

_____ Altas _____ Bajas

18.- ¿EL FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO QUE UTILIZA ES?

- Diseñado por la Empresa ()
Estandarizado (Comercial) ()

19.- ¿UTILIZAN UN MANUAL DE BIENVENIDA?

- Sí () No ()

20.- AL PREPARAR LA ENTREVISTA FORMAL CON EL CANDIDATO:

- Se utiliza un diseño general ()
Se elabora en forma particular ()
No se prepara la entrevista ()

21.- ¿SE REALIZA LA FORMALIDAD DE FIRMAR CONTRATO CON EL TRABAJADOR, ENTREGANDOLE UN EJEMPLAR?

- Sí () No ()

22.- ¿QUE DOCUMENTOS SE SOLICITAN AL CANDIDATO?

- Comprobante de estudios ()
Carta de recomendación ()
Documentos oficiales ()
Otros (Especifique) () _____

23. - ¿QUIEN (ES) LLEVA (N) A CABO LA (S) ENTREVISTA (S) DEFINITIVA (S)?

Responsable de la selección ()
Gerente o responsable de área ()
Futuro Jefe inmediato ()
Otros (Específique) () _____

24. - ¿REALIZAN UN ANALISIS DE LA SOLICITUD DE TRABAJO ANTES DE CONTINUAR CON EL PROCESO DE SELECCION?

Sí () No ()

25. - ¿QUIEN LLEVA A CABO LA ENTREVISTA DE FONDO?

Responsable de la Selección ()
Gerente o Responsable de área ()
Futuro Jefe Inmediato ()
Otros (Específique) () _____

26. - PARA CADA UNA DE LAS DIFERENTES ENTREVISTAS QUE REALIZAN AL CANDIDATO:

Se cuenta con un formato establecido ()
Se planean antes de cada una de ellas ()
No se efectúan ()

27. - EN CASO DE EXISTIR DUDAS RESPECTO DE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL CANDIDATO, ¿SE LLEVA A CABO UNA ENTREVISTA ACLARATORIA?

Sí () No ()

28. - ¿CON QUE PERIODICIDAD DETERMINAN SUS NECESIDADES DE PERSONAL?

Mensualmente ()
Semestralmente ()
Anualmente ()

29. - ¿QUE MEDIOS UTILIZAN LAS DIVERSAS AREAS PARA SOLICITAR A LA DE PERSONAL QUE SE CUBRA ALGUNA VACANTE?

Formato específico ()
Memorándum ()
Otros (Específique) () _____

30. - ¿QUIENES PARTICIPAN EN LA EVALUACION DE LOS EXAMEN-ES QUE SE APLICAN -- A LOS CANDIDATOS?

Responsable de la selección ()
Gerente o responsable de área ()
Psicólogo ()
Otros (Específique) () _____

31. - ¿QUE ELEMENTOS DE REGISTRO Y CONTROL SE GENERAN PARA LOS RECIEN CONTRATADOS?

32. - ¿Cómo : considera que se logran en su empresa los siguientes factores?

	OPTIMA- MENTE	SATISFACTO- RIAMENTE	REGULAR MENTE.	MINIMA MENTE
Productividad	()	()	()	()
Rotación de perso- nal	()	()	()	()
Ausentismo	()	()	()	()
Disminución de cos- tos	()	()	()	()

XVI

REALIZACION DE ENTREVISTAS

La investigación se efectuó con entrevistas directas -- con los responsables de la selección de personal en las instituciones, mediante el llenado del cuestionario elaborado para el efecto. Se encontró que al solicitar la información algunas instituciones no manifestaron datos tales como el capital social y número de bajas al año ; también se dificultó poder entrevistar directamente a los jefes de las áreas de selección, teniendo que recurrir a los auxiliares o secretarias en algunos casos.

Otra dificultad fue la aprobación previa que algunos de ellos solicitaron a funcionarios de mayor jerarquía para poder dar la información, esto debido al hermetismo que aun existe en muchas de estas instituciones por considerar que son datos confidenciales.

Las experiencias de los ocho encuestadores así como el número de instituciones encuestadas son:

ENCUESTADOR: Díaz Rodríguez Miguel Antonio

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	6
Faltantes:	<u>3</u>

Los tres cuestionarios faltantes se debieron a que en las instituciones que se me asignaron existe fusión en el área de selección por estar integradas en grupo financiero. No se encontró ningún problema respondiendo

con gusto todas las personas entrevistadas y fue un 60% de la información otorgada por los jefes del área de selección, el 40% restante fue proporcionado por un asistente o auxiliar que se encarga de la selección, esto hizo que sufriera un retraso por no tener la autorización para dar alguna información y en estos casos se tuvo que dejar el cuestionario y regresar por él después.

ENCUESTADOR: Escamilla Ramírez Ma. Elsa

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	<u>4</u>
Faltantes:	5

Los cinco cuestionarios faltantes fueron debido a que estas instituciones pertenecen a un grupo financiero y por lo tanto, tienen centralizada la selección del personal, no se encontró problema alguno y el 100% de la información fue proporcionada por el jefe o responsable de la selección y no hubo necesidad de tener que dejar ningún cuestionario; todos fueron resueltos en el momento de la entrevista.

ENCUESTADOR: González Martínez Jorge

Número de cuestionarios entregados:	10
Número de cuestionarios encuestados:	<u>6</u>
Faltantes:	4

De los cuatro cuestionarios faltantes, uno no dio información por considerarla estrictamente confidencial y los tres restantes están fusionados en grupos financie-

ros y la selección la realiza uno solo para todos los -
demás del grupo, no hubo problema en general, se entre-
vistó y solicitó la información con los jefes de perso-
nal, sólo en una de ellas presentó problema ya que fue
renuente a dar información y ni siquiera se me recibió.

ENCUESTADOR: Jiménez Gutiérrez Jesús Alfredo

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	<u>5</u>
Faltantes:	4

De los cuatro cuestionarios que faltaron, dos no propor-
cionaron la información, ya que en esas fechas se encon-
traban en balance y no disponían de tiempo para llenar-
lo, en otra el número de personal de operación y de di-
rección no sobrepasa a las 40 gentes y no se consideró
como una muestra representativa, en la última no se vió
ya que es una empresa para-estatal y el jefe de perso--
nal se encontraba siempre ocupado y sólo él podía dar -
la información; en el resto el 100% fueron llenados por
el encargado de la selección o por el jefe de personal
y en la mayoría se tuvo que dejar el cuestionario ya --
que no había tiempo de que lo llenaran en mi presencia
por ser fechas de preparación de balance anual; en gene-
ral fueron cordiales y cooperaron en lo que pudieron.

ENCUESTADOR: Loza Rivera Jaime

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	<u>6</u>
Faltantes:	3

Fueron llenados en mi presencia el 50% de los cuestionarios encuestados y el resto los tuve que dejar ya que no disponían de tiempo para llenarlo en el momento de la entrevista, de los cuestionarios faltantes, dos no dieron información, uno fue un banco oficial y se me dijo que por el tipo de empresa que es y los fines que persigue no puede participar en este tipo de encuestas, el otro fue una compañía de seguros de participación es total, en éstas no fui recibido por el jefe de personal y no se autorizó a persona alguna a proporcionarme la información; el otro cuestionario fue de una institución que se fusionó con un grupo financiero y la selección la realiza el departamento de personal del grupo.

ENCUESTADOR: Rodríguez Mojica Ramfery

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	<u>6</u>
Faltantes:	3

No encontré obstáculo alguno para la encuesta, fui atendido en el 100% por los jefes de personal, los cuestionarios faltantes están resumidos en uno solo, ya que corresponden a una hipotecaria, financiera y a una arrendadora que están fusionadas con un banco que centraliza toda la selección de las cuatro instituciones.

ENCUESTADOR: Robledo Gamboa Alfredo

Número de cuestionarios entregados:	9
Número de cuestionarios encuestados:	<u>5</u>
Faltantes:	4

No encontré problema alguno en las encuestas, fui atendido por los jefes de personal y de selección de las - instituciones que me correspondieron, los cuatro cuestionarios faltantes son porque están fusionados en una sola tres de ellos y el restante a una institución del estado, no fue necesario dejar los cuestionarios, aunque en las instituciones del estado me hicieron dar de masiadas vueltas para poder darme la información ya - que se encontraban por cambio de sexenio modificando - su administración.

ENCUESTADOR: Serrano García Carlos Jacinto

Número de cuestionarios entregados: 10

Número de cuestionarios encuestados: 5

Faltantes: 5

Realicé la encuesta directamente con los jefes de personal, no encontré ningún problema, fué realizada en horas hábiles de oficina. Los cinco cuestionarios faltantes se deben a que se encuentran fusionados tres de ellas y dos respectivamente a bancos, los que realizan la función de selección en sus departamentos de personal o selección para todas estas empresas.

En términos generales se encontró facilidad en la encuesta, un gran porcentaje consideró interesante la investigación y la fijación de un método estandar para selección del personal de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Inicialmente se obtuvo un universo en el Distrito Federal de 74 instituciones de crédito y se obtuvieron 43 cuestionarios resueltos; se solicitó ayuda a la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para poder obtener el capital social de cada una de las instituciones encuestadas pues el 90% no lo quiso proporcionar por - considerarlo confidencial.

El número de cuestionarios obtenidos, fue el resultado de la fusión de algunas instituciones en grupos financieros, ya que se había seleccionado el universo por - empresa separada e independiente y no se consideró la fusión de las mismas, así como la centralización de la selección de personal.

OBTENCION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación fueron graficados para su interpretación en la mayoría de las preguntas elaboradas en el cuestionario, esto con el objeto de facilitar las conclusiones que se derivan de la investigación y que nos llevarán a aprobar las variables de nuestra hipótesis.

En este capítulo se presentan estas gráficas y en cada una de ellas se da una explicación de los resultados que se obtuvieron.

1).- ORIGEN DE LA EMPRESA

El artículo 251 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y el artículo 80. de la Legislación Bancaria, en su párrafo 2o. Bis., establece lo siguiente: "En ningún momento podrán participar en forma alguna en el capital de estas sociedades, gobierno o dependencias oficiales extranjeras, entidades financieras del exterior, o agrupaciones de personas extranjeras, físicas o morales, cual fuere la forma que revista, directamente o a través de interpósita persona".

La encuesta realizada comprobó que el 100% de las instituciones de crédito son de origen nacional; la reglamentación al respecto se debe a que por la influencia que estas empresas ejercen sobre la economía es importante que no estén ligadas a intereses extranjeros, razón por la cual deberán constituirse con capital nacional en su totalidad.

2).- CAPITAL SOCIAL

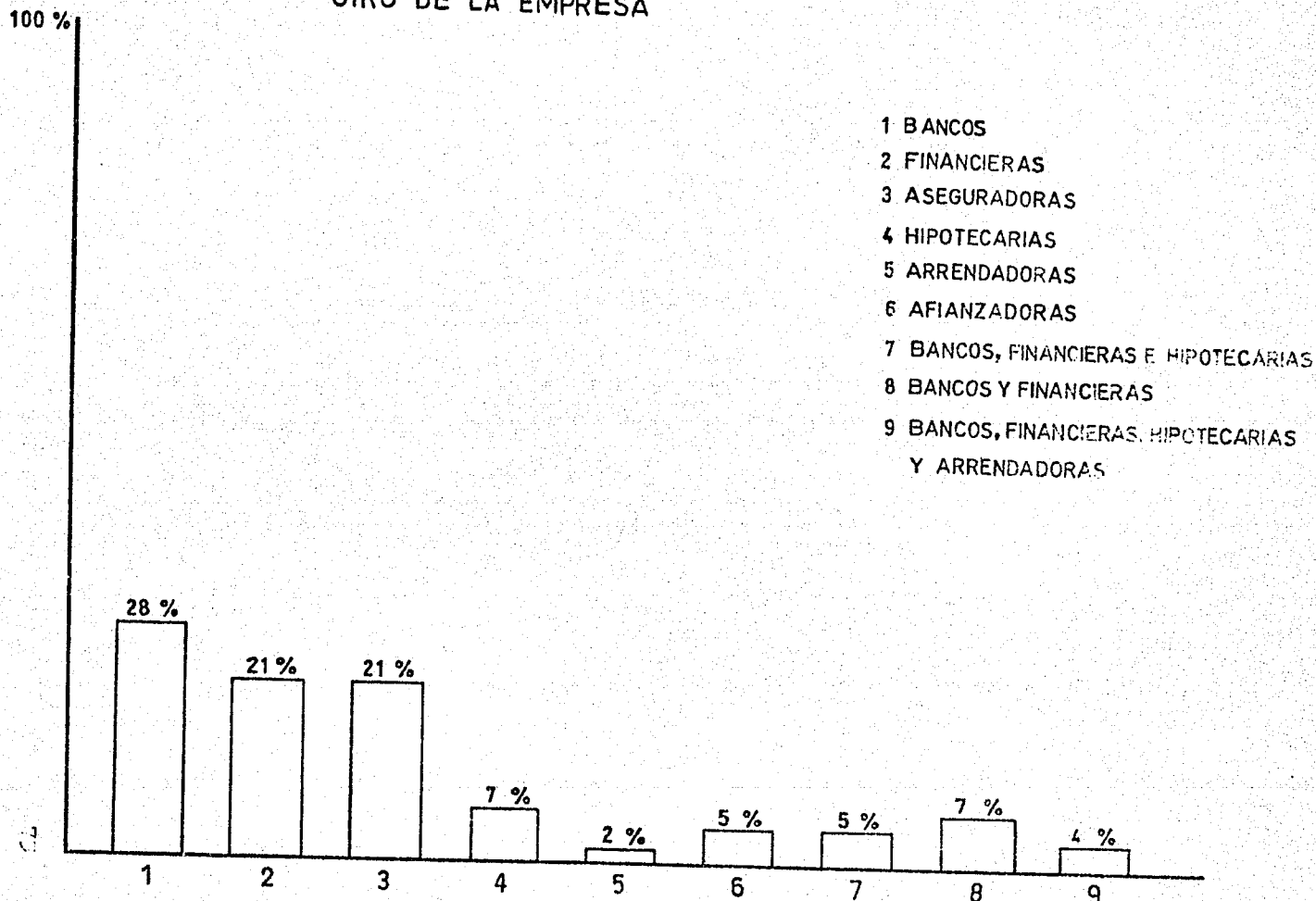
La encuesta demostró que el capital promedio de estas instituciones de crédito es de 335 millones de pesos, lo cual manifiesta que este tipo de instituciones tienen un potencial económico considerable en nuestro país, representando una fuente de trabajo importante ya que provee no sólo las fuentes de trabajo, sino que genera una economía benéfica al cubrir sumas importantes en sueldos y prestaciones que a su vez son distribuidas mediante el ingreso familiar a otros sectores de la industria y el comercio.

3).- GIRO DE LA EMPRESA

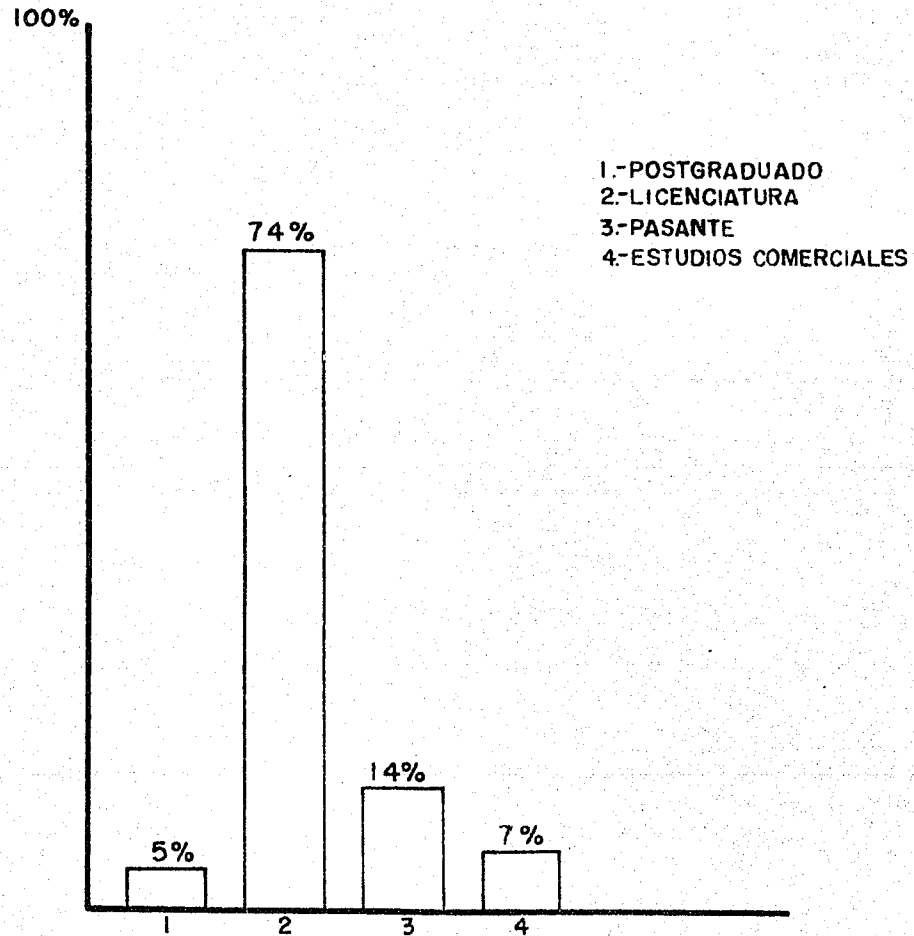
En base a la encuesta podemos decir que el giro más significativo de las instituciones de crédito se encuentra ubicado en la actividad de la banca de depósito, ahorro y fideicomiso, que son las que agrupan el mayor número de porcentaje del universo encuestado, así como el mayor número de personal, representando un promedio por empresa de 800 empleados sumando el 44% del universo - incluyendo en él los grupos financieros; el 56% restante se encuentra distribuido entre financieras, aseguradoras, hipotecarias, arrendadoras y afianzadoras, las que se encuestarán individualmente, las más representativas son las dos primeras de este grupo, ya que cada una tiene el 21%.

Los bancos por el porcentaje obtenido en la encuesta, - son el grupo más representativo de la investigación, ya que también abarcan, cuando forman grupos financieros - otros giros de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.

GIRO DE LA EMPRESA



ESCOLARIDAD DE QUIEN REALIZA LA SELECCION

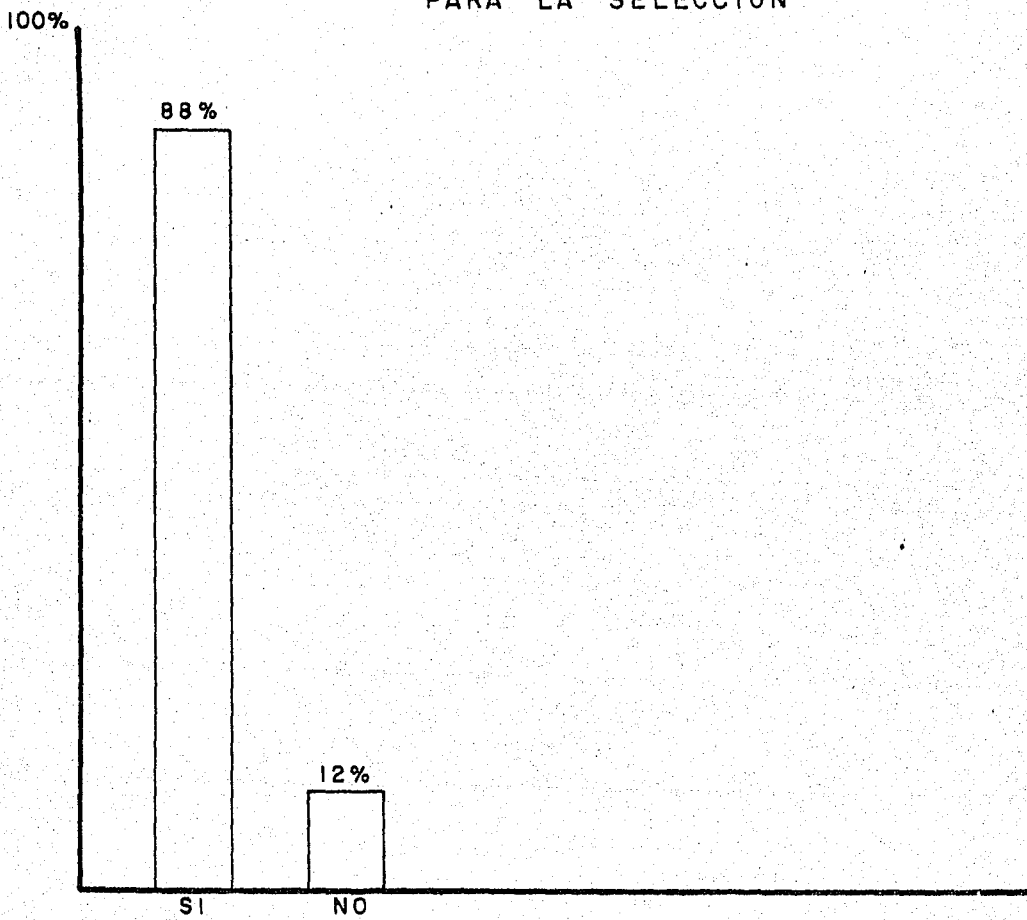


4).- AREA O DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

Esta pregunta fue planteada para conocer si existe o no una área o departamento de selección de personal en este tipo de instituciones, y la encuesta nos mostró que en el 89% de éstas sí existe un área específica para la selección de personal la cual varía conforme a la magnitud de cada organización, en cuanto al 11% restante se trata de las instituciones que no tienen un departamento de selección, esto se debe a que la magnitud de la organización no hace aparentemente necesario el tenerlo o crearla, pero es evidente que cuentan con una o varias personas que llevan a cabo la selección de personal.

El capital social así como el número de empleados al servicio de este tipo de instituciones es sumamente considerable, por lo que hace indispensable que las mismas cuenten con un área que seleccione y administre al personal, dedicando recursos humanos, técnicos y materiales para la selección de nuevos elementos indispensables para su operación y contribuyendo de esta manera a obtener mayor productividad.

ORGANIZACIONES QUE TIENEN AREA O DEPARTAMENTO
PARA LA SELECCION



75

5).- PUESTO Y ESCOLARIDAD DE QUIEN REALIZA LA SELECCION

Para lograr que se lleve a cabo correctamente el proceso de selección, es necesario contar con elementos técnicamente capacitados.

La encuesta demostró que el jefe de selección de personal es quien realiza la selección en el mayor porcentaje de las instituciones encuestadas, contando con un porcentaje del 44%, en segundo lugar es el jefe de personal con un 23% y el resto se distribuye entre auxiliares de personal, gerentes de personal y otros.

Con respecto a la escolaridad, se detectó que el 74% tiene el grado de Licenciatura, ya sea en Administración, - Psicología, Contaduría o Relaciones Industriales, el 14% son pasantes de las áreas antes mencionadas, el 7% cuentan con carreras comerciales y el 5% restante con estudios de postgrado.

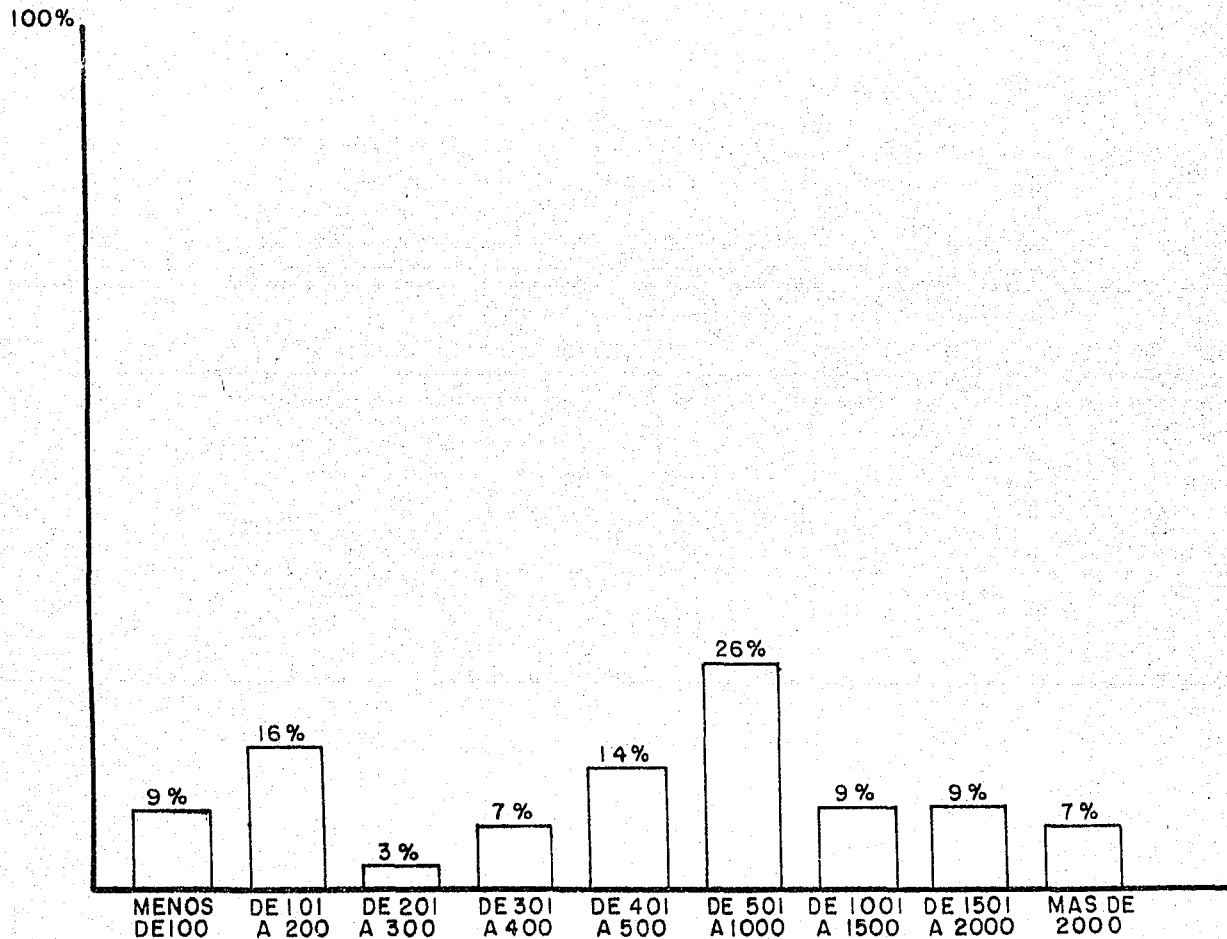
6).- NUMERO DE EMPLEADOS ACTUALES

De los análisis obtenidos en las gráficas anteriores, así como el gran porcentaje de elementos humanos que ocupan las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, podemos deducir una vez más que el apoyo que se da a la economía, así como la que se genera de estas fuentes de trabajo, es sumamente importante.

Por consiguiente podemos obtener como resultado, que debe existir un adecuado proceso selectivo, ya que el número de empleados que ocupan estas instituciones es muy considerable.

La gráfica señala que un porcentaje elevado se encuentra en instituciones con mas de 300 empleados.

Nº. DE PERSONAL POR EMPRESA ENCUESTADA

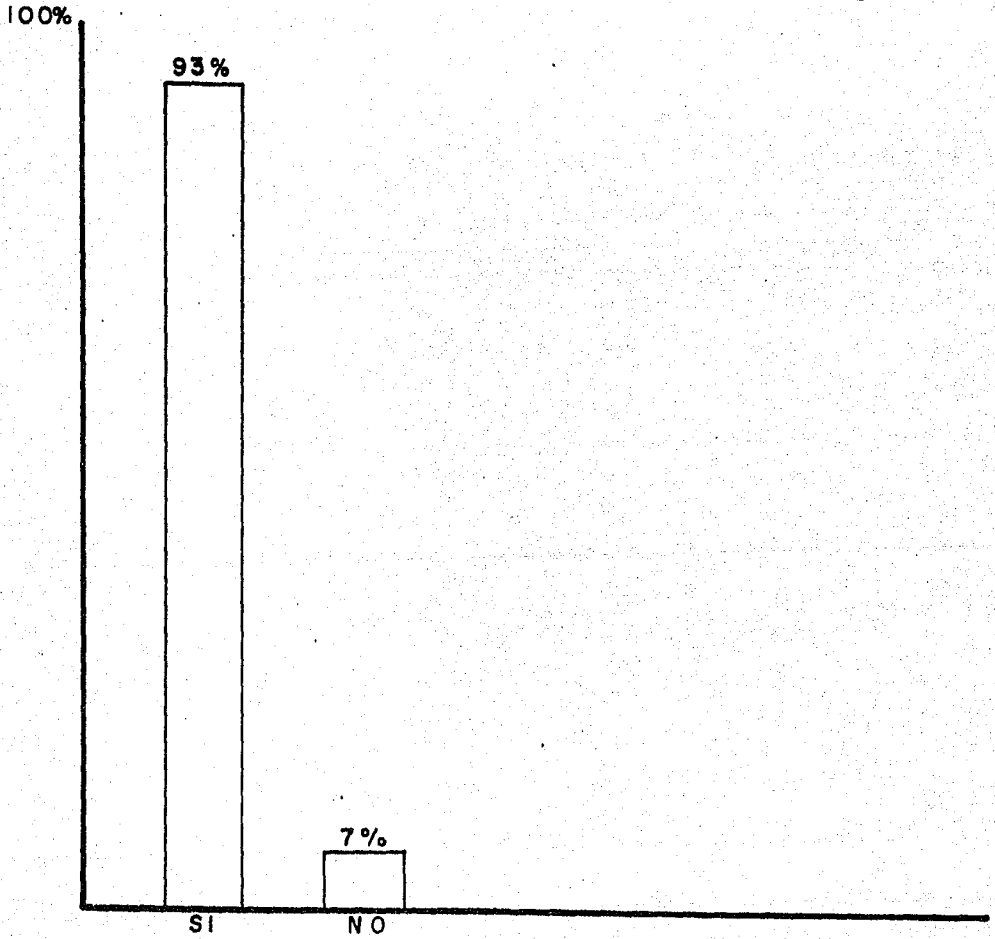


7).- PROCESO TECNICO PARA LA SELECCION

Las instituciones de crédito que siguen un proceso técnico para la selección de personal, forman el 93% de - universo encuestado y el 7% restante no siguen ningún proceso técnico.

Esto se debe a que cuentan con un área o departamento dedicado exclusivamente a la selección, así como quien realiza esta función tiene un grado de licenciatura. Es indispensable establecer que aunque el mayor número de instituciones sigue un proceso técnico para la selección, éste no es uniforme ni está debidamente es tructurado y varía no por necesidades de la propia - institución, sino por la utilización de técnicas inadecuadas e ineficaces o porque no están implantadas - a las necesidades propias.

ORGANIZACIONES QUE SIGUEN UN PROCESO TECNICO
PARA SELECCIONAR A SU PERSONAL



8).- UN BUEN PROCESO DE SELECCION SE REFLEJA EN:

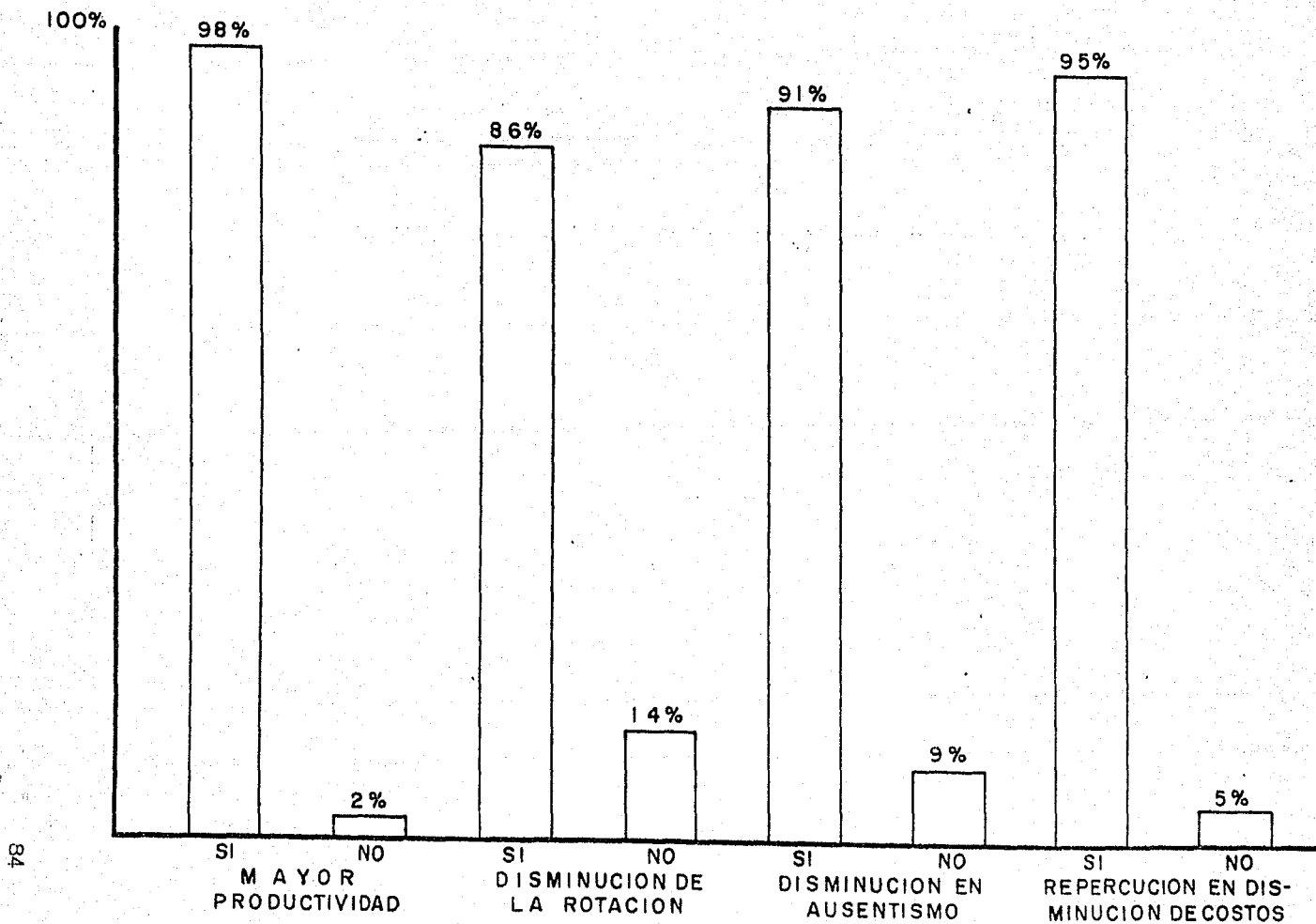
Las opiniones encontradas en las instituciones acerca de que si se contara con un buen proceso de selección, éste se reflejaría en las variables independientes que son:

- a).- Mayor productividad.- El 98% del universo encuestado manifestó que se obtiene una mayor productividad al contar con un proceso adecuado de selección, ya que se contará con elementos capaces y estables en las actividades a las cuales son asignados, contribuyendo al desarrollo de la organización y del elemento mismo.
- b).- Disminución de la rotación.- El 86% manifestó que el seleccionar adecuadamente al personal, nos evita este problema, ya que dentro del proceso de selección se establecerían pasos a seguir para la obtención de información que nos permita disminuir al máximo este problema.
- c).- Disminución del ausentismo.- La respuesta obtenida de las empresas encuestadas, fue que 91% manifestó que el contar con un proceso de selección adecuado, ayuda a disminuir el ausentismo, mediante un estudio profundo del candidato, lo cual nos ayuda a normar un criterio en la selección del candidato.

d).- Disminución de Costos de Selección.- En este re
glón el 95% opinó que sí afecta la disminución de
costos, al efectuar una adecuada selección, ya --
que nos va a evitar gastos innecesarios con nue--
vos candidatos, en lo referente a rotación, ausenu
tismo, disminución de la productividad y capacitau
ción innecesaria.

En adición se obtuvo, que estos factores se logran
satisfactoriamente, en la mayoría de las empresas
encuestadas, lo cual se comprueba en el cuadro si
guiente que da validez a la hipótesis planteada.

ORGANIZACIONES QUE CONSIDERAN QUE UN METODO DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO
PARA LA SELECCION SE REFLEJA EN:



- a).- Factor Productividad.-- Este factor se logra satisfactoriamente en un 65% mediante un proceso de selección bien llevado, ya que ésto nos conduce a la contratación de elementos eficientes y capaces.
- b).- Factor Rotación de Personal.-- Este se alcanza óptimamente en un 33%, ya que en la selección de los candidatos para los puestos vacantes se analizan - sus índices de rotación de empleos, tomando en con sideración las veces y frecuencia con que cambian de empleo, así como las causas que lo producen.
- c).- Factor Ausentismo.-- Este factor es logrado en un 26% del universo encuestado, los objetivos y sobre todo el lugar de residencia del candidato son los factores importantes a analizar para tener bases - futuras que ayuden a evitarlo, por la escasez de - transporte, así como lo problemático de los asenta mientos humanos en la ciudad.
- d).- Factor Disminución de Costos.-- Esto se logra satisfactoriamente en un 53% del universo, debido a la implantación de un proceso de selección adecuado a las necesidades de cada empresa y lógicamente llevado a cabo por gente preparada técnicamente.

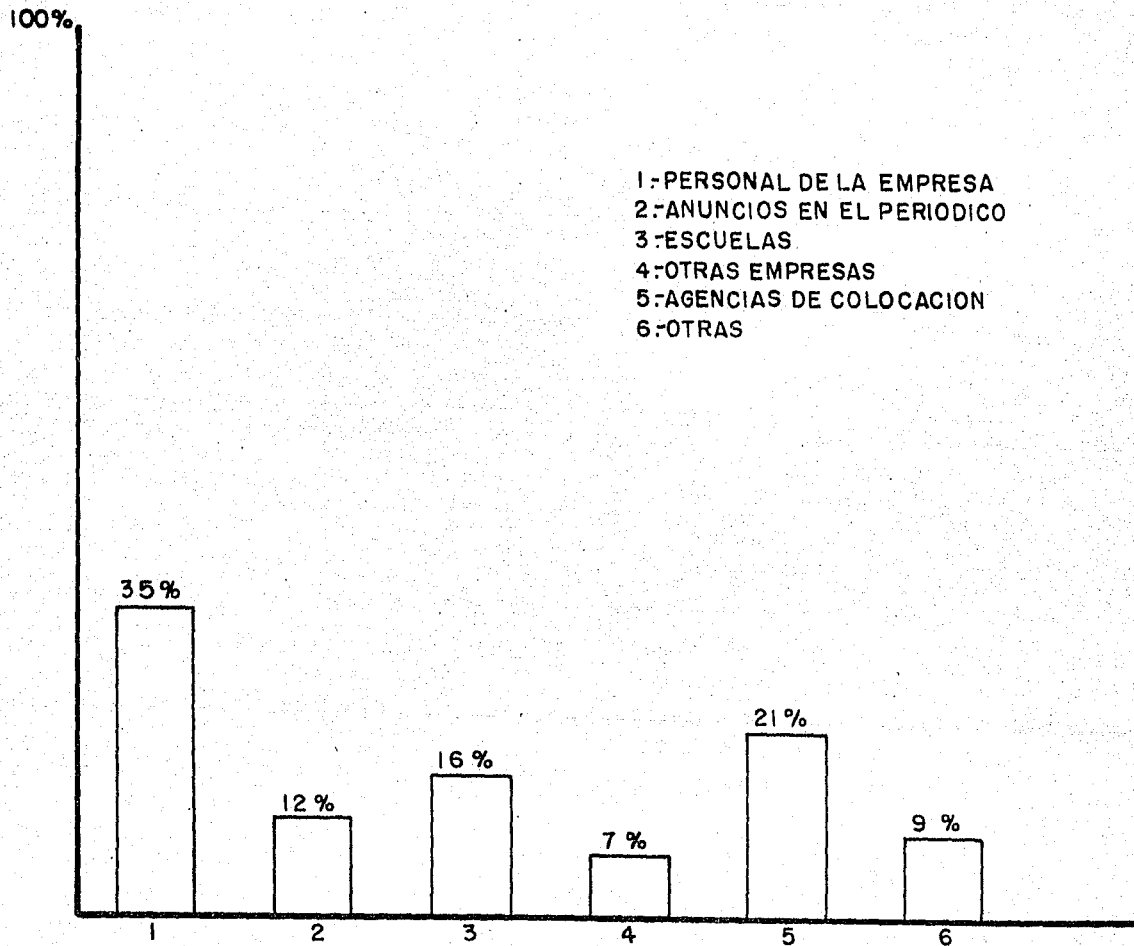
C O N C E P T O	PORCENTAJE DE INSTITUCIONES QUE CONSIDERAN EL METODO DE SELECCION		PORCENTAJE DE INSTITUCIONES QUE CONSIDERAN QUE SE LOGRAN LOS FACTORES DE LA SIGUIENTE FORMA :			
	SI	NO	OPTIMA	SATISFAC.	REGULAR	MINIMA
MAYOR PRODUCTIVIDAD	98 %	2 %	28 %	65 %	5 %	2 %
DISMINUCION DE ROTACION	86 %	14 %	33 %	33 %	20 %	14 %
DISMINUCION DE AUSENTISMO	91 %	9 %	23 %	26 %	35 %	16 %
DISMINUCION DE COSTOS	91 %	5 %	26 %	53 %	19 %	2 %

9).- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las organizaciones en general consideran el reclutamiento como uno de los pasos más importantes del proceso de selección y en la encuesta realizada el 35% de las instituciones encuestadas mencionó que recurren al personal propio de la empresa, el 21% contrata los servicios de las agencias de colocación, el 16% utiliza personal egresado de las escuelas, el 12% pone anuncios en los periódicos, el 9% utiliza medios muy diversos y el 7% tiene convenio con otras empresas, para el aprovisionamiento de personal, por lo que se concluye que los primeros dos medios y el quinto, es decir, el personal de la empresa, las agencias y las escuelas son los más comunes en el reclutamiento de personal.

Así mismo se establece que el medio de comunicación o contacto entre las instituciones y los solicitantes, es usado por el 72% del universo encuestado, aunque dentro de la misma encuesta se obtuvo que en el 91% de las instituciones existe alguna forma de contacto con el candidato y que el 96% conoce que es el contacto, sólo lo usa como se menciona antes el 72% de las instituciones encuestadas.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS



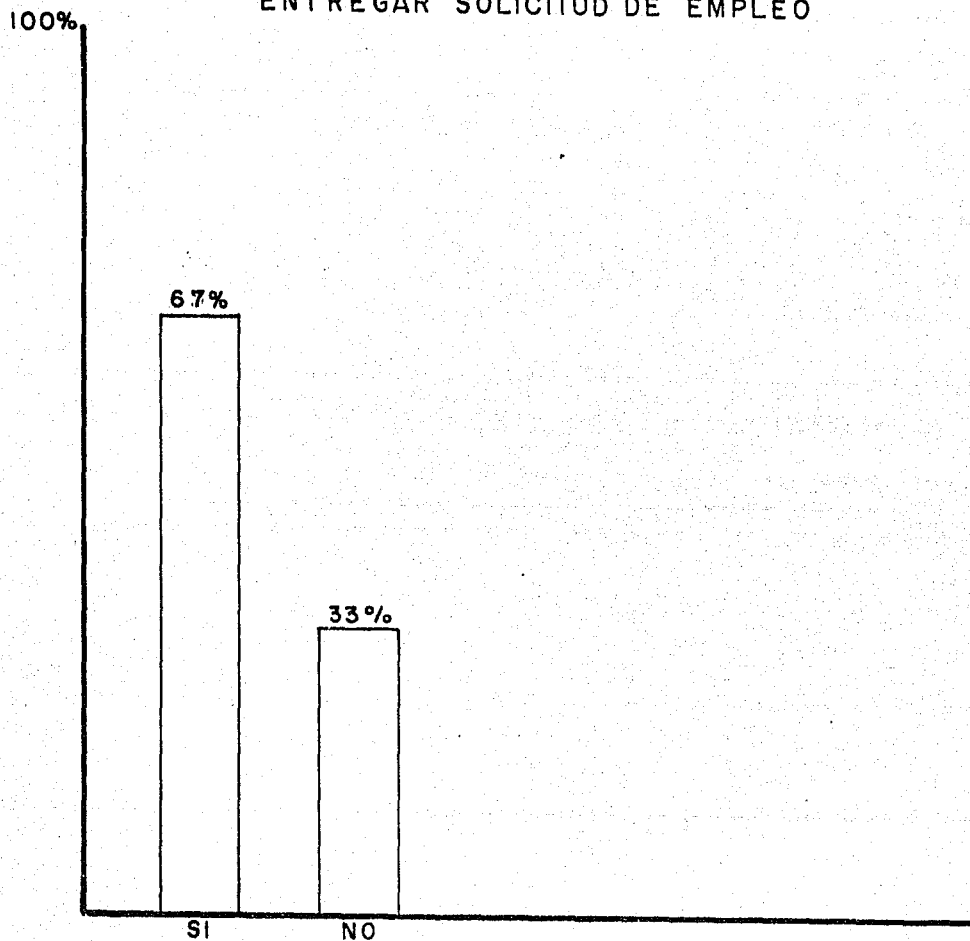
10).- ENTREVISTA PREVIA

Las instituciones de crédito que consideran la entrevista previa en su proceso de selección, representan el 67% del universo y de este porcentaje sólo el 84% la utiliza.

Por lo que respecta a las organizaciones que no consideran esta entrevista, se encontró que es el 33% aunque la mayoría si la conocen.

Lo anterior demuestra que es conveniente introducir esta etapa dentro del proceso selectivo, ya que es un factor que nos permitirá reducir los costos de selección, debido a que se pueden eliminar a los candidatos que no reúnen las características requeridas para el puesto.

ORGANIZACIONES QUE REALIZAN ENTREVISTA ANTES DE ENTREGAR SOLICITUD DE EMPLEO

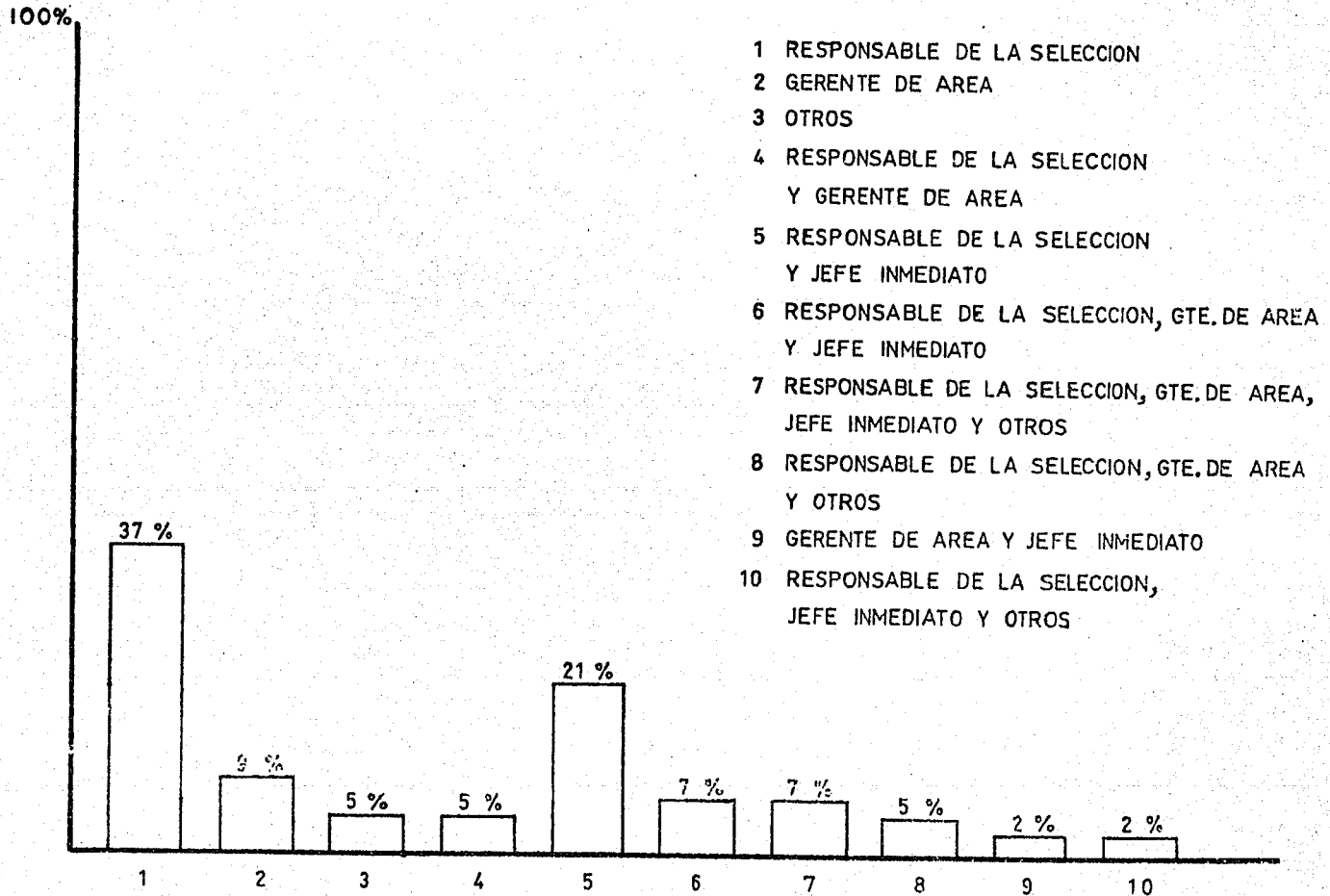


11).- QUIENES REALIZAN LAS
ENTREVISTAS

En estas instituciones se lleva a cabo la selección -- preliminar, ya que de la encuesta se obtuvo que de todo el universo el 93% conoce lo que es selección preliminar; en el 94% existe la selección preliminar y en el 80% del universo se usa.

Esta función está básicamente representada por el responsable de la selección, quien la realiza el sólo en el 37% de las instituciones; este responsable se combina con el jefe inmediato de la plaza vacante, por lo -- que podemos desprender que el responsable de la selección combinado con el jefe inmediato, representan el -- 58% de las empresas encuestadas, ésto es manifiesto ya que como se menciona en puntos anteriores un gran porcentaje cuenta con área exclusiva de selección.

QUIENES REALIZAN LAS ENTREVISTAS EN LA SELECCION



12).- VERIFICACION DE DATOS DEL
CANDIDATO

De las instituciones encuestadas obtuvimos que el 51% utiliza investigador propio, el 12% verifica los datos mediante llamadas telefónicas y el 37% restante contrata despachos especializados.

La información que generalmente verifican las instituciones de crédito son:

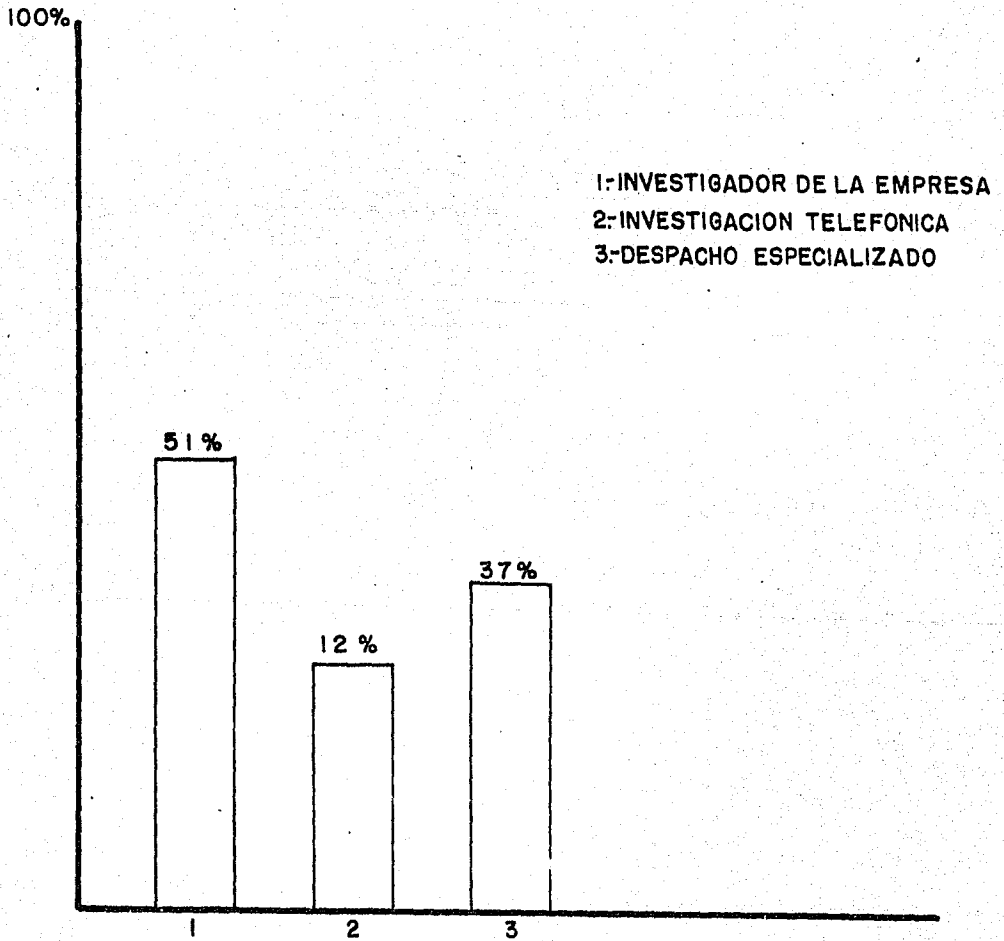
a).- Referencias.-- El 98% del universo encuestado, dijo conocer que son las referencias; usa la verificación de referencias el 81% del universo y existe como parte integral del proceso la verificación de referencias en el 95% del universo.

Se concluye que aunque el 98% lo conocen y lo usan, es parte importante del proceso de selección, pues es de sumo interés para las instituciones debido al tipo de operaciones que en ellas se realizan.

b).- Antecedentes Penales.-- Del universo encuestado se obtuvo que el 93% conoce lo que es y significa una carta de antecedentes penales; así mismo el 75% dijo que existe la petición de antecedentes como parte fundamental de la selección; de este universo sólo el 79% manifestó que lo usa para tomar la decisión en la selección.

c).- Encuesta Socio-Económica.- La encuesta económica - es conocida en el 98% del universo encuestado; sólo existe en el 71% y lo usa el 66% como parte fundamental de la selección y la toma de las decisiones para contratar.

LOS DATOS DEL CANDIDATO SE VERIFICAN CON:



13).-

EXAMEN MEDICO

El examen médico está considerado como obligación para las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, los cuales deben de realizarlo de acuerdo al reglamento de trabajo de los empleados de instituciones de crédito que en su artículo 5o. dice:

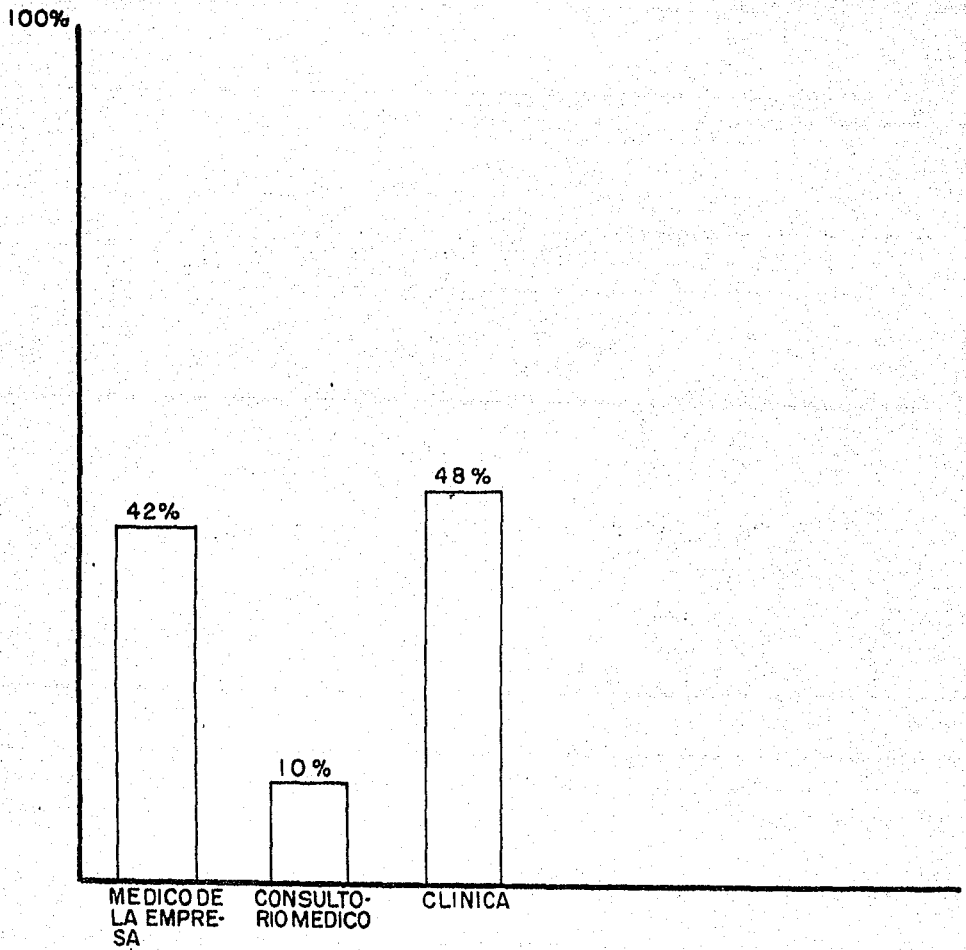
"Todo empleado, para ser admitido al servicio de una institución u organización, deberá someterse a examen médico, que será hecho por el profesionista que a costa de la misma, designe la institución u organización".

Del universo encuestado, el 97% conoce lo que es un examen médico de admisión, en el 97% existe y lo usa el 93% del universo solamente.

Quienes realizan el examen médico de admisión son: el médico de la institución u organización en el 42% del universo, el 10% se envía al candidato a un consultorio médico y en el 48% se utilizan los servicios de una clínica.

Esto nos concluye que no por ser una obligación todas las instituciones lo llevan a cabo, pues un pequeño porcentaje no lo conoce, ni existe y tampoco lo usa.

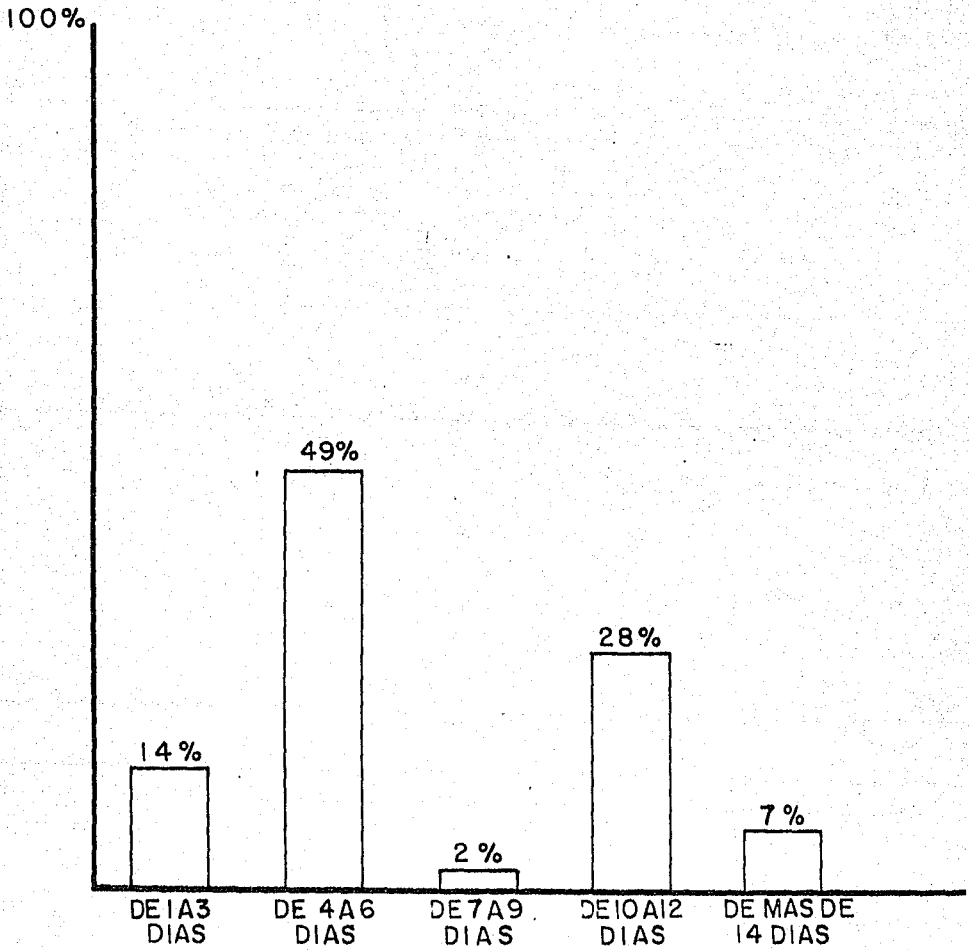
EXAMEN MEDICO



14).- TIEMPO PROMEDIO DEL PROCESO DE SELECCION DE
PERSONAL

El tiempo promedio que se obtuvo para la selección de un candidato, fue de cuatro a seis días en el 49% de las instituciones encuestadas, en el 28% de 10 a 12 días y el resto utiliza más de 12 días, esto nos manifiesta del por qué se debe contar con un área dedicada a la selección exclusivamente, así como el de tener que usar un método que facilite y agilice los trámites, ya que el tiempo de reemplazo o sustitución de una vacante debe ser muy breve y por consiguiente evitarse efectuar juicios y análisis de selección equivocados.

TIEMPO PARA SELECCION DE UN EMPLEADO

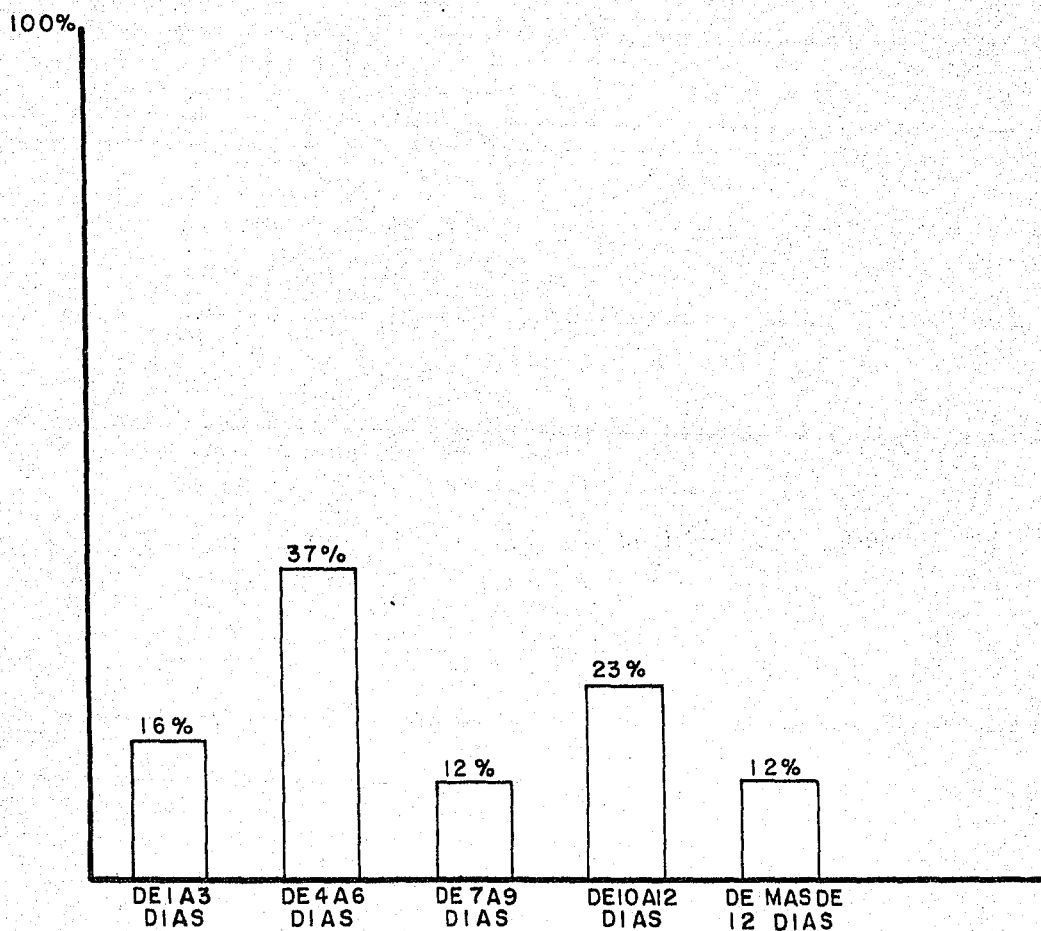


15).- TIEMPO MINIMO PARA CUBRIR
UNA VACANTE

En el 37% de las instituciones encuestadas el tiempo mínimo de que dispone el área de selección para cubrir una vacante es de cuatro a seis días; el 23% utiliza de 10 a 12 días para cubrirlas; el 16% ocupa de 1 a 3 días y el resto utiliza de 7 a 9 días y más de 12 días.

Esto se conjunta con el tiempo para la selección del candidato, lo cual una vez más confirma la necesidad de una adecuada planeación y utilización de un método para la selección de personal.

TIEMPO MINIMO PARA CUBRIR UNA VACANTE

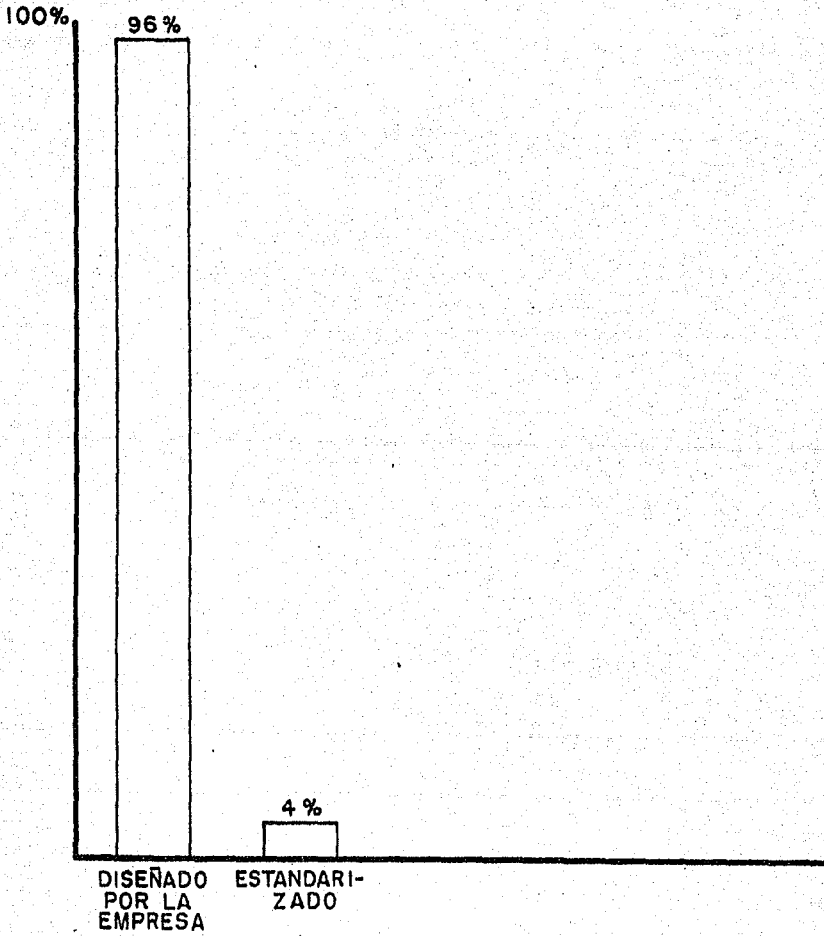


16).- F O R M A T O D E S O L I C I T U D D E
E M P L E O

El resultado de la investigación fue que las instituciones encuestadas que conocen qué es un formato de solicitud representa el 98% del universo y existe este formato en el 98% de las instituciones; pero sólo lo usa el 88% de las mismas; ya que en algunas ocasiones prefieren pedir curriculum vitae.

El formato de solicitud de empleo que se utiliza en el 96% del universo encuestados, es el diseñado por la propia institución, ya que consideran que la información que se requiere varía según las características de la misma, aunque no obedezcan a un análisis cuantitativo o cualitativo previo al diseño de dicho formato, sino que obedece a características de exclusividad y presentación, el resto utiliza un formato estandarizado como documento de uso comercial.

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO QUE SE UTILIZA



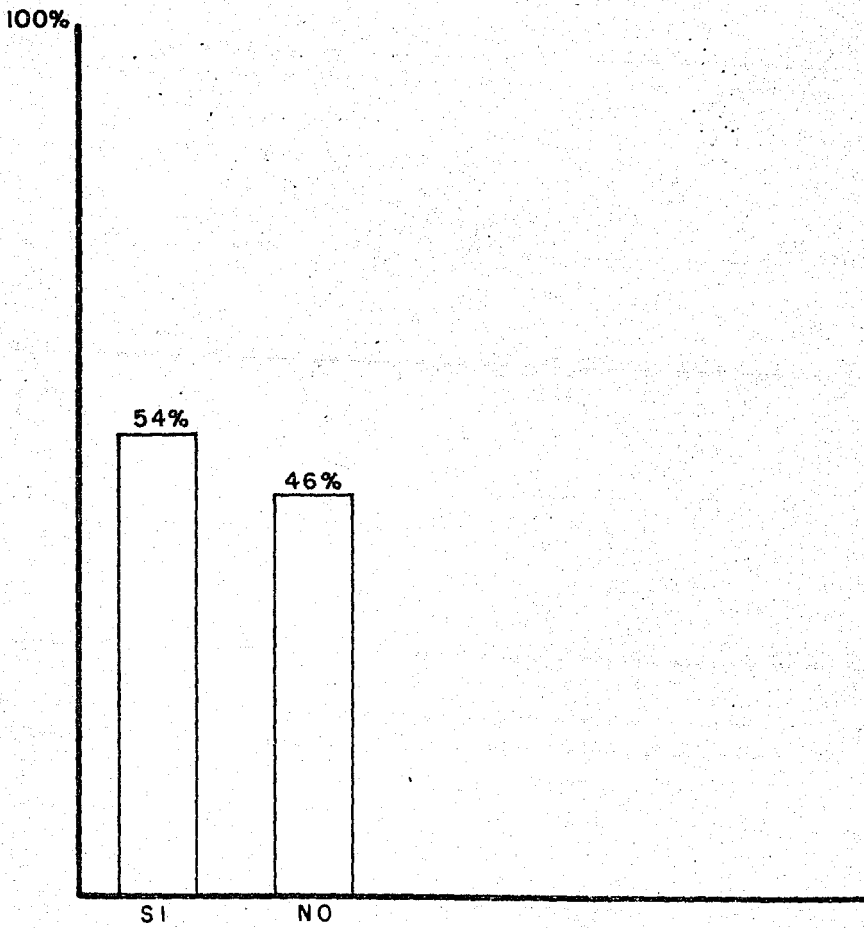
17).- UTILIZACION DEL MANUAL DE
BIENVENIDA

La inducción es una fase del proceso de selección muy importante, ya que de su correcta aplicación dependerá que el nuevo empleado conozca y participe de las políticas y objetivos de las instituciones con mayor rapidez y facilidad.

En el 95% de las instituciones encuestadas se conoce el aspecto de la inducción, sólo en el 77% se realiza esta actividad, y lo usa siempre el 72% de las instituciones que componen el universo encuestado.

Debido a la importancia de la inducción, el 54% del universo cuenta con manual de bienvenida por considerarlo como una herramienta de información muy útil para la -- ubicación y adaptación del nuevo empleado.

MANUAL DE BIENVENIDA



18).- PREPARACION DE LA ENTREVISTA CON EL CANDIDATO

De la información obtenida se estableció que el 48% de los entrevistadores al preparar la entrevista formal, la elaboran en forma particular y de acuerdo a las características de los candidatos, el 26% utiliza un diseño general y el porcentaje restante no la prepara. - Estos resultados se corroboran en base a los siguientes resultados:

Utilización de formato para la entrevista formal.

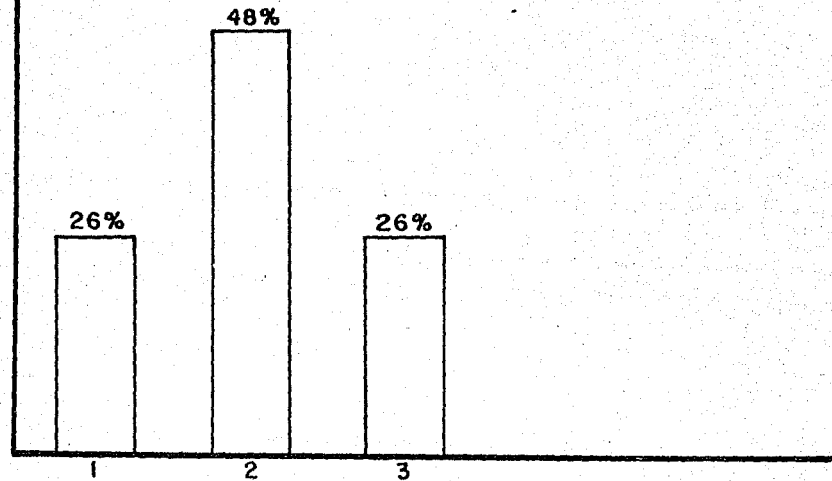
El 60% del universo manifestó que la entrevista se planea en un formato de la empresa; las empresas que utilizan un formato general representan el 33% y el 7% -- restante informó no utilizar la entrevista de fondo; -- ésto nos lleva a concluir que por eliminar pasos en el proceso de selección no se efectúa. En lo referente a la pregunta de control sobre la misma preparación de la entrevista nos manifestaron que:

El 95% conoce esta preparación de la entrevista, el -- 88% lo consideran en su proceso y el 60% la utiliza -- siempre.

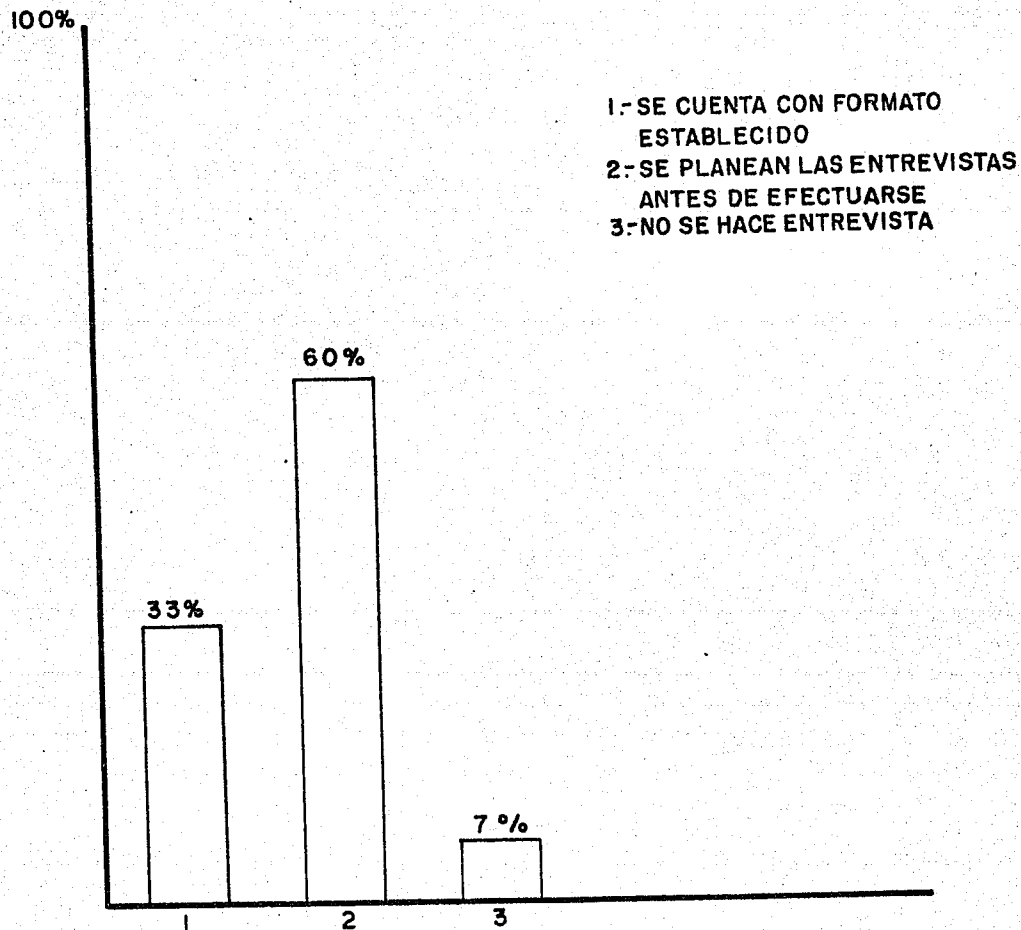
ENTREVISTA FORMAL

100%

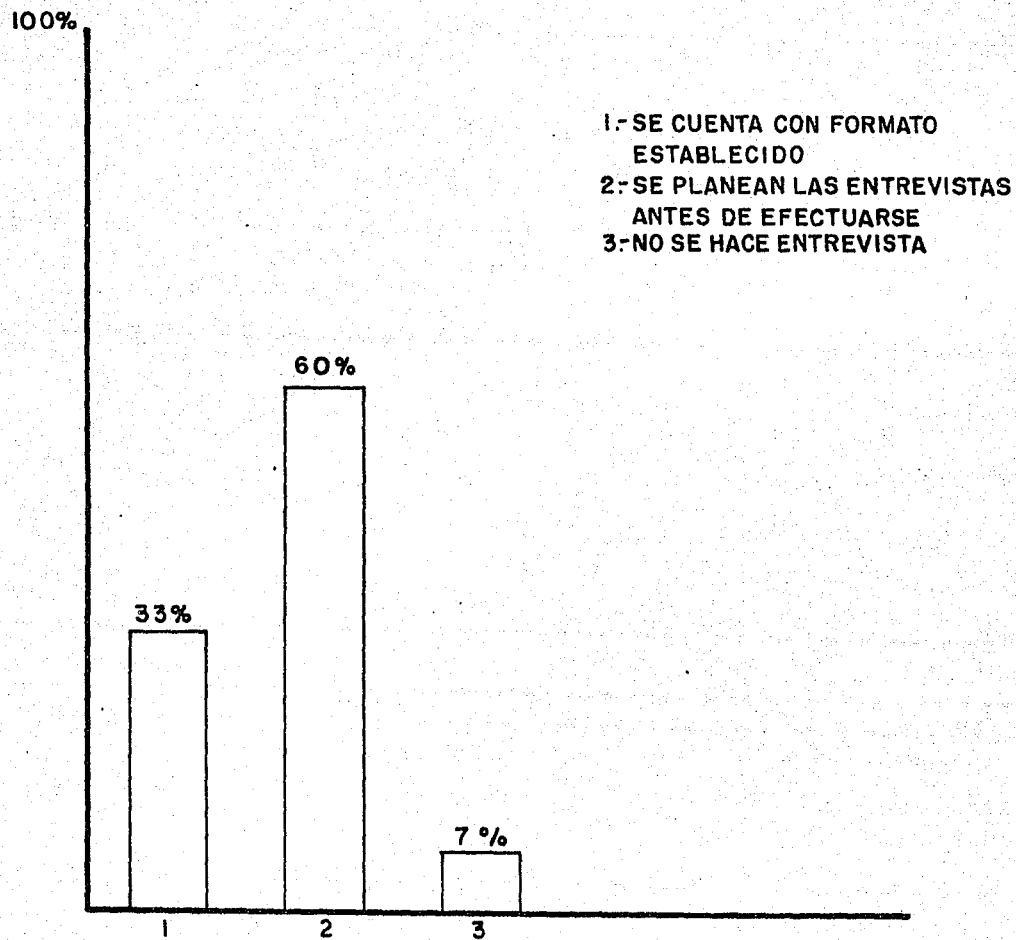
1- SE UTILIZA DISEÑO GENERAL
2- SE ELABORA EN FORMA PARTICULAR
3- NO SE PREPARA



FORMATO DE ENTREVISTA



FORMATO DE ENTREVISTA



19).- FORMALIDAD DE FIRMAR
CONTRATO

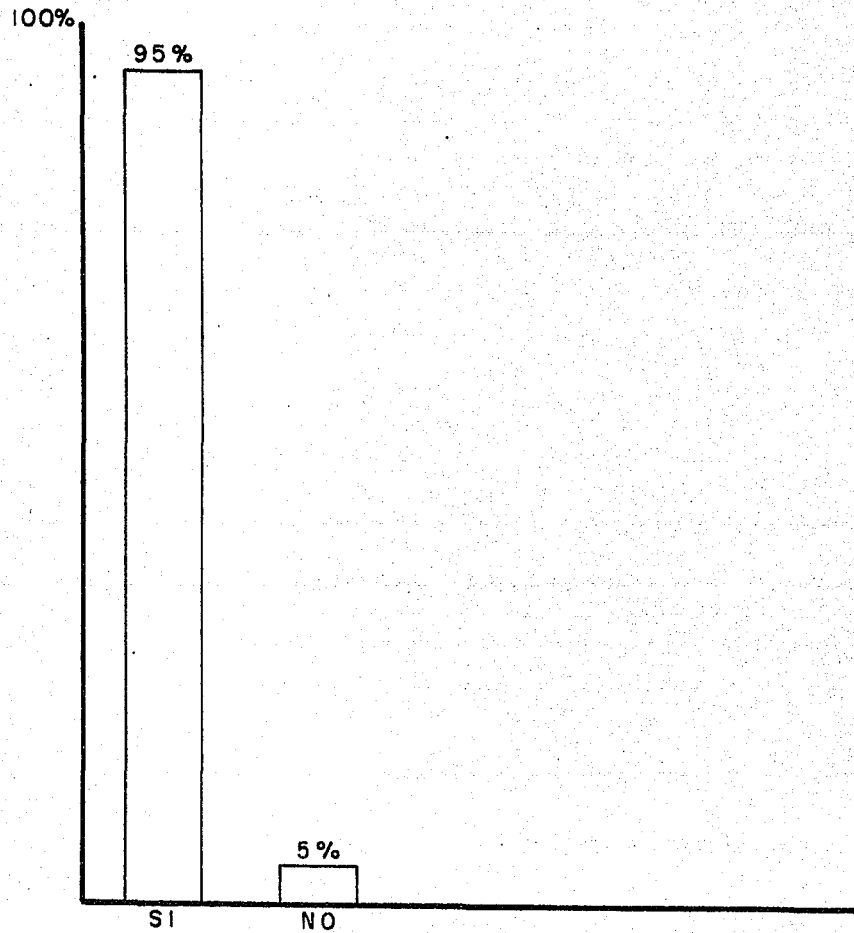
La contratación es el paso culminante del proceso de selección, o sea la formalidad de las relaciones laborales entre empleado y empresa, esta pregunta considerada de control nos proporcionó que el 98% del universo conocen que es la formalidad del contrato y sólo el 95% la utiliza.

Se determinó que el 95% del universo encuestado, tiene la norma de firmar contrato con el nuevo empleado y entregarle copia del mismo, además de que legalmente debe llevarse a cabo.

Posterior a la firma se pregunta de los elementos de control y registro para los nuevos empleados, obteniéndose los siguientes resultados:

En el 93% se lleva a cabo en el momento en que el candidato inicia el proceso de selección y en el 7% no se considera de suma importancia, de lo cual se observa que es recomendable el registro y control para conservar información y desarrollo del empleado durante su estancia en la empresa.

FIRMA DE CONTRATO CON EL EMPLEADO



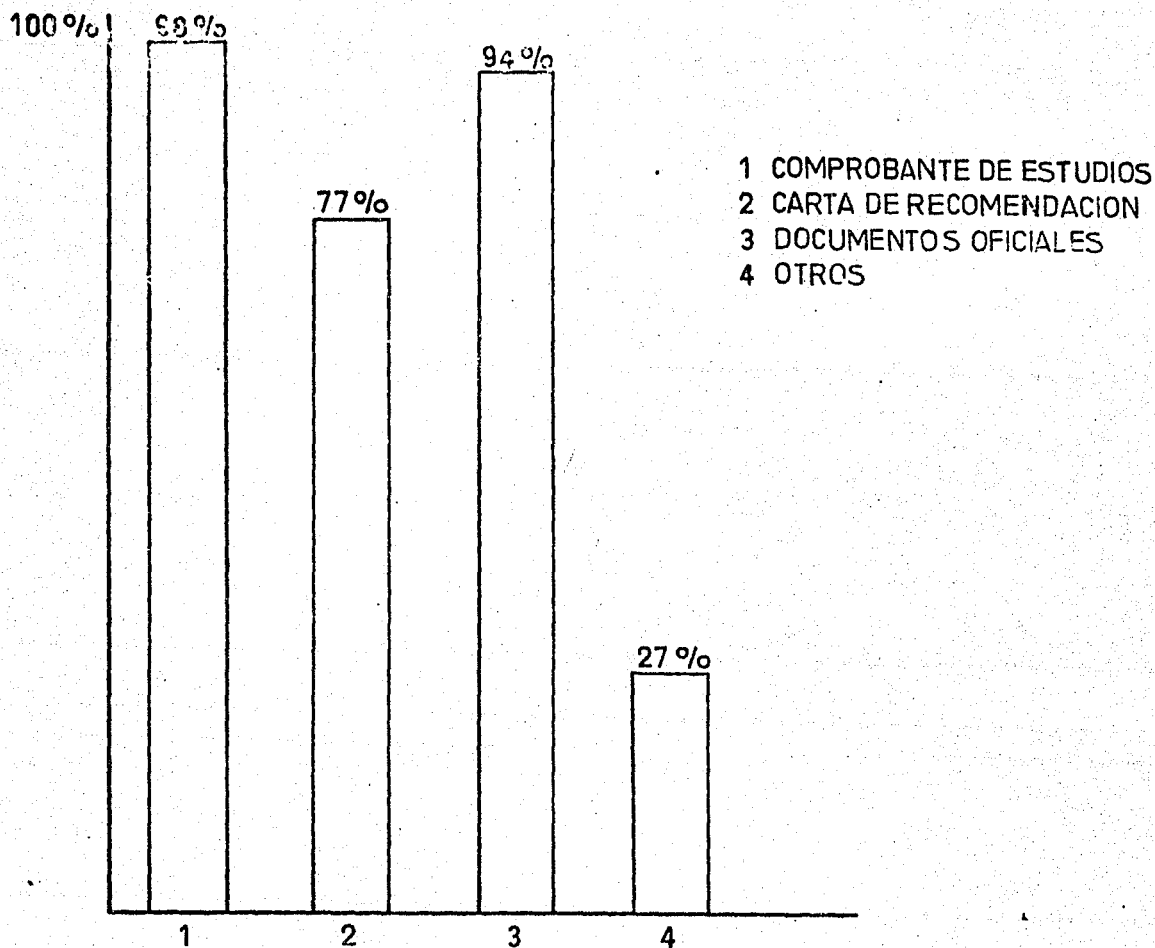
20).- DOCUMENTOS QUE SE SOLICITAN AL CANDIDATO

Los documentos que se solicitan al candidato a ocupar una vacante son:

Los comprobantes de estudios, son solicitados por el 98% de las instituciones encuestadas, las cartas de recomendación ocupan el 77% del universo, y los documentos oficiales tales como cartilla, pasaporte, licencia, etc., son solicitados por el 94% de las instituciones y sólo el 27% del universo solicita otro tipo de documentos adicionales a los ya mencionados.

Esto queda confirmado al establecer una pregunta de control dentro del proceso de selección y que consiste en la petición de documentos adicionales que sirvan para corroborar la veracidad o dudas acerca de la capacidad y solvencia moral del candidato, ya que de la encuesta misma se determinó que el 95% del universo conoce qué es la petición de documentos adicionales, en el 95% del universo existe la petición de estos documentos y lo usa siempre el 76% del universo.

DOCUMENTOS QUE SE SOLICITAN AL CANDIDATO



21).- ENTREVISTA DEFINITIVA

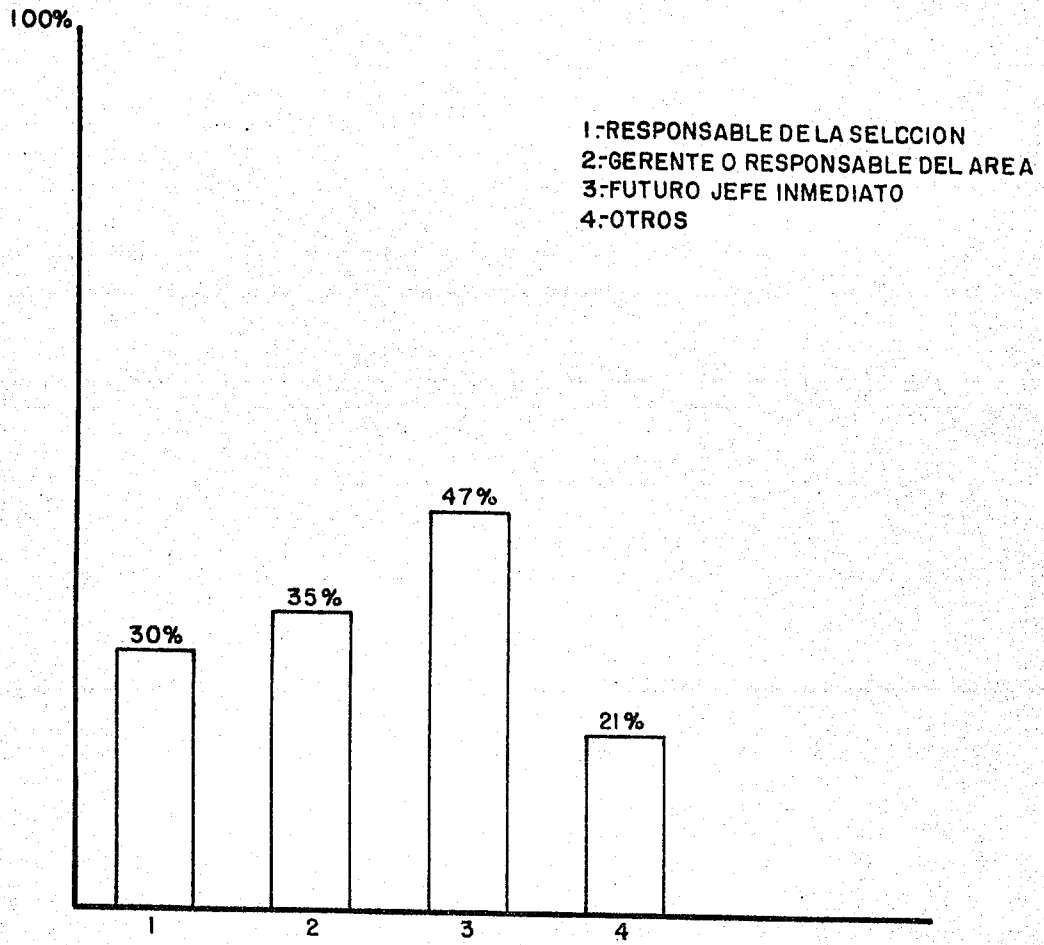
La entrevista definitiva previa a la contratación debe ser un aspecto cualitativo de la selección, ya que deberá considerarse como el juicio más importante y sobresaliente en la decisión para aceptar al candidato.

De la encuesta se obtuvo que el 94% del universo encuestado conoce qué es una entrevista definitiva; en el -- 98% existe la entrevista definitiva y el 88% del universo la usa siempre.

Con la pregunta de control respectiva se concluye que quienes realizan la entrevista definitiva son:

Los responsables de la selección en el 30% de las instituciones, el gerente o responsable de área en el 35%, el futuro jefe inmediato en el 47% del universo; está considerado como una actividad exclusiva de estos elementos, el resto de los porcentajes son combinados con el responsable de la selección y otras personas.

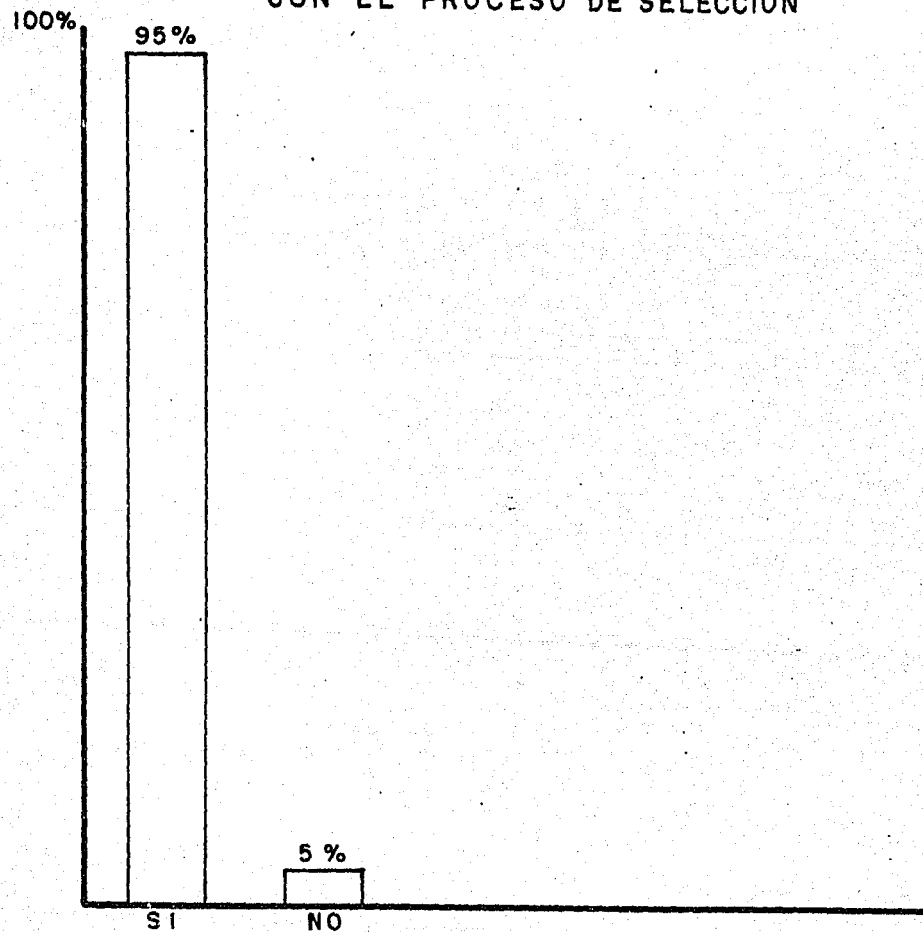
QUIENES REALIZAN LA ENTREVISTA DEFINITIVA



22).- ANALISIS DE LA SOLICITUD
DE EMPLEO

El 98% del universo encuestado manifestó conocer el estudio de la solicitud y/o curriculum vitae, lo cual se comprueba en la siguiente gráfica donde se obtuvo que el 95% de las instituciones encuestadas realizan un análisis de la solicitud de empleo y/o curriculum vitae antes de continuar con el proceso de selección, y de esta forma evitar pérdidas de tiempo en entrevistas y análisis innecesarios.

ANALISIS DE LA SOLICITUD DE EMPLEO ANTES DE CONTINUAR
CON EL PROCESO DE SELECCION

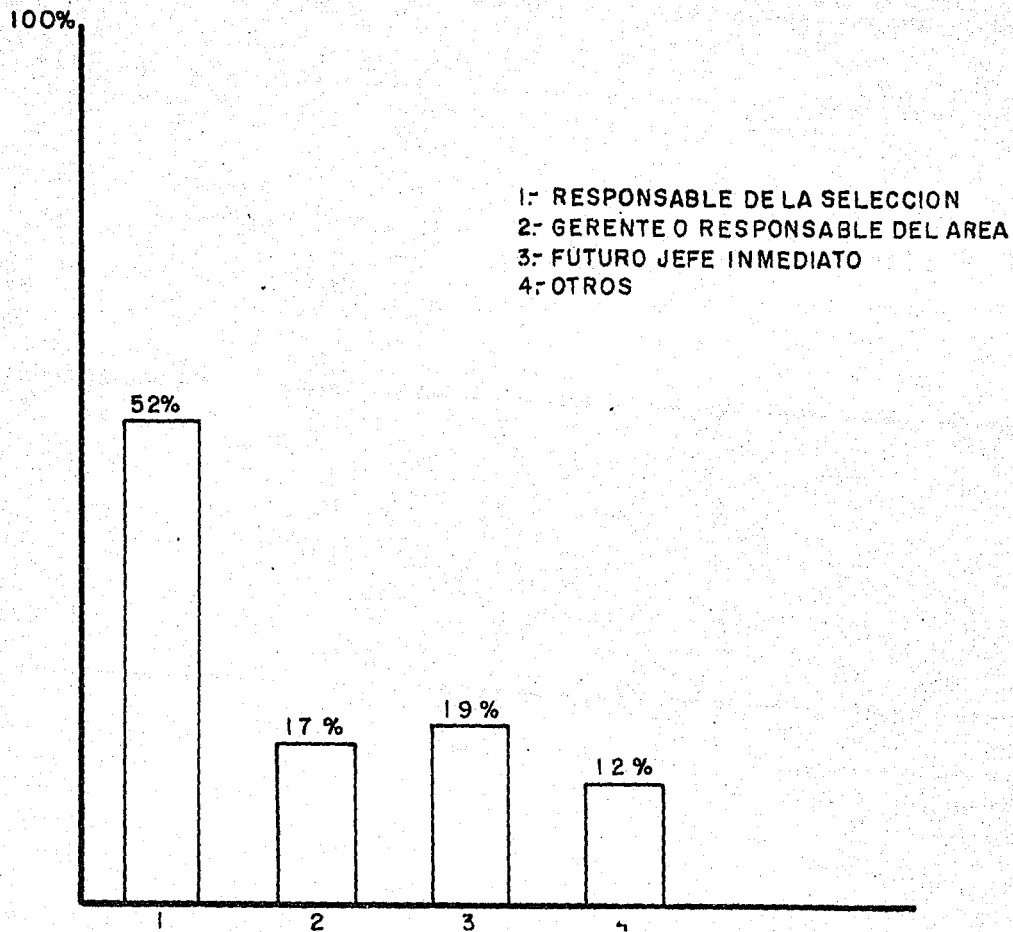


23).- ENTREVISTA DE FONDO

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada se observó que el 98% de las instituciones encuestadas conocen la entrevista, el mismo porcentaje la -- considera en su proceso de selección y sólo el 86% la realiza a cada candidato.

En lo referente a quien la aplica, nos encontramos -- con que el 52% del universo la realiza el responsa-- ble de la selección, en el 17% la efectúa el gerente o responsable del área, el futuro jefe inmediato ocu pa un 19% y en el 12% la llevan a cabo diferentes -- personas. En base a ésto concluimos que la persona más capacitada y que reúne los conocimientos y expe-- riencias necesarios es el responsable de la selección de personal.

ENTREVISTA DE FONDO

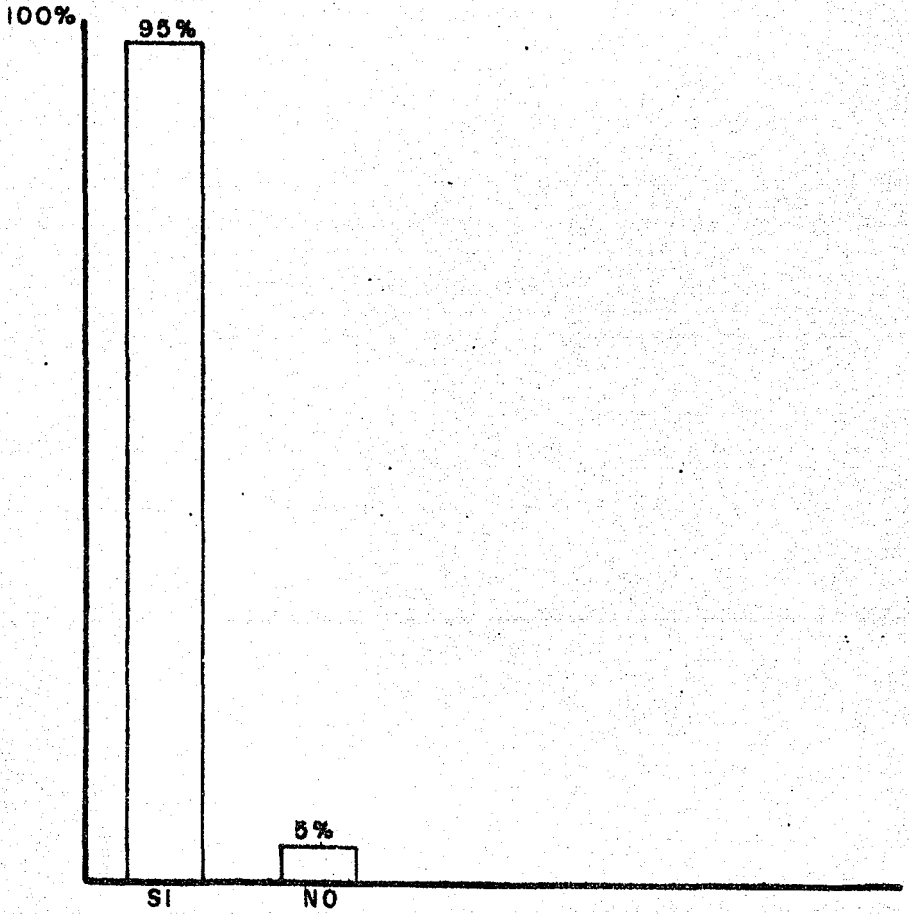


24).- ENTREVISTA ACLARATORIA

Las entrevistas aclaratorias necesarias son efectuadas por el 95% de las instituciones encuestadas, ya que se efectúa sólo en caso de existir dudas respecto a la información que el candidato proporcione.

Se incluyó como pregunta de control saber cuántas instituciones conocen qué es una entrevista aclaratoria, representando ésta el 91% del universo, el 88% manifestó que sí existe la entrevista aclaratoria en sus instituciones, y la usan siempre el 48% del universo, y el 42% algunas veces.

ENTREVISTA ACLARATORIA



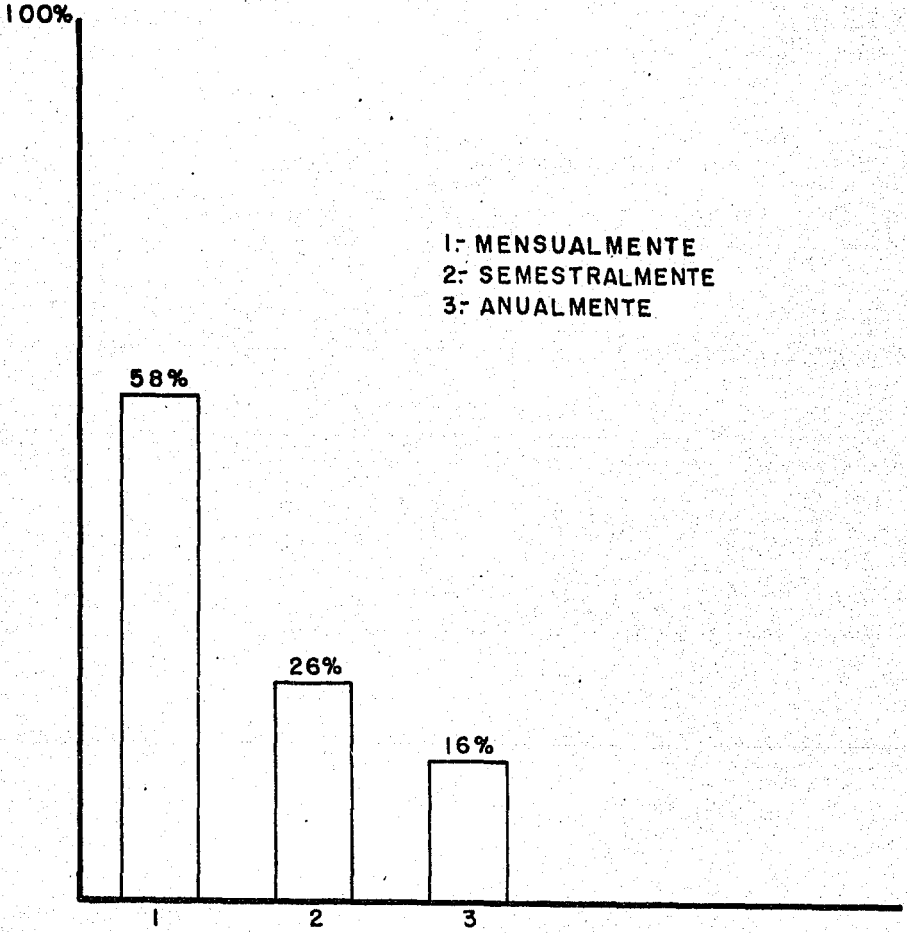
25).- PERIODICIDAD PARA DETERMINAR NECESIDADES DE
PERSONAL

Las instituciones que mensualmente determinan las necesidades de personal representan el 58% del universo, - el 26% lo realizan semestralmente y un 16% anualmente.

Las características de rotación y expansión de este tipo de instituciones, las lleva a mantener una planeación de personal más constante con el objeto de integrar cartera de candidatos reciente y disponibles al momento.

Las instituciones que manifestaron conocer la técnica de previsión de personal representan el 88% del universo; y en el 77% existe la previsión. En cuanto al uso hay discrepancia entre el resultado de la periodicidad y su uso, pues sólo manifestaron que el 49% siempre lo usan, el 30% algunas veces y el 21% restante - que nunca usa la previsión de personal, lo cual deja entre dicho los periodos en que se determinan las necesidades de personal.

**PERIODICIDAD CON QUE SE DETERMINAN
LAS NECESIDADES DEL PERSONAL**



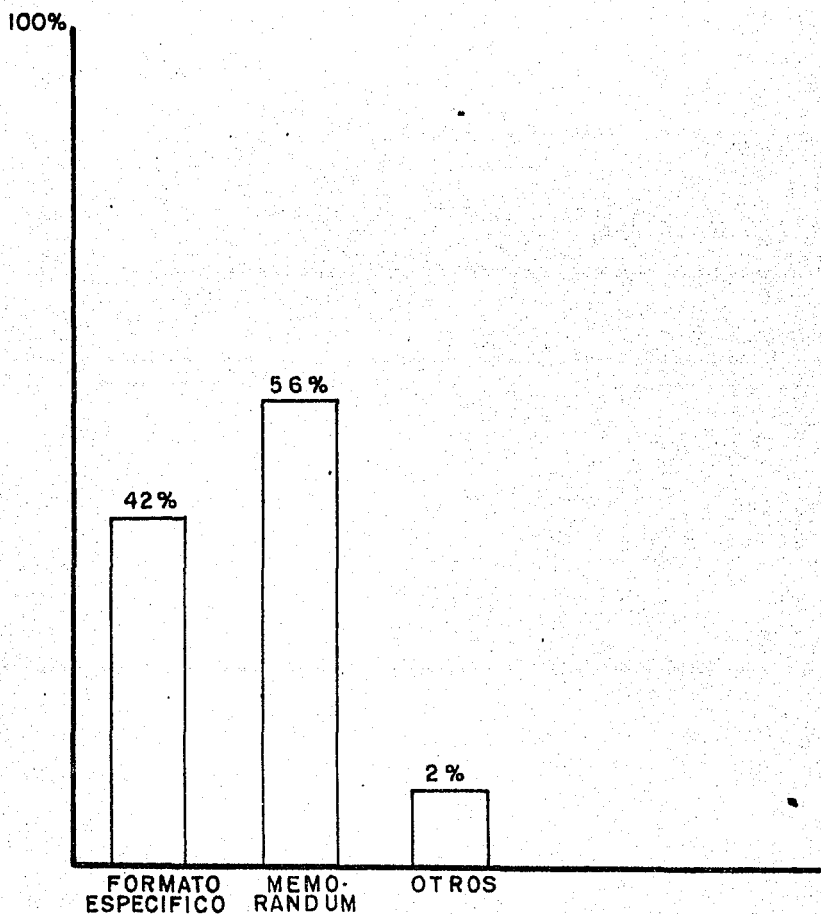
26).- MEDIO PARA SOLICITAR
PERSONAL

Respecto a la requisición de personal el 98% del universo manifestó conocerla, en el 91% existe, la usa - siempre el 74%, el 19% en algunas ocasiones y el 7% - nunca la usa.

Con el objeto de dar validez si es necesario o no utilizar la requisición de personal en el método propuesto, se incluyó la pregunta de qué medios se utilizan en las diferentes áreas para solicitar a la de personal que cubra una vacante, la cual quedó demostrada - en la siguiente gráfica, el 42% de las instituciones utilizan un formato específico, el 56% lo realizan -- mediante memorándum y el 2% utiliza otros medios.

Esta información es válida, aunque la técnica difiera de una empresa a otra pero se realiza la petición --- oportuna de los recursos humanos.

MEDIOS QUE UTILIZAN LAS DIFERENTES AREAS PARA SOLICITAR
A LA DE PERSONAL QUE CUBRA ALGUNA VACANTE



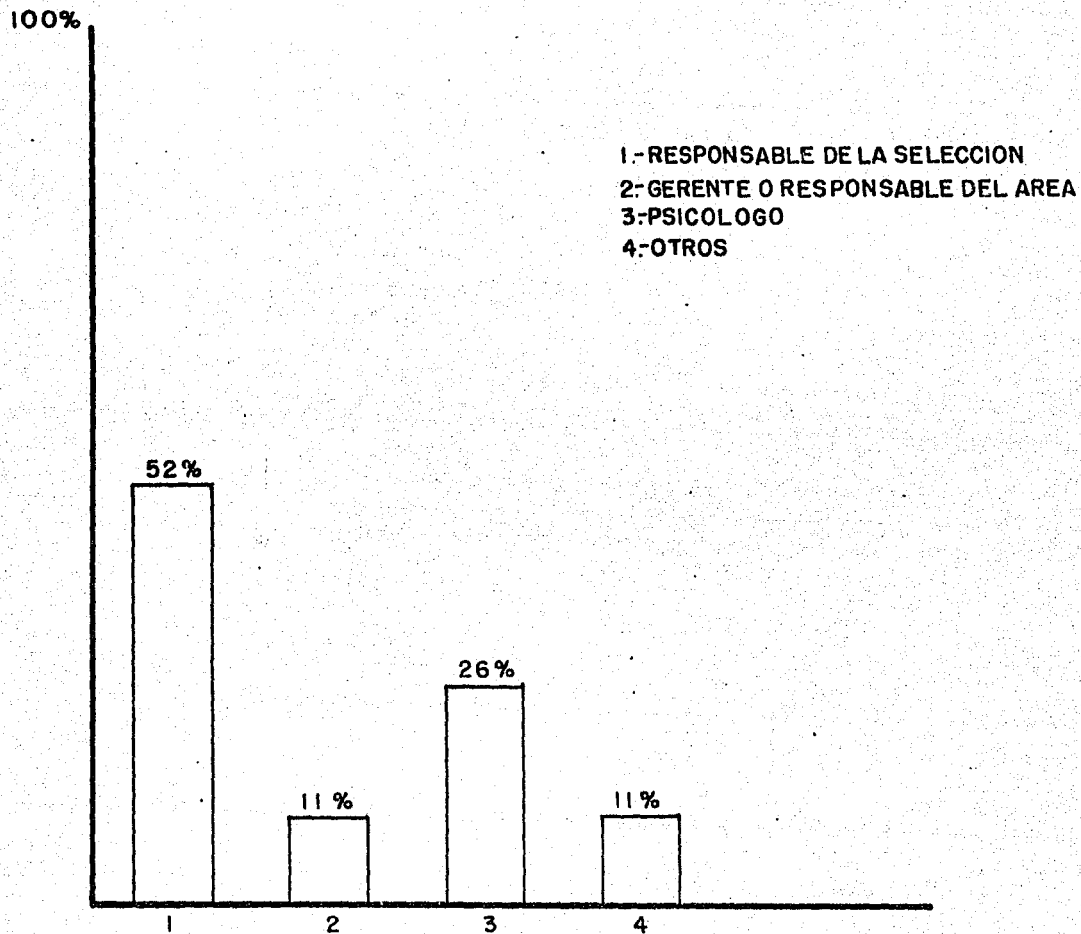
27).- EVALUACION DE EXAMENES
PSICOTECNICOS

De las instituciones encuestadas obtuvimos que el 98% del universo conoce esta evaluación, el 88% la considera en su proceso, el 74% lo utiliza siempre, el 14% algunas veces y el 12% nunca lo usan.

De acuerdo a la información obtenida, la persona más indicada para la evaluación de estos exámenes es el responsable de la selección, ya que es la persona que reúne los requisitos técnicos necesarios, esto se puede comprobar en base a los siguientes porcentajes:

En el 52% de las organizaciones la efectúan el responsable de la selección, el psicólogo en el 26% y el porcentaje restante lo ocupan el gerente o responsable del área y el futuro jefe inmediato u otros.

QUIENES REALIZAN LA EVALUACION DE LOS EXAMENES



XVIII

EVALUACION FINAL

Antes de llegar a la aprobación o disprobación de la hipótesis y a la conclusión final, se consideró conveniente incluir este punto en el que se aclaran y explican las causas y elementos que influyeron en el desarrollo de la investigación, por lo que se hacen las siguientes observaciones:

Se eligieron las empresas de servicio como el área a investigar debido a que la mayor parte de los integrantes del seminario tuvimos preferencia por las empresas de este tipo, basándonos en un trabajo que se encomendó a cada uno, en el que se dieron opiniones personales para la demarcación del fenómeno.

Posteriormente se escogieron las instituciones de crédito como área específica y así se inició el trabajo de investigación.

No encontramos antecedentes de que se haya realizado una investigación acerca de la metodología de selección en instituciones de crédito, así como tampoco que se encuentre programada alguna de este tipo. En el capítulo VIII se detallan los lugares a los que tuvimos que acudir para obtener esta información.

Se hizo un planteamiento hipotético respecto al tema que habríamos de investigar, al que le dimos validez

a través del análisis de las opiniones que obtuvimos - de las entrevistas realizadas a los profesionistas seleccionados para tal efecto.

Por lo que respecta al cuestionario piloto, su elaboración fue basada en el proceso de selección mostrado en el diagrama de flujo que previamente se había presentado como sugerencia para seguir una metodología sobre el proceso selectivo de personal, el cual está incluido en el capítulo de conclusiones.

La elaboración de este cuestionario como comentamos antes, se efectuó en base al diagrama de flujo mostrado, sobre el cual se pidió a los integrantes del grupo formular una pregunta de cada etapa del proceso, para -- posteriormente discutir cada una e integrar el cuestionario piloto que fue presentado a profesores de la materia y profesionistas del área para recabar su opinión y así mismo discutirla en el grupo; una vez que se hicieron los ajustes necesarios se elaboró el cuestionario definitivo. Las consideraciones señaladas se describen en el capítulo XIV.

Con el cuestionario definitivo realizamos el trabajo - de campo propiamente dicho, nos encontramos con algunos problemas ya que fue en la temporada de fin de año y las instituciones que tuvimos que encuestar se encuentran en balance, lo que motivó que esta etapa se extendiera más tiempo del que se había estimado; en el - capítulo correspondiente se mencionan las dificultades que tuvimos para entrevistar a los titulares de los de

partamentos de personal. Nuestro objetivo era hacerla directamente, lo cual no fue posible ya que hubo renuencia de parte de algunas personas para concedernos la entrevista y devolvernos los cuestionarios oportunamente.

La encuesta que realizamos nos permitió observar como los jefes de personal tratan con cierta indiferencia una investigación de este tipo, no obstante que era para presentar una tesis profesional y quizá por esta razón la veracidad de algunos datos obtenidos no pueda ser del todo confiable, aunque la mayoría coincidió en los aspectos generales de la investigación.

Un caso muy notorio de nuestra investigación fue el que las instituciones están integradas en grupos financieros y son los bancos los que generalmente contratan al personal para todo el grupo notandose que casi todos siguen un proceso de selección debido a su magnitud.

XIX

APROBACION DE LA HIPOTESIS

A).- TRATAMIENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "INDICE DE ROTACION"

Con el objeto de dar validez a la investigación - probando o disprobando la hipótesis, se procedió a analizar cada una de las variables independientes observando cual había sido su comportamiento con las variables de control intercaladas en el - cuestionario.

Para informar los resultados en cuanto a la variable "INDICE DE ROTACION", primeramente se calculó el índice de todos los cuestionarios, relacionando las preguntas 6 (número de empleados) y 17 (bajas durante 1976), enseguida se tabuló el total - de índices de rotación para ver con que frecuencia se observaban y donde se encontraba la media, resultando ésta igual a 8.89%. Para corroborar - este dato se calculó la media aritmética del número de personal y del número de bajas y se sacó el índice de rotación de estos promedios el cual fue de 7.85%.

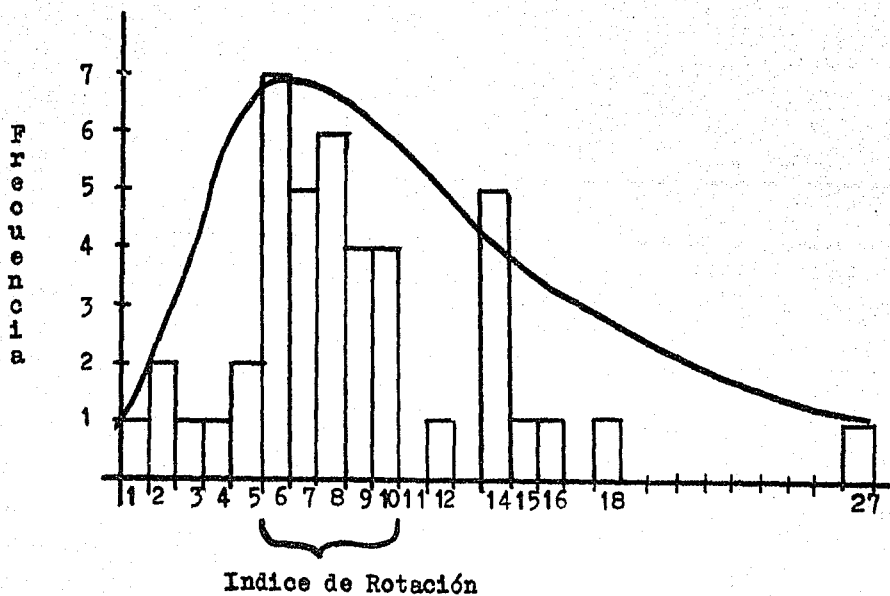
Total de personal en el universo encuestado: 38,344

Total de bajas en el universo encuestado: 3,027

Promedio de personal por empresa: $\frac{38,344}{43} = 892$

Promedio de bajas por empresa: $\frac{3,027}{43} = 70$

Índice de Rotación	Frecuencia
1	1
2	2
3	1
4	1
5	2
6	7
7	5
8	6
9	4
10	4
12	1
14	5
15	1
16	1
18	1
27	1



Indice de rotación en base a promedios:

$$\frac{70 \times 100}{892} = 7.85\%$$

Suma de indice de rotación del universo: 382.5

Promedio de los indices de rotación: $\frac{382.5}{43} = 8.89\%$

Con estos dos promedios se decidió tomar como media de los índices de rotación el 8%, y se procedió a hacer el análisis de los índices de rotación que estuvieron por abajo y por arriba del promedio. Como existen algunos índices de rotación alrededor de la media (26), se optó por no analizar dos rangos por arriba y por abajo de la media.

Para el análisis de los restantes índices de rotación se elaboró un cuadro en el que se relacionó el índice de rotación con las preguntas del cuestionario relativas al método de selección, observándose lo siguiente:

En las organizaciones que resultaron tener un índice menor al promedio se observó que en todas existía un área dedicada exclusivamente a la selección de personal, todas seguían un proceso para la misma y solamente una consideraba que la existencia del método debidamente estructurado no se reflejaría en una disminución del índice de rotación. La persona encargada de la selección en su mayoría tenía estudios de licenciatura y solo dos consideraban que se

lograba optimamente la rotación en sus organizaciones, los demás la consideraban satisfactoria y regularmente.

De las 10 organizaciones en que el índice de rotación fue superior al promedio, en 3 de ellas no -- existe un departamento exclusivo para seleccionar personal y sólo una de ellas no sigue un proceso -- técnico para seleccionar. En cuanto a considerar si un método estructurado se reflejaría en la disminución de la rotación, dos de ellos no lo consideraron así y en la mayoría el nivel mínimo de estudios fue licenciatura. Referente a la consideración en su empresa de la rotación, la mitad lo consideraban satisfactoriamente y dos optimamente, de mostrando la realidad lo contrario.

Por lo anterior, una vez hecho el análisis y la relación con las preguntas se llega a la conclusión de que no se puede probar esta variable de la hipótesis, ya que no es muy clara la relación entre el índice de rotación y la existencia de una área de personal, de un proceso para ella y de la escolaridad del responsable de la misma.

Así mismo se observó que las organizaciones en que se lograba la rotación regularmente, tuvieron índice de rotación más bajo que los que consideraron -- que se lograba optimamente y satisfactoriamente. -- También se observó que en los de alto y bajo índice de rotación en relación a la media, la mayoría

tiene licenciatura como escolaridad. La hipótesis solamente se probaba en una sola organización y -- por ser una minoría no se puede generalizar el enunciado de la misma respecto a esta variable.

B).- TRATAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES "AUSENTISMO", "PRODUCTIVIDAD" Y "DISMINUCION DE COSTOS"

Para la probación de las otras variables de la hipótesis se procedió primeramente a dividir el total de organizaciones entre las que consideraban que la implantación y uso de un método para la selección de personal no se reflejaría en mayor productividad, disminución de ausentismo y repercusión en disminución de costos y las que sí lo consideraban.

Posteriormente se compararon para observar qué diferencias existían entre cada grupo, se analizó -- cuales eran estas diferencias y se determinó las -- posibles causas de las misma, auxiliandose siempre de las gráficas que se habían hecho previamente y comprobándose las opiniones de cada grupo en dichas gráficas y en la matriz del cuestionario, la cual se utilizó como variable de control para cada una de las preguntas de que se compuso el mismo, quedando esta división como se señala en el cuadro siguiente:

CONSIDERA QUE TENIENDO UN METODO PARA LA SELECCION DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO SE REFLEJARIA EN:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	
Mayor productividad	42	1	(1)
Disminución de ausentismo	39	4	(2)
Repercusión en disminución de costos	41	2	(3)

(1) La única organización que consideró que un método debidamente estructurado no se reflejaría en mayor productividad, no tiene área o departamento exclusivo para la selección de personal; tampoco cuenta -- con una persona encargada para la misma, ni sigue -- ningún método sistemático. En las respuestas al -- cuestionario se observó que no tiene solicitud de -- empleo apropiada a sus necesidades; la forma de solicitar personal es verbal y no planean sus necesidades del mismo. No llevan a cabo entrevistas previa ni de fondo; sus fuentes de reclutamiento son -- las recomendaciones personales; no se verifican de manera alguna los datos proporcionados por los candidatos, ni les practican examen médico. Tampoco -- cuentan con elementos de registro y control ni aplican ningún tipo de exámenes y su índice de rotación de personal resultó ser el doble en relación a la -- media del universo encuestado, además de que la productividad en esta organización se logra mínimamente. También se determinó que la disminución de costos se logra mínimamente.

(2) De las organizaciones que consideraron que un método debidamente estructurado no se reflejaría en disminución de ausentismo, se observó que la mitad de ellas no cuentan con una área o departamento para -- la selección de personal y que el número de su personal es menor de 300.

En cuanto al método para la selección de personal se demostró lo siguiente:

- La previsión de personal no existe, nunca la usan ya que la mayoría estima su personal anualmente.
- Del reclutamiento aunque informaron que siempre lo usan, con las variables de control se demostró que no lo usan algunas organizaciones y que el resto lo usa parcialmente.
- Referente a la entrevista antes de entregar la solicitud, se encontró que no es usada por este grupo de organizaciones, así mismo la entrevista formal en su mayoría no se prepara y en la mitad de ellas solo se usa algunas veces.
- Por lo que respecta a la forma en que investigan al personal que van a contratar existen algunas deficiencias en la investigación de referencias, de antecedentes penales y algunas de estas organizaciones están dentro del porcentaje que no hace investigaciones socioeconómicas.
- También se encontró que no utilizan exámenes psicométricos en su proceso selectivo y que solamente algunas veces utilizan las entrevistas aclaratorias, respecto a la inducción solamente existe en la mitad de ellas sin usar manual de bienvenida.
- Se pudo observar que el ausentismo en este grupo de organizaciones solamente se logra regularmente.
- Así mismo se pudo observar que el índice de rotación de las mismas se encontraba entre el 14% y

el 16% cuando la media del universo había sido 8%.

- En cuanto a la disminución de costos en la mayoría se logra satisfactoriamente.

- (3) Dos de las organizaciones encuestadas opinaron que un método para la selección debidamente estructurado no tendría repercusión en la disminución de sus costos, de los cuales al hacer el análisis y la comparación con el resto de ellas se encontró que figuraban en el grupo de organizaciones que opinaban que tampoco se reflejaría el método en una disminución de ausentismo, las cuales están analizadas en el inciso anterior.

Al encontrarse que las organizaciones que opinaban en contra de la hipótesis, se iba reduciendo a un grupo específico, iba reforzándose la conclusión final, ya que la carencia de pasos en el proceso de selección y en los responsables de ésta se estaba centrando en determinadas empresas con características similares.

Por lo que respecta a la forma en que las variables independientes de la hipótesis se estaban logrando en las organizaciones encuestadas, se encontró lo siguiente:

	<u>Productividad</u>	<u>Ausentismo</u>	<u>Disminución de costos</u>
Optimamente	12	10	11
Satisfactoriamente	28	11	23
Regularmente	(B) 2	(D) 15	(F) 8
Minimamente	(A) 1	(C) 7	(E) 1
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	43	43	43

Enseguida se procedió a analizar las organizaciones en que los factores se daban regular y minimamente para observar su relación con el uso del método de selección.

- (A) Solamente una empresa consideró que se lograba minimamente la productividad en ella y fue la que no tenía área específica para seleccionar personal, ni estaba asignada una persona que conociera esta función; así mismo manifestó que no seguía ningún proceso técnico para la selección de personal y que tanto la productividad, la disminución de rotación, el ausentismo y la repercusión en disminución de costos no les afectaba en nada.

Al analizar las variables de control relacionadas con la metodología se encontró que no usaban ningún tipo de entrevista; no hacían exámenes a los candidatos; no practicaban examen médico; no llevaban a cabo inducción al per

sonal de nuevo ingreso; no manejaban ningún registro ni control para los empleados y su única fuente de reclutamiento eran las recomendaciones.

El índice de rotación de esta organización fue superior en un 100% al promedio de todo el universo y la disminución de costos se lograba minimamente.

- (B) En dos de ellas se estaba logrando la productividad regularmente y entre lo mas sobresaliente se encontró que solamente algunas veces empleaban la previsión de personal; no preparaban las entrevistas antes de realizarlas; no piden documentos adicionales a los recién egresados; no investigan los antecedentes penales, las referencias ni los empleos anteriores de sus candidatos y si lo llegan a hacer es telefónicamente; personas independientes al área de personal califican los exámenes practicados; no conocen las entrevistas aclaratorias; las entrevistas de selección aunque las hacen, no las hace el responsable de la selección, responsable de área ni jefe inmediato; no contaban con médico en la empresa para realizar los exámenes de admisión y solo algunas veces llevan a cabo la inducción de personal no contando con un manual específico para ésta.

Al comparar su índice de rotación de personal con el resto del universo encuestado, se encontró que en una de ellas estaba alrededor del promedio y en otra resultó inferior a éste.

También se pudo concluir que en estas organizaciones --

tanto el ausentismo como la disminución de costos se encontraba entre regular y satisfactoriamente, es decir, que se notaba una mejoría respecto a la organización en la que la productividad se daba minimamente.

- (C) Al realizar el análisis del logro del ausentismo en las organizaciones en que éste se cumplía minimamente, primeramente se observó que el número de organizaciones -- creció respecto al mismo rango en las otras variables , es decir, que el ausentismo fue el que se presentó en -- grado mínimo con mas frecuencia que la productividad y la disminución de costos. El grupo de éstas fue el 16% del total encuestado.

Comparando éstas con el proceso selectivo utilizado siguieron apareciendo deficiencias en cuanto al uso y la existencia, pero también se observó que éstas se daban en un menor número que en las otras variables de la hipótesis.

A continuación señalamos unas de las observaciones mas sobresalientes que se encontraron en este grupo, tomando como 100% los 43 cuestionarios obtenidos con información.

- En el 14% existía encargado o responsable de la se--lección, con el puesto de jefe o gerente y con una esco--laridad de licenciatura, el 2% restante eran auxiliares con estudios comerciales.
- Solamente el 2% no seguía un proceso para seleccionar a su personal.

- En el 14% conocen y existe el reclutamiento, pero só lo el 4% lo usa siempre, el 9% algunas veces y el resto nunca.
- 12% de este grupo utilizan la entrevista previa.
- 4% no efectuan entrevistas en la selección.
- La entrevista definitiva la hacen en un 9% el responsable de la selección, 5% el responsable de área y en - el resto no se efectua.
- Aunque en un 14% verifican los datos del candidato , el 7% la hace con investigación socioeconómica y el resto telefónicamente.
- Sólo el 12% hacen exámen médico a sus candidatos.
- El 2% no cuenta con solicitud propia.
- El 14% hace inducción a su personal, pero ninguno -- cuenta con manual de bienvenida.
- El 9% no prepara la entrevista formal.
- Todas llevan a cabo la contratación entregando copia del contrato de empleo
- El 16% pide documentos adicionales a los contratados.
- El 7% prepara algunas veces las entrevistas y el 2% no las lleva a cabo.
- El 5% no conoce ni usa las entrevistas aclaratorias, 5% la usa algunas veces y el resto nunca.

- Respecto a la previsión de personal, el 5% no la conocen ni la utilizan, 6% no la usan nunca y el resto -- la usan algunas veces.
- Sólo el 12% no conoce la requisición de personal y no es usada por el 5%.
- En la evaluación de los exámenes manifestaron que -- en el 7% intervienen otras personas ajenas al área de selección.
- Por último el 2% no utiliza ningún tipo de registros para controlar a su personal.

Al concluir sobre la forma en que la productividad se estaba logrando en éstas organizaciones, se determinó que se cumplía en forma satisfactoria.

En su mayoría el índice de rotación se encontraba por -- debajo de la media y solamente en una organización de -- este grupo se daba en el doble del promedio del grupo.

No fue posible generalizar en cuanto a la conclusión de la disminución de costos en este grupo ya que la forma en que se estaba logrando fue: 2% optimamente, 5% satisfactoriamente, 7% regularmente y 2% minimamente.

(D) Sobre la forma en que logra el ausentismo en forma regular el número de organizaciones creció considerablemente de tal forma que llegó a ser la tercera parte del -- universo, el cual reunido con las que se daba minimamente llegaron a representar la mitad del universo encuestado.

Por lo anterior el análisis de este grupo fue mas detallado y exhaustivo, sobresaliendo lo siguiente:

- Respecto a las fuentes de reclutamiento todos manifestaron conocerlas, solamente en el 2% no existe y el 5% la usan algunas veces.
- Las entrevistas previas son hechas por el 26% de las organizaciones y de éstas las llevan a cabo el 9% algunas veces.
- La entrevista definitiva aunque es realizada en el 9%, la hacen personas ajenas al área de selección.
- Donde se encontró mas deficiencia fue en la investigación que se hace a los futuros empleados, ya que solamente el 2% no la conoce, en el 9% no existe, el 21% la llevan a cabo algunas veces y el 7% nunca la realizan.
- Todos realizan el examen médico de admisión.
- Así mismo todos cuentan con un formato de solicitud de acuerdo a sus necesidades.
- Con respecto al manual de bienvenida en el 16% no existe y dentro de las que sí existe el 5% llevan a cabo su inducción algunas veces y el 5% aunque cuenta con el manual no lo utilizan nunca.
- Las conclusiones con respecto a la entrevista formal fueron de que no es preparada por el 12%, el 7% la hacen sólo algunas veces y en el 5% la llevan a cabo personas ajenas al área de selección.
- Solamente el 2% no llevan a cabo la formalidad de --

firmar contrato con sus empleados de nuevo ingreso, aun que el 5% sólo lo hace algunas veces.

- Todos piden documentos adicionales a su personal de nuevo ingreso, solamente el 2% no lo hace nunca .

- El estudio de la solicitud y la preparación de la en trevista no lo conocen el 2% ni existe en ella, el 19% lo hace algunas veces y el 2% nunca.

- La entrevista aclaratoria no es conocida por el 2% , no existe en el 5%, el 7% la usan algunas veces y el 2% nunca.

- Referente a la previsión de personal se encontró algunas deficiencias respecto a su conocimiento, la mayoría la utilizan algunas veces y el 5% no la utilizan nunca.

- Un 2% manifestó que no cuenta con una forma para que le soliciten personal otras áreas, el 5% cuentan con -- ella pero sólo la usan algunas veces y el 2% nunca la - utiliza ya que le requieren el personal en forma verbal.

Comparando la forma como la productividad se estaba logrando en este grupo en relación con el resto de las or ganizaciones, en un 15% se estaba logrando en forma sa tisfactoria y el resto la mitad era óptima y regularmen te.

Haciendo el análisis del ausentismo en este grupo de or ganizaciones se encontró que en su mayoría tendía a a-- gruparse en los rangos más bajos, es decir, que se esta ba dando en forma mínima y regularmente.

El índice de rotación de este grupo de empresas en que la disminución de costos se presentaba regularmente, - resultó ser en el 14% inferior al promedio y solamente el 5% restante rebasaba este promedio, pero en una forma no muy considerable.

(E) Por último se procedió a observar los resultados obtenidos en el tratamiento de la variable 'repercusión en disminución de costos', analizando al igual que en las dos anteriores los grupos en los que ésta se daba minimamente y regularmente, a fin de hacer la comparación respectiva con el resto de las organizaciones en que ésta se daba satisfactoria y optimamente. Se volvió a encontrar que la única organización en que se daba en forma mínima, ya había aparecido en los otros grupos anteriores respecto a las otras dos variables logradas en forma mínima y se volvió a comprobar la carencia de todo proceso en la selección; de responsable de esta función; que no utilizaban fuentes de reclutamiento; no investigaban a sus candidatos; no usan ningún tipo de controles; no planean sus necesidades de personal; no existe un formato de solicitud propio; no llevan a cabo exámenes médicos. En resumen que es nula la existencia de esta función en dicha organización.

(F) Por lo que se refiere a las organizaciones que estaban logrando una disminución de costos en forma regular, - se volvieron a encontrar deficiencias comunes en su selección de personal, las cuales fueron dando mas validez a la hipótesis, a la vez repetían las situaciones en donde existía carencia de algunas etapas del proce-

so selectivo. Las variaciones con respecto a la variable de control del proceso de selección fueron las siguientes, tomando al igual que en incisos anteriores - el universo como 100%, y considerando que este grupo representó un 19%.

- El 5% eran auxiliares de personal los encargados de la selección del mismo, uno de ellos con estudios comerciales.

- Sobre las fuentes de reclutamiento en el 2% no existen y en cuanto a su uso el 5% las utilizan algunas veces y el 2% nunca.

- El 5% no efectúa las entrevistas previas a la entrega de la solicitud de empleo y de las que sí las realizan el 5% lo hacen algunas veces.

- Con relación a las entrevistas definitivas el 12% son hechas por personas ajenas a la selección, 2% no las conocen y el 2% no las usan nunca.

- La forma en que verifican los datos proporcionados por los candidatos en el 7% es telefónicamente, así -- mismo se encontró respecto a los documentos adicionales que el 7% no pide ninguno, y el 7% los piden algunas veces.

- El 5% utilizan servicios externos para llevar a cabo el examen médico y el 2% sólo lo hacen algunas veces.

- Todos cuentan con formato de solicitud propio.

- El manual de bienvenida no existe en el 7%.

- La inducción al personal de nuevo ingreso en el 2% no existe y en el 5% la usan algunas veces.
- La entrevista formal no se prepara en el 5% de estas organizaciones y en un porcentaje igual se usa algunas veces.
- La firma del contrato de trabajo en el momento que ingresa un empleado la hacen algunas veces el 7% de organizaciones de este grupo.
- Se demostró que el 2% no hacen un estudio de la solicitud antes de la entrevista, el 15% la hacen algunas veces y el restante 2% nunca.
- Las entrevistas aclaratorias no las conocen el 7% de las organizaciones de este grupo, no existen en el 9%, la usan algunas veces el 16% y no la usan nunca - el 5%.
- La previsión de personal no es conocida por el 5%, no existe en el 14%, la usan algunas veces el 9%, y el 12% no la usan nunca.
- Para solicitar personal al área de selección en el 7% de las organizaciones de este grupo lo hacen verbalmente, y en el uso de la forma para requisitar personal el 2% la usan algunas veces y el 5% nunca.
- El 9% de las encuestadas que figuraban en este grupo no utilizan exámenes en su proceso selectivo. Respecto a las que sí los usan 5% es algunas veces y 9% nunca. Cuando llevar a cabo la valuación de éstos en el 5% de los casos la hacen personas ajenas al área de selección.

- A excepción del 2% todos llevan registros de su personal desde que estos ingresan a la organización.

Relacionando las otras tres variables con este grupo en que el ausentismo se daba regularmente, se encontró primeramente que su productividad se estaba logrando muy - satisfactoriamente, su índice de rotación al igual que en el inciso anterior no se concentraba en ningún número, ya que variaba desde 1.5% hasta 27%, es decir, se - encontraban en este grupo los índices de rotación más - altos y más bajos junto con índices alrededor del promedio.

Referente a su disminución de costos, se demostró que - en su mayoría se estaba logrando en forma satisfactoria.

Después de haber efectuado el análisis de las preguntas del cuestionario con las variables del mismo que servirían para probar la hipótesis, se llegó a la conclusión de que sí se prueban las variables de la hipótesis: 'disminución de ausentismo', 'productividad' y 'disminución de costos', porque claramente se observa que aquellas empresas en que estos tres elementos de la hipótesis se - dan en forma mínima y regular, presentan marcadas deficiencias en cuanto a la existencia de una área para la selección, carencia de un método estructurado para la misma, no cuentan con personal capacitado para llevarla a cabo y presentan irregularidades en el uso de las etapas del mismo.

Así mismo se pudo corroborar que estas empresas en que se cumplía el enunciado de la hipótesis formaban parte de los grupos que no seguían los pasos del método y - que se habían detectado al elaborar las gráficas del - capítulo de interpretación de resultados.

C O N C L U S I O N E S

- 1.- La mayoría de las instituciones investigadas cuentan con un departamento específico para el desarrollo de la función de selección de personal, siendo el jefe de personal el responsable de ésta.
- 2.- El número de empleados que ocupan estas instituciones es considerable, esto propiciado porque el tipo de servicios que brindan es en su mayoría otorgado por elemento humano, lo que hace que se dé a la función de selección de personal un papel importante en la organización interna de la institución.
- 3.- Se encontró que estas instituciones siguen un proceso técnico para la selección de su personal pero no siempre éste es uniforme ni está debidamente estructurado a las necesidades propias sino que siguen un patrón basado en circunstancias.
- 4.- El mayor porcentaje de las instituciones encuestadas manifestó que siguiendo un buen proceso en la selección de su personal se podría obtener una mayor productividad, que se podría disminuir la rotación y el ausentismo así como los costos en la selección.
- 5.- Es conveniente que en el proceso de selección de personal se use la entrevista previa porque permite reducir los costos de la misma al eliminar los

candidatos que no reúnen las características requeridas para ocupar el puesto vacante.

- 6.- El mayor número de instituciones del universo investigado verifican la información de las referencias con el investigador propio.
- 7.- Las instituciones que no tienen un adecuado método de selección de personal incrementan sus costos de la misma ya que el tiempo en que cubre una vacante es mayor, aunque podría ser menor pero con el riesgo de carecer de eficiencia.
- 8.- Las fuentes de reclutamiento usadas son internas y externas a la institución por lo que se considera que utilizan casi todas las fuentes de reclutamiento que existen dentro de la localidad en que se desarrollan, representando una fuente de trabajo muy importante.
- 9.- Las entrevistas de selección se realizan en casi todas las organizaciones y participan diferentes funcionarios de la misma, lo que manifiesta la importancia que se le da a la selección del elemento humano.
- 10.- El examen médico está considerado como una parte fundamental del proceso de selección influyendo su resultado decisivamente en la aceptación o rechazo del candidato, no todas cuentan con médico a su --

servicio pero sí utiliza los servicios de clínicas y médicos particulares.

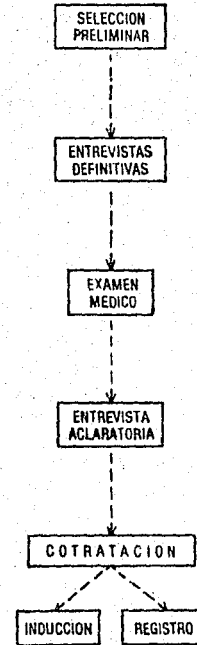
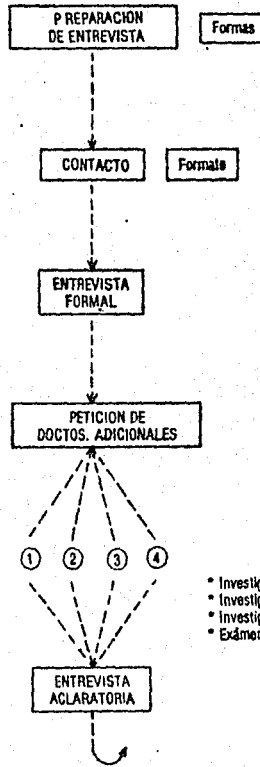
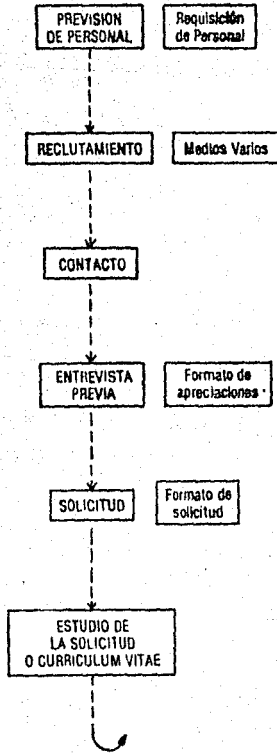
- 11.- El manual de bienvenida es conocido por todas -- las instituciones encuestadas, pero no todas lo utilizan en la inducción, esto manifiesta que no se sigue un proceso de selección integral y por lo tanto la capacitación será más tardada y costosa.
- 12.- La entrevista formal se lleva a cabo en la mayoría de las instituciones encuestadas, pero no todas lo hacen con un formato específico, algunas la efectúan en forma individual y circunstancial.
- 13.- La firma de contratos conforme a la Ley Federal del Trabajo es obligatoria para la formalidad de la relación de trabajo; aún así se obtuvo en la investigación que no todas las instituciones llevan a cabo esta formalidad y no hacen entrega de la copia al trabajador, por lo que se consideró que algunos llevan adecuadamente la metodología de selección de personal.
- 14.- Casi todas las instituciones exigen a los candidatos documentos que comprueben el grado de escolaridad, las referencias personales, así como -- constancias oficiales como son la cartilla, licencia de manejo, pasaporte, etc.

- 15.- En la mayoría de las instituciones encuestadas se realiza el análisis de la solicitud de empleo o del curriculum vitae, ya que éstas la consideran un paso importante para continuar con el proceso de selección y que de este análisis se podrá determinar la continuidad en la selección.
- 16.- Utilizar la requisición de personal es indispensable en toda empresa, por lo que se refiere a nuestro universo variaron exclusivamente los medios - sin embargo la usan por considerarla de gran importancia.
- 17.- Los exámenes psicométricos son aplicados en el universo investigado por el responsable de la selección de personal.
- 18.- En el medio de nuestra investigación la mayoría de las organizaciones planean sus necesidades futuras de personal en función de sus índices de rotación y de sus proyectos de expansión, lo cual les permite cubrir sus puestos vacantes con personal idóneo oportunamente.
- 19.- En el universo investigado le dan una gran importancia a la selección preliminar.
- 20.- Dentro de la selección de personal juegan un papel preponderante los controles que se utilizan para tener información completa y oportuna del empleado.

- 21.- Aplicar una metodología de selección de personal contribuye a reducir problemas de personal siempre y cuando se adecúe a las necesidades reales de la empresa donde se lleve a la práctica.

- 22.- Por último se incluye en un diagrama de flujo el método de selección que se propone como resultado de la investigación realizada y un cuadro en el que se señalan cada una de las etapas y el porcentaje en que se encontraron en las instituciones encuestadas. También se incluye un apéndice en el que se anexan algunas formas del método de selección.

PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL



**PORCENTAJES DE LAS ETAPAS DEL METODO DE SELECCION DE PERSONAL EN LAS
INSTITUCIONES DE CREDITO**

ETAPAS DEL PROCESO	P O R C E N T A J E S						
	LO CONOCEN		EXISTE		LO USAN		
	SI	NO	SI	NO	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
PREVISION DE PERSONAL	88.37	11.63	76.74	23.26	48.84	30.23	20.93
REQUISICION DE PERSONAL	98.67	2.33	90.70	9.30	74.42	18.60	6.98
RECLUTAMIENTO	98.67	2.33	93.02	6.98	72.09	23.26	4.65
CONTACTO	95.35	4.65	90.70	9.30	72.09	18.60	9.30
ENTREVISTA PREVIA	98.67	2.33	97.67	2.33	83.72	13.95	2.33
SOLICITUD DE EMPLEO	97.67	2.33	97.67	2.33	88.37	9.30	2.33
ESTUDIO DE SOLICITUD O CURRICULUM	97.67	2.33	97.67	2.33	88.37	9.30	2.33
PREPARACION DE ENTREVISTA	95.35	4.65	88.37	11.63	60.46	27.91	11.63
ENTREVISTA FORMAL	97.67	2.33	97.67	2.33	86.05	11.63	2.33
PETICION DE DOCTOS. ADICIONALES	95.35	4.65	95.35	4.65	76.74	18.60	4.65
INVEST. DE REFERENCIAS	97.67	2.33	95.35	4.65	81.39	16.28	2.33
INVEST. DE ANTECEDENTES PENALES	93.02	6.98	76.74	23.26	46.51	32.56	20.93
INVEST. SOCIOECONOMICA	97.67	2.33	86.05	13.95	67.44	18.60	13.95
EXAMENES SICOMETRICOS	97.67	2.33	88.37	11.63	74.42	13.95	11.63
ENTREVISTA ACLARATORIA	93.02	6.98	88.37	11.63	48.84	41.86	9.30
SELECCION PRELIMINAR	93.02	6.98	95.35	4.65	81.39	13.95	4.65
ENTREVISTA DEFINITIVA	95.35	4.65	98.67	2.33	88.37	6.98	4.65
EXAMEN MEDICO	98.67	2.33	97.67	2.33	95.35	2.33	2.33
ENTREVISTA ACLARATORIA	90.70	9.30	88.37	11.63	58.14	34.88	6.98
CONTRATACION	97.67	2.33	95.35	4.65	83.72	13.95	2.33
INDUCCION	95.35	4.65	86.05	13.95	72.09	16.28	11.63
REGISTROS	97.67	2.33	97.67	2.33	95.35	2.33	2.33

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

- ARIAS GALICIA, FERNANDO "Administración de Recursos Humanos", México Editorial Trillas.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO "Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento", México Editorial Trillas
- BASS, BERNARD "Psicología de las Organizaciones", México Compañía Editorial Continental, S. A.
- BLACK, JAMES "Preparación de Personal Competente", México Compañía Editorial Continental, S. A.
- CHRUDEN, HERBERT Y SHERMAN, ARTUR "Administración de Personal", México Compañía Editorial Continental, S. A.
- COHEN C. BLANCO "Como Seleccionar nuestro Personal", México Editorial Limusa 1975.
- DUNNETE, MARVIN "Selección y Administración de Personal", México Compañía Editorial Continental, S. A.
- JIMENEZ OSORNIO, ALVARO "Selección de Personal por Objetivos", México Pre-edición
- KNOWLES, WILLIAM "Principios de Dirección de Personal", México Compañía Editorial Continental, S. A.
- LEONARD R., SAYLES & GEORGE, STRAUS "El Comportamiento Humano en las Organizaciones", México - Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. Editores

Mc. GREGOR, DOUGLAS	"El Aspecto Humano de las Em- presas", México Editorial - Diana
NORMAN R. F., MAIER	"Psicología Industrial", Ma-- drid Ediciones Rialp, S. A.
PARDINAS, FELIPE	"Metodología y Técnicas de In- vestigación en Ciencias Socia- les", México Siglo XXI Edito- res, S. A.
REYES PONCE, AGUSTIN	"Administración de Personal", México Editorial Limusa-Wi- ley, S. A.
RIVERA SOLER, RICARDO	"Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Per- sonal", México Editorial Li- musa, S. A. 1974
ROGER H., HANK	"Reclutamiento y Selección de Personal", México Editorial Técnica, S. A.
SIEGEL, LAURENCE	"Psicología Industrial", Méxi- co Compañía Editorial Conti- nental, S. A.

A P E N D I C E

ENTREVISTA DE PRESELECCION

NOMBRE DEL SOLICITANTE	
PUESTO QUE SOLICITA	

INDICAR EN LOS SIGUIENTES CUADROS EL GRADO EN QUE EL SOLICITANTE ES EVALUADO EN LOS PUNTOS INDICADOS.

E M P L E O S	MUY BUENO	B U E N O	M A R G I N A L	I N A C E P T A B L E
ESTABILIDAD DESARROLLO RESPONSABILIDAD				

P E R S O N A L I D A D	MUY BUENO	B U E N O	M A R G I N A L	I N A C E P T A B L E
PRESENTACION COMUNICACION CONFIANZA INICIATIVA MOTIVACION				

COMPOSICION FAMILIAR	

ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA	

INDICAR AREAS DE EXPERIENCIA (MINIMO 3)	AÑOS
	AÑOS
	AÑOS

OBSERVACIONES	

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	F I R M A	F E C H A

GUIA DE ENTREVISTA

Compañía _____																																							
División _____																																							
Puesto _____		Candidato _____																																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el Trabajo 2. Estabilidad en el Trabajo 3. Escolaridad 4. Intereses 5. Estabilidad Emocional 6. Apariencia 7. Comportamiento y Lenguaje 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Pobre</th> <th style="width: 25%;">Regular</th> <th style="width: 25%;">Buena</th> <th style="width: 25%;">Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Pobre	Regular	Buena	Excelente																																
Pobre	Regular	Buena	Excelente																																				

COMENTARIOS

VALUACIÓN

Adecuado Posibilidades para ocupar otro puesto _____

 Rechazado _____

Motivo del Rechazo _____

Entrevistador

Fecha

SOLICITUD DE EMPLEO

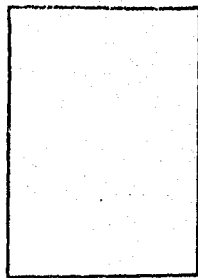
INSTRUCCIONES:

Llene de su puño y letra esta solicitud, asegurándose que todos los datos consignados sean verídicos.

PUESTO QUE SOLICITA _____

FECHA EN QUE PUEDE ENTRAR A TRABAJAR _____

PRESENTADO POR _____



DATOS PERSONALES

apellido paterno		apellido materno		nombre	
domicilio		colonia y zona postal		población	estado
				sexo: M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
fecha y lugar de nacimiento		edad		nacionalidad	
ESTADO CIVIL:		SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>
		SEPARADO <input type="checkbox"/>	UNION LIBRE <input type="checkbox"/>		
No. REG. FED. CAUS. _____		No. AFILIACIÓN IMSS. _____		No. CARTILLA _____	
CUMPLIDO <input type="checkbox"/>	ESTA CUMPLIENDO <input type="checkbox"/>	REMISO <input type="checkbox"/>	EXCEPTUADO <input type="checkbox"/>	CAUSAS: _____	

DATOS FAMILIARES

DATOS DE LAS PERSONAS QUE VIVAN CON UD. O DEPENDAN ECONOMICAMENTE				
NOBRE	PARENTESCO	EDAD	OCUPACIÓN	EMPRESA O INSTITUCIÓN

RESIDENCIA

<input type="checkbox"/> CASA ALQUILADA POR MIS PADRES	<input type="checkbox"/> CASA ALQUILADA POR MÍ	<input type="checkbox"/> CASA DE HUESPEDES
<input type="checkbox"/> CASA PROPIEDAD DE MIS PADRES	<input type="checkbox"/> CASA DE MI PROPIEDAD	<input type="checkbox"/> CASA DE PARIENTES
OTROS, ESPECIFIQUE _____		
CUANTO TIEMPO TIENE DE VIVIR AHÍ? _____		

DATOS SOCIOECONÓMICOS

SUELDO ACTUAL \$ _____ TIENE OTROS INGRESOS NO SÍ PROVIENEN DE _____

ASCIENDEN A \$ _____ POSEE BIENES RAÍCES NO SÍ CUALES ? _____

SOY HIJO DE FAMILIA Y ECONOMICAMENTE DEPENDO DE MIS PADRES _____

NO PEDENDE NADIE DE MÍ, ME SOSTENGO YO MISMO Y MIS GASTOS SON \$ _____

CONTRIBUYO AL SOSTENIMIENTO DE MI FAMILIA MENSUALMENTE CON " _____

ME SOSTENGO Y TENGO DEPENDIENTES Y MIS GASTOS MENSUALES SON " _____

TIENE DEUDAS NO SÍ

TIENE AUTOMOVIL NO SÍ MARCA _____ MODELO _____ LICENCIA No. _____

QUE DEPORTES PRACTICA? _____ CUAL ES SU RELIGIÓN? _____

PERTENECE A ALGUN CLUB, ASOCIACIÓN, U OTRA ORGANIZACIÓN, CUAL? _____

EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE? _____

A QUE SINDICATOS PERTENECE O HA PERTENECIDO? _____

ESCOLARIDAD

INSTRUCCIÓN	NOMBRE ESCUELA	Años cursados	obtuvo certificado	FECHAS		POBLACIÓN
				DE	A	
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
PREVOCACIONAL						
VOCACIONAL						
PREPARATORIA						
COMERCIAL						
MECANOGRAFÍA						
TAQUIGRAFÍA						
PROFESIONAL						
ESPECIFIQUE CARRERA		TÍTULO				
OTROS						

IDIOMAS QUE TRADUCE, HABLA O ESCRIBE _____ BIEN REGULAR MAL

ESTUDIA ACTUALMENTE NO SÍ ESPECIFIQUE _____

AÑO QUE CURSA _____ NOMBRE ESCUELA _____

DIRECCIÓN _____ HORARIO _____

CONOCIMIENTOS

TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE ALGUNA DE ESTAS ACTIVIDADES?

<input type="checkbox"/> CONTABILIDAD GENERAL	<input type="checkbox"/> AUDITORÍA	<input type="checkbox"/> COMPUTACIÓN	<input type="checkbox"/> VENTAS
<input type="checkbox"/> CONTABILIDAD DE COSTOS	<input type="checkbox"/> ALMACENES	<input type="checkbox"/> PROGRAMACIÓN	<input type="checkbox"/> CAJA
<input type="checkbox"/> CRÉDITO Y COBRANZAS	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	<input type="checkbox"/> ASUNTOS FISCALES	<input type="checkbox"/> COMPRAS
<input type="checkbox"/> ASUNTOS DEL I.M.S.S.	<input type="checkbox"/> OTROS _____		

EXPLIQUE SUS EXPERIENCIAS _____

MÁQUINAS QUE SEPA OPERAR:

<input type="checkbox"/> CALCULADORAS	<input type="checkbox"/> DE ESCRIBIR	<input type="checkbox"/> DE SUMAR	<input type="checkbox"/> DE CONTABILIDAD
<input type="checkbox"/> MIMEOGRAFO	<input type="checkbox"/> COMPUTADORAS	<input type="checkbox"/> PERFORADORAS	<input type="checkbox"/> ADRESÓGRAFO
	<input type="checkbox"/> OTRAS _____		

ANTECEDENTES DE TRABAJO

NOMBRE Y DOMICILIO DE LA EMPRESA	PUESTOS DESEMPEÑADOS	JEFE INMEDIATO	FECHAS	SUELDO MENSUAL	MOTIVO DE SEPARACIÓN
nombre			de	inicial	
domicilio			a	final	
nombre			de	inicial	
domicilio			a	final	
nombre			de	inicial	
domicilio			a	final	
nombre			de	inicial	
domicilio			a	final	
nombre			de	inicial	
domicilio			a	final	

QUE MOTIVOS TIENE PARA CAMBIARSE _____

REFERENCIAS

DATOS DE PERSONAS QUE LO CONOZCAN Y NO SEAN PARIENTES NI EMPLEADOS DE ESTA EMPRESA

NOMBRE	DIRECCIÓN PARTICULAR	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

ESTÁ DISPUESTO A VIAJAR? NO SÍ A RADICAR FUERA? NO SÍ
 SE PUEDEN PEDIR INFORMES A SUS JEFES? NO SÍ
 TIENE PARENTESCO CON ALGUNO DE LOS EMPLEADOS DE ESTA EMPRESA? NO SÍ
 CON QUIEN? _____ EN QUE DEPTO. TRABAJA? _____
 HA SIDO AFIANZADO ULTIMAMENTE? NO SÍ EN QUE COMPAÑÍA? _____
 EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A _____
 PARENTESCO _____ DIRECCIÓN _____ TEL: _____

HAGO CONSTAR QUE ABSOLUTAMENTE TODOS Y CADA UNO DE LOS DATOS
 CONSIGNADOS EN ESTA SOLICITUD SON VERDADEROS Y CORRECTOS

 FECHA FIRMA

FECHA DE INGRESO _____ PUESTO _____
 DEPARTAMENTO _____ SECCIÓN _____
 SUELDO _____ HASTA _____ AUMENTO A \$ _____
 REQUISICIÓN No. _____
 ACEPTACIÓN JEFE DEPARTAMENTO _____

 AUTORIZACIÓN
 Jefe de Personal

INTERESES DEL TRABAJO

CAPACIDAD PRODUCTIVA

PERSONALIDAD Y CONTACTO SOCIAL

DIMENSIONES DE ENTREVISTA TECNICA

1. IMPACTO: Habilidad para crear una buena primera impresión, para obtener atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal. 1 2 3 4 5 6
2. ENERGIA: Habilidad para iniciar por sí mismo y lograr un alto nivel de actividad. 1 2 3 4 5 6
3. HABILIDAD PARA COMUNICARSE VERBALMENTE: Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo. 1 2 3 4 5 6
4. HABILIDAD DE PRESENTACION ORAL: Habilidad para hacer una presentación persuasiva, clara de ideas y hechos. 1 2 3 4 5 6
5. HABILIDAD PARA COMUNICARSE POR ESCRITO: Habilidad para expresar sus ideas claramente por escrito, en una buena forma gramatical. 1 2 3 4 5 6
6. CREATIVIDAD: Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios. 1 2 3 4 5 6
7. RANGO DE INTERESES: Contar con una rama amplia y diversa de intereses, tener interés en el ambiente personal y organizacional, y un deseo de participar activamente en los eventos. 1 2 3 4 5 6
8. TOLERANCIA DE LA TENSION: Estabilidad de su actuación bajo presión y oposición. 1 2 3 4 5 6
9. MOTIVACION HACIA EL TRABAJO: Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo. 1 2 3 4 5 6
10. ESTANDARES DE TRABAJO: Deseo de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón. 1 2 3 4 5 6

/

- 11. **AMBICION DE CARRERA:**
Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos; esfuerzos activos hacia el auto-desarrollo. 1 2 3 4 5 6

- 12. **LIDERAZGO:**
Efectividad para lograr aceptación de sus ideas y para guiar a un grupo o a un individuo al logro de una tarea. 1 2 3 4 5 6

- 13. **HABILIDAD DE VENTAS / PERSUACION:**
Habilidad para organizar y presentar material en una manera convincente. 1 2 3 4 5 6

- 14. **SENSIBILIDAD:**
Habilidad para percibir y reaccionar sensitivamente a las necesidades de otros. Objetividad para percibir el impacto de uno mismo en los demás. 1 2 3 4 5 6

- 15. **HABILIDAD PARA ESCUCHAR:**
Habilidad para extraer información importante de las comunicaciones verbales. 1 2 3 4 5 6

- 16. **FLEXIBILIDAD:**
Habilidad para modificar el estilo de comportamiento y el enfoque gerencial para lograr una meta. 1 2 3 4 5 6

- 17. **TENACIDAD:**
Tendencia a permanecer con un problema o una línea de pensamiento hasta que se resuelve el asunto; perseverancia. 1 2 3 4 5 6

- 18. **TOMA DE RIESGOS:**
Habilidad para tomar riesgos calculados basados en juicios sensatos. 1 2 3 4 5 6

- 19. **INICIATIVA:**
Influencia activa en los eventos en lugar de una aceptación pasiva; empezar por sí solo. Tomar acción más allá de lo que se espera de él. Origina acciones en lugar de sólo reaccionar a los eventos. 1 2 3 4 5 6

20. INDEPENDENCIA:
Tomar acciones basadas en convicciones propias y no en un deseo de complacer a otros. 1 2 3 4 5 6
21. PLANEACION Y ORGANIZACION:
Habilidad para establecer eficientemente un curso apropiado de acción para sí mismo y/o para otros para lograr una meta específica, hacer asignaciones apropiadas de personal y un uso apropiado de los recursos. 1 2 3 4 5 6
22. CONTROL GERENCIAL:
Habilidad para establecer procedimientos para supervisar (o regular) procesos, tareas o las actividades de los subordinados. Habilidad para evaluar los resultados de las asignaciones o proyectos delegados. 1 2 3 4 5 6
23. USO DE DELEGACION:
Habilidad para utilizar efectivamente a los subordinados y para entender en dónde puede hacerse mejor una decisión. 1 2 3 4 5 6
24. ANALISIS DE PROBLEMAS:
Habilidad para identificar problemas, asegurar la información relevante e identificar las posibles causas de los problemas. 1 2 3 4 5 6
25. JUICIO:
Habilidad para desarrollar soluciones alternativas a los problemas y para evaluar cursos de acción y llegar a decisiones lógicas. 1 2 3 4 5 6
26. DECISION:
Disponibilidad para tomar decisiones, hacer juicios, tomar acción o comprometerse. 1 2 3 4 5 6

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO DE PERSONAL

I. DATOS GENERALES.

1. - Nombre del Trabajador _____
2. - Domicilio: Calle _____ No. _____ Colonia _____
 Z. P. _____ Entre Calle de _____ y de _____
 Ciudad _____ Estado _____
3. - Puesto que solicita _____
4. - Estado Civil _____ Religión _____
5. - ¿Cuántos años tiene viviendo en esta localidad? _____
6. - ¿Con quién vive? _____
7. - Número de Dependientes económicos _____ Parentesco _____

II. ORGANIZACION FAMILIAR.

Parentesco	Nombre Completo	Edad	Ocupación	Lugar de Nacimiento
Padre				
Madre				
Esposa				
Hijos/o				
Hermanos				

III. ESCOLARIDAD.

Concepto	Primaria	Secundaria	Comercio	Preparatoria	Vocacional	Profesional	Esp.
Años Aprob.	1 2 3 4 5 6	1 2 3	1 2 3 4	1 2 3	1 2 3	1 2 3 4 5	1 2 3
Est. Act.	1 2 3 4 5 6	1 2 3	1 2 3 4	1 2 3	1 2 3	1 2 3 4 5	1 2 3

Carrera: _____

Titulado _____ Pasante _____

IV. HABITACION.

Las condiciones higiénicas son: Optimas _____ Buenas _____ Regulares _____
Malas _____ Pésimas _____.

Número de Habitaciones: Estancia _____ Comedor _____ Sala _____ Cocina _____
Recámaras _____ Baño _____ Garage _____ Jardín _____ Otros Especifique _____

¿Tienes bienes muebles? Muebles Sala _____ Muebles Comedor _____ Muebles Cocina _____
Muebles recámara _____ Estufa (gas) _____ Refrigerador _____ Televisión _____
Consola _____ Automóvil _____ Marca _____.

V. REFERENCIAS DE TRABAJO ANTERIOR

1. - Solicitados a Compañía: _____
Dirección: Calle _____ No. _____
Colonia _____ Z. P. _____ Estado _____ Tel.: _____
Jefe Inmediato _____
Jefe de Personal _____
Día y Hora de Visita _____
Fecha de Iniciación _____ Fecha de Separación _____
Puesto _____ Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____
Opinión de Comportamiento _____
Calificación _____
Opinión de Eficiencia _____
Calificación _____
Motivo de Separación _____
¿Estaba Sindicalizado? _____ ¿A qué Sindicato Pertenece? _____
¿Cuántos años ha estado agremiado? _____ ¿Tenía algún puesto sindical? _____
¿Cuál? _____ Duración en el Trabajo _____
¿Con qué tiempo avisó? _____ Datos proporcionados por _____
Puesto _____ Teléfono _____

2. - Solicitados a Compañía: _____
Dirección: Calle _____ No. _____
Colonia _____ Z. P. _____ Estado _____ Tel.: _____
Jefe Inmediato _____
Jefe de Personal _____
Día y Hora de Visita _____
Fecha de Iniciación _____ Fecha de Separación _____
Puesto _____ Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____
Opinión de Comportamiento _____
Calificación _____
Opinión de Eficiencia _____
Calificación _____
Motivo de Separación _____
¿Estaba Sindicalizado? _____ ¿A qué Sindicato pertenecía? _____

¿Cuántos años ha estado agremiado? _____ ¿Tenía algún puesto Sindical? _____
 ¿Cuál? _____ Duración en el Trabajo _____
 ¿Con qué tiempo avisó? _____ Datos proporcionados por _____
 Puesto _____ Teléfono _____

3. - Solicitados a Compañía: _____
 Dirección: Calle _____ No. _____
 Colonia _____ Z. P. _____ Estado _____ Tel.: _____
 Jefe Inmediato _____
 Jefe de Personal _____
 Día y Hora de Visita _____
 Fecha de Iniciación _____ Fecha de Separación _____
 Puesto _____ Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____
 Opinión de Comportamiento _____
 Calificación _____
 Opinión de Eficiencia _____
 Calificación _____
 Motivo de Separación _____
 ¿Estaba Sindicalizado? _____ ¿A qué Sindicato pertenecía? _____
 ¿Cuántos años ha estado agremiado? _____ ¿Tenía algún puesto Sindical? _____
 ¿Cuál? _____ Duración en el Trabajo _____
 ¿Con qué tiempo avisó? _____ Datos proporcionados por _____
 Puesto _____ Teléfono _____

VI. REFERENCIAS PARTICULARES

	Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
1.				
	Opinión Personal _____			
2.				
	Opinión Personal _____			
3.				
	Opinión Personal _____			

VII. OBSERVACIONES

México, D. F., a _____ de _____ de 19 _____

Nombre, Trabajador Social _____

FIRMA _____

Vo. Bo. _____
Gerencia de Planeación y Administración de -
Personal.

HOJA DE SALUD PARA SOLICITANTE A EMPLEADO.

Departamento de _____

Nombre completo _____ Edad _____

Lugar de nacimiento _____ Estado civil _____

Antecedentes familiares _____

Antecedentes patológicos _____

Costumbres _____
(estiliceno-tabaquismo, etc.)

EXAMEN FISICO

Peso _____ Estatura _____ Oídos: derecho _____ izquierdo _____

Ojos: derecho _____ izquierdo _____

Nariz _____ Boca _____ Dientes _____ Encías _____

Faringe _____ Cuello _____
(amígdalas-adenoides, etc.) (ganglios-tiroides-venas, etc.)

Aparato respiratorio _____

Aparato cardiovascular: Pulso _____ Presión arterial: Max. _____ Min. _____

Auscultación región precordial _____

Aparato digestivo _____ Hernias _____
(hígado-bazo-intestinos, etc.) (situación y estado)

Estado de la piel _____ Defectos físicos _____
(deformidades-amputaciones)

Sistema nervioso _____
(pupílas-pupílas-reflejos-saraha-facultades psíquicas)

Orina: Glucosa _____ Albúmina _____ LUETICAS _____

Telerradiografía de tórax (Num. _____)

Estado actual de salud _____

Observaciones _____

Lugar y fecha del reconocimiento _____

DICTAMEN DE LA
DIRECCION MEDICA

Firma del solicitante

Nombre del Médico

Firma del Médico

Contrato Individual de trabajo por tiempo indeterminado que celebran por una parte _____

_____ a quien en este Contrato se designará como la Institución, y _____

y por su propio derecho, a quien se designará como el Empleado, conforme las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

PRIMERA.- _____ es una Institución de Seguros legalmente constituida, de nacionalidad mexicana, duración indefinida y con domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal.

SEGUNDA.- El Empleado nació el _____ de _____ de _____; es de sexo _____ de nacionalidad _____ de estado civil _____, y tiene su domicilio en _____

TERCERA.- Ambas partes formalizan el presente contrato individual de trabajo de conformidad con las siguientes:

CLAUSULAS:

PRIMERA.- El Empleado conviene en prestar su servicio personal en forma subordinada a la Institución, bajo la dirección de los funcionarios designados al efecto por la misma en calidad de _____ pero la Institución de acuerdo con sus necesidades y grado de confianza inspirada por el Empleado tendrá derecho a cambiar al Empleado de tal ocupación dentro de la misma población, sin menoscabo de categoría y la retribución que le haya sido fijada y que se estipula en la Cláusula décima de este mismo contrato.

SEGUNDA.- El Empleado prestará sus servicios a la Institución en:

_____ o en cualquiera de sus oficinas instaladas en:

En caso de que el Empleado tuviera que prestar accidentalmente servicios en lugares distintos a los señalados, deberá consentir previamente en ello; y los gastos que erogue su traslado le serán cubiertos anticipadamente por la Institución o en caso de que esto no fuera posible y los hubiera erogado por su cuenta el Empleado le serán reembolsados inmediatamente, previa su comprobación.

Quando el Empleado, por la naturaleza de sus obligaciones tuviera que desempeñar sus servicios fuera de la Institución deberá rendir cuenta e informes de sus labores en el local que la Institución le señale.

TERCERA.- La duración del presente Contrato será por tiempo indeterminado.

El empleado se obliga a avisar a la Institución, por escrito, cuando menos con quince días de anticipación, cuando decida renunciar al puesto que ocupe en la misma.

CUARTA.- El presente contrato se suspenderá, rescindirá o terminará en los casos a que se refieren los Capítulos III, IV y V del Título segundo de la Ley Federal de Trabajo y el artículo 19 del Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y en los casos que contemple el Reglamento Interior de la Institución.

El Empleado se obliga a observar tanto los lineamientos del Reglamento Interior de Trabajo, como las demás disposiciones relativas a la Administración del personal que la Institución establezca.

QUINTA.- Ambas partes convienen en fijar 40 horas como duración semanal de labores, distribuidas entre los cinco días laborables de la semana, pero sin que cada jornada exceda de los límites señalados en los artículos 59, 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo.

La Institución podrá, de manera temporal, reducir el número de horas de trabajo obligatorias, pero estas reducciones no sentarán precedentes de obligaciones para la misma Institución.

SEXTA.- El Empleado estará obligado a trabajar tiempo extraordinario, cuando las condiciones de trabajo lo requieran, mediante la orden específica que reciba de la Institución sin que el trabajo exceda de 3 horas diarias o de 9 horas a la semana, debiendo ser remunerado con un 100% mas del salario que corresponda a las horas

de la jornada normal y con un 200% más del salario correspondiente a la jornada normal, para el caso de que el trabajo desempeñado se exceda de lo anterior.

SEPTIMA.- El empleado conviene en que empleará en el desempeño de sus labores todo el tiempo necesario de la jornada diaria para que no haya atraso en las mismas.

OCTAVA.- El empleado gozará de dos días de descanso semanal, de los días de descanso obligatorios establecidos por la Ley Federal del Trabajo y de los que decreta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. El Empleado que trabaje cualquiera de sus días de descanso semanal, obtendrá el pago de una prima de 25% y un día de descanso previo, y cuando trabaje un día de descanso obligatorio se le pagará salario doble además del salario normal.

NOVENA.- El Empleado disfrutará de vacaciones anuales en los términos y con la extensión fijada por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y del Reglamento Interior de la Institución, y deberá hacer uso de ellas en las fechas que al efecto fije la Institución, dentro de los seis meses siguientes a la fecha de aniversario de Ingreso a la misma, de tal modo que no se entorpezcan las labores. Al iniciarse el período de vacaciones la Institución cubrirá al Empleado el sueldo correspondiente a ellas y le cubrirá además, una prima por el 50% del sueldo correspondiente a los días laborables del período de vacaciones.

DECIMA.- La retribución que se pagará al Empleado por concepto de cuota diaria expresada en términos del sueldo fijo mensual, será de \$ _____ mensuales.

Todo pago se hará precisamente en moneda de curso legal y de poder liberatorio ilimitado, por quincenas vencidas los días 15 y último de cada mes en las oficinas de la Institución.

DECIMA PRIMERA.- Los Empleados se obligan a otorgar recibos en favor de la institución por la totalidad de los sueldos devengados hasta la fecha del otorgamiento de los mismos recibos, en el concepto de que ese otorgamiento implica conformidad del Empleado con el tiempo trabajado y la remuneración que acusen. Toda reclamación sobre el particular deberá hacerse precisamente al firmarse el recibo.

DECIMA SEGUNDA.- La Institución entregará al Empleado a más tardar el 20 de diciembre de cada año una gratificación o aguinaldo anual equivalente a un mes de sueldo tabulado más la retribución que le corresponda por concepto de compensación por antigüedad cuando haya trabajado el año completo, pues en caso contrario, sólo percibirá tal gratificación en la proporción correspondiente al tiempo trabajado. Además tendrá derecho a participar en las utilidades de la Institución en los términos que establece la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA TERCERA.- Al llegar el Empleado a los 60 años de edad, cualquiera que sea su antigüedad, o al llegar a los 55 años teniendo 35 años de servicio, tendrá derecho a jubilarse con una pensión vitalicia de retiro, en los términos y con la extensión establecida por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y el Reglamento Interior de la Institución.

DECIMA CUARTA.- En caso de fallecimiento del Empleado, la persona o personas designadas por el mismo entre sus familiares que dependan económicamente de él, tendrán derecho a los beneficios por tal causa, en los términos y con la extensión establecida por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y el Reglamento Interior de la Institución.

Al efecto el Empleado designa a _____

beneficiario de esta prestación, y manifiesta que su relación familiar es _____

DECIMA QUINTA.- El Empleado tendrá derecho a asistencia médica, biblioteca, cursos de capacitación, conferencias, becas, subsidio de renta, subsidio de alimentación, facilidades para la compra de artículos de vestir y préstamos a corto, medio y largo plazo que establezca y otorgue la Institución con sujeción al Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y al Reglamento Interior de la Institución; así como a cualquiera otra prestación que represente un derecho adquirido por el Empleado y a los que se le concedieran en el futuro y que se establezcan en adición a estas disposiciones.

DECIMA SEXTA.- Para seguridad de los contratantes el Empleado estará obligado a someterse a los exámenes médicos que acuerde la Institución y a poner en práctica las medidas profilácticas y de higiene que la misma o las autoridades del ramo acuerden.

DECIMA SEPTIMA.- Las modificaciones de sueldos por promociones serán consignadas en los anexos del presente contrato que al efecto se formulen, debiendo recibir el Empleado la copia, para que el original se archive en su expediente de personal y formarán parte del mismo.

DECIMA OCTAVA.- Ambas partes convienen que en cualquier cuestión que surja con motivo de la interpretación o cumplimiento de este Contrato, será sometida a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y en caso de que en esta forma no pudiera ser solucionada, a lo

que sobre el particular resuelva la correspondiente Junta Federal de Conciliación y Arbitraje debiendo aplicarse al efecto el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y la Ley Federal del Trabajo.

El presente Contrato se extiende y firma por duplicado en la Ciudad de
el día _____ del mes de _____ del año _____, conservando el original la Institución y el duplicado el Empleado.

EL EMPLEADO

LA INSTITUCION