

79
29j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EL USO ACTUAL DE LA ENTREVISTA
DE AJUSTE EN EMPRESAS DE
TIPO METALMECANICO**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

LILIA PATRICIA GONZALEZ LIMA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
CAPITULO I	
LA ENTREVISTA	
I.1	Antecedentes 9
I.2	Definiciones 10
I.3	Objetivos 11
I.4	Tipos 14
I.5	Etapas 15
I.6	Finalidades de la Entrevista de Ajuste 18
I.7	Finalidades de la Entrevista en el área del Trabajo 22
I.8	Finalidades de la Entrevista en el área Clínica 29
I.9	Finalidades de la Entrevista en el área Social 29
CAPITULO II	
LA FUNCION DE ADMISION, EMPLEO Y TERMINACION DE LA RELACION LABORAL	
II.1	El Proceso de Reclutamiento 34
II.2	El Proceso de Selección 37
II.3	El Proceso de Contratación 40

	Pág.	
II.4	El Proceso de Inducción	44
II.5	Movilidad Interna	47
II.6	Estabilización	49
II.7	Terminación de la Relación Laboral	51
CAPITULO III		
DISEÑO DEL ESTUDIO		
III.1	Objetivo del estudio	54
	III.1.1 Definición de términos	54
	III.1.2 Hipótesis de trabajo	54
	III.1.3 Hipótesis alterna	54
	III.1.4 Hipótesis nula	55
III.2	Variables	55
	III.2.1 Variable independiente	55
	III.2.2 Variable dependiente	55
III.3	Instrumentos	55
	III.3.1 Cuestionario	55
	III.3.2 Entrevista Directa	55
III.4	Muestra y descripción de sujetos	56
	III.4.1 Características de la muestra	56
	III.4.2 Selección de la muestra	56
	III.4.3 Descripción de las empresas	56
III.5	Instrumentos Teórico de Análisis de los Datos	58
III.6	Procedimiento	58

	Pág.
CAPITULO IV	
RESULTADOS	73
CAPITULO V	
CONCLUSIONES	86
CAPITULO VI	
DISCUSION	94
ANEXOS	98
REFERENCIAS	122

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En una ocasión u otra, todas las personas han sido entrevistadores y entrevistados y casi todos han escuchado entrevistas, cuando los padres procuran enterarse de lo -- que "verdaderamente sucedió en la escuela", interrogando a los hijos, estan llevando a cabo una entrevista. Quizá la mayoría de las personas que lean esta tesis hayan pasado por una entrevista de empleo, en la que se les -- han hecho una serie de preguntas destinadas a descubrir lo que sabían hacer. El posible comprador de una casa - se convierte también en entrevistador cuando le pregunta al vendedor acerca de la propiedad, o regresa más tarde al fraccionamiento para interrogar a los residentes de - esté.

Algunas de éstas entrevistas se han efectuado de modo -- eficiente, mientras que otras han dejado de obtener la - información deseada, probablemente por que no toda la -- gente conoce las características de la entrevista.

El psicólogo al trabajar con personas, por lo general ha utilizado o utiliza la entrevista como una de sus múltiples herramientas de trabajo, no importa en que área de la psicología se desempeñe, por este motivo en el Capítulo I se hace una revisión de algunas definiciones de la entrevista, para ubicar el punto de vista de este trabajo, todas ellas enfatizan una relación interpersonal que persigue un objetivo específico, se mencionan los tipos de entrevista (indirecta, directa y mixta), así como sus características; se hace una revisión de las diferentes fases de la entrevista y en que consiste cada una de --- ellas (apertura, rapport, desarrollo, cima y cierre); -- también se mencionan las diferentes finalidades de la entrevista en el área del Trabajo, Clínica y Social, haciendo mayor énfasis en las del área del Trabajo.

El psicólogo del trabajo como responsable directo o indirecto de la función de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral, debe conocer y manejar los diferentes tipos, fases y finalidades de la entrevista, para poder obtener el máximo beneficio de ella.

En el Capítulo II se hace una revisión de la función de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral, ya que en algunas empresas el psicólogo es el responsable de reclutar, seleccionar y contratar a los candidatos, bajo las políticas y procedimientos que marque la empresa, darle al nuevo empleado por medio de la inducción los elementos necesarios para que conozca la compañía, mediante la movilidad interna lograr que el empleado se pueda desarrollar profesionalmente en la empresa, y sobre la base de la estabilización tratar de reducir el número de personas que se van de la organización.

Dependiendo del tamaño, las funciones y necesidades de las empresas, tendrán todas o quizá nada más algunas de las funciones que se revisan en el Capítulo II.

Se puede decir que la función de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral se resume a grandes rasgos en: contratar y mantener el personal dentro de la empresa, y cuando sea necesario llevar a cabo la terminación de la relación laboral.

Para el psicólogo del trabajo que se encuentre laborando dentro de las áreas de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral, es necesario que conozca las diferentes variables que pueden afectar para que un nuevo empleado se adapte a su nuevo trabajo y permanezca en él.

Una de las variables que llamó la atención de la investigadora del presente trabajo, fué conocer como se usaba -

la entrevista de ajuste en las empresas, se planteó varias preguntas, y pensó que mediante un estudio podría obtener la respuesta, la principal inquietud que le surgió, fué conocer si existía alguna relación entre el uso de la entrevista de ajuste en las empresas y el índice de rotación de personal, también le interesó saber como la utilizaban en diversas compañías, con qué periodicidad, a quiénes la aplicaban y otras interrogantes más, las cuales se pueden revisar en el Capítulo III.

En la revisión bibliográfica que llevo a cabo la que escribe, se dio cuenta que la entrevista de ajuste es un aspecto que se ha investigado poco, no existe un sustento sólido con respecto a los procedimientos, a sus objetivos, y a la definición de lo que es la entrevista de ajuste, por ejemplo Arias Galicia, 1977 menciona a la entrevista de ajuste como uno de los controles del proceso de selección, Reyes Ponce, 1984 menciona que la entrevista de ajuste se aplica despues del período de prueba del trabajador y antes de que cause planta, Leonor Villicaña, 1981 menciona a la entrevista de ajuste como parte de un seguimiento de personal despues de que ya esta trabajando el empleado y antes que se haga la contratación definitiva.

Ahora bien, el presente trabajo no pretende dar las bases de qué es la entrevista de ajuste o cómo se debe aplicar, sino dar un punto de vista y comentar como se esta usando actualmente en las empresas que se investigaron.

Generalmente la entrevista de ajuste se aplica antes de otorgar el contrato definitivo al nuevo empleado, el tiempo que transcurre entre el contrato inicial y el definitivo varia dependiendo de las políticas de la empresa y las condiciones bajo las que se realizó la contratación.

Para efectos de este estudio se consideró a la entrevista de ajuste como: aquella que realiza un representante de la empresa, dentro de la compañía y la cual se aplica en un período máximo de tres meses a partir de la fecha de ingreso del nuevo empleado, o bien antes que se le considere como empleado permanente.

La entrevista de ajuste al igual que todas las entrevistas que usa el psicólogo en sus diferentes áreas de trabajo tiene su propio objetivo.

Las finalidades de la entrevista de ajuste con el nuevo empleado son: a) conocer si el individuo esta a gusto - en la empresa, b) conocer si el sueldo que devenga es - el adecuado a sus conocimientos y experiencia, c) conocer si el sueldo que devenga es el que se le ofrecio al ingresar, d) conocer si el trabajo o las funciones que realiza son efectivamente las que esta llevando a cabo, e) conocer si el nivel de calidad de la supervisión es la que él puede juzgar como adecuada, f) conocer si considera que existen expectativas de desarrollo para él - en la empresa, g) conocer si le han proporcionado los - instrumentos o el material necesario para realizar con eficiencia el trabajo, h) conocer si el ambiente de trabajo es agradable.

Las finalidades de la entrevista de ajuste con el jefe inmediato son: a) conocer la opinion del jefe inmediato sobre el nuevo empleado, b) conocer el trabajo que ha - llevado a cabo el individuo, c) realizar el programa de carrera del nuevo empleado, que podría desarrollar dentro de la empresa.

La investigadora considera que la entrevista de ajuste es un procedimiento (poco investigado) para recabar información con el fin de modificar conductas tanto en la empresa como en los nuevos empleados.

Ya que por su finalidad la entrevista de ajuste toma en cuenta al nuevo empleado tanto por su desarrollo personal como profesional, al jefe inmediato y a la empresa, todos susceptibles de sufrir cambios, la que esto escribe decidió realizar una investigación y conocer que estaba sucediendo en las empresas al respecto.

La mencionada investigación se llevó a cabo mediante -- una entrevista directa y un cuestionario (anexo I), con los responsables del reclutamiento y selección de personal de las empresas, que pertenecen a los grupos de intercambio de personal RENO, CUAUTITLAN Y TLALNEPANTLA, cada entrevista se realizó en las instalaciones de las empresas.

En la sección de resultados se presentan los datos obtenidos del cuestionario, los cuales proporcionan información acerca del uso de la Entrevista de Ajuste en la -- Industria.

En la sección de conclusiones se presentan los argumentos tendientes a aceptar o rechazar las hipótesis que guiaron el presente trabajo, así como los comentarios y el punto de vista que tiene la investigadora sobre los resultados obtenidos.

Casi todos los trabajos son susceptibles de ser mejorados y este no es la excepción, por tal motivo en la --- sección de discusión se presentan algunos puntos que hubiera sido interesante que se contemplaran en este estudio y no se incluyeron. Quizá en esta sección algún estudiante encuentre la pauta para iniciar otra investigación sobre el tema.

Finalmente en el anexo 4 la investigadora presenta un -

formato provisional, que ha reserva de ser aplicado se podría utilizar en la entrevista de ajuste del nuevo empleado y la del jefe inmediato.

Algunos de los representantes de las empresas, aceptaron que se incluyera en esta tesis el formato de la entrevista de ajuste que están aplicando en su compañía - (anexos 5, 6, 7 y 8), no se puede decir cuál de estos es el mejor ya que cada uno está adaptado a las necesidades de cada empresa.

CAPITULO I
LA ENTREVISTA

CAPITULO I

LA ENTREVISTA

I.1 ANTECEDENTES

La entrevista es uno de los instrumentos más importantes de todas las profesiones que se ocupan del hombre y de su función social, ya Galeno, Médico famoso de la antigüedad, la utilizaba para obtener información de la sintomatología de sus pacientes.

Diversos profesionistas utilizan la entrevista para el desarrollo de sus funciones, por ejemplo, el abogado que realiza diversas entrevistas con sus clientes, para gestionar los trámites adecuados en un juicio y representar los correctamente. El periodista utiliza la entrevista, para obtener información sobre la noticia que tiene que escribir, dichas entrevistas, las efectúa con políticos, deportistas, comerciantes; en fin, cualquier persona que posea la información que necesita.

Mackinnon y Michels, 1971; Strauss y Sayles, 1960 han dicho que " la entrevista es un arte más bien que una ciencia, una habilidad que puede adquirirse pero que, probablemente, no puede enseñarse. Sin embargo pueden aprenderse diversas conductas que facilitarán la adquisición de la habilidad para entrevistar ".

La entrevista para el psicólogo, no es un medio complementario de información eliminable con el tiempo, sino algo básico y fundamental, ya que en ella se apoya para poder realizar parte de su trabajo.

La entrevista es una técnica de investigación de la ---
Psicología. La entrevista como técnica tiene sus propios procedimientos o reglas empíricas, con las cuales no solo se amplía y se verifica el conocimiento, sino - al mismo tiempo se aplica.

Dentro del ámbito laboral el psicólogo del trabajo, independientemente del puesto que ocupe o las funciones que desempeñe; usa algún tipo de entrevista, por lo cual a - continuación se mencionan diversas definiciones de entrevista, así como, sus objetivos y finalidades.

I.2 Definiciones de Entrevista

Es mucho lo que se ha escrito de lo que es la Entrevista, no se pretende criticar a los diferentes autores ni pensadores, que han tratado lo relacionado con este tema, pero si se quiere enunciar algunos de estos autores con el fin de fundamentar el criterio que sirve de base para la elaboración de este trabajo.

Sullivan, 1946-1947 la define como "Una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado, el paciente o el cliente, y que pautas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas, y en la revelación de las cuáles es para obtener algún beneficio".

Nohoum, 1961 la define como " Una técnica de estudio y observación del comportamiento humano, con miras a la

solución de problemas que atañen a la Psicología, Sociología o Medicina Mental es una " situación " de conversación (entre dos o más personas) en la cual si difieren los objetivos, son idénticos los medios; intercambio de opiniones, de hechos, de actitudes ".

Aún cuando el presente trabajo esta enfocado al ámbito - laboral, en el cual no es común encontrar casos con razgos patológicos, siempre existen excepciones.

Binham y Moore, 1973 definen la entrevista como " Una -- conversación seria que se propone un fin determinado, - distinto del simple placer de la conversación ".

Las definiciones que se han mencionado son importantes - para el presente trabajo, ya que enfatizan una relación interpersonal que persigue un objetivo específico. La - más relevante y que mas se adapta a los objetivos del -- presente trabajo es la siguiente:

Arias Galicia, 1973 dice que " La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".

I.3 Objetivos de la Entrevista

La entrevista parece ser la forma más fácil y rápida de obtener cierta información acerca del entrevistado y validera para el entrevistador y sus propósitos, aunque - debemos considerar que, si deseamos obtener información

del por que se retira un empleado de la compañía, no vamos a utilizar la misma forma de cuestionar que si quere mos obtener información con fines terapéuticos, puesto - que no tendremos ni el mismo objetivo ni el mismo fin a lograr; en el primer caso la empresa requiere conocer -- las causas por las que se va el empleado y en el segundo caso el beneficio es para el paciente, el cual necesita ayuda psicológica.

La información que se obtiene en la entrevista, varía -- con el objetivo perseguido, o el uso al que se le destina, Arias Galicia, 1973; Mackinnon y Michels, 1973 dicen --- " que se puede reducir a tres objetivos que son: proporcionar información, recabar información, y modificar e - influir ".

I.3.1 Proporcionar Información

Informar es proporcionar los elementos necesarios para - comprender de la manera más eficaz un mensaje, alguna -- situación específica que sea del interés del individuo. Al informar al entrevistado, le notificamos de algún --- hecho o dato que pueda motivarlo a llevar a cabo alguna acción o propósito.

En algunas entrevistas el objetivo principal es informar, por ejemplo, en la entrevista de selección, se le informa al entrevistado las características del puesto vacante, el sueldo y las prestaciones que se le ofrecen, de tal - forma, que el entrevistado pueda formarse una idea de la vacante en cuestión.

Otro ejemplo es el de la entrevista de promoción, aquí se le informa al empleado que existe una vacante dentro de la organización y que él la podría cubrir.

I.3.2 Recabar Información

Se intenta conocer ampliamente toda la información posible que un sujeto nos pueda proporcionar, a través de -- preguntas que se le planteen. En este tipo de entrevista se trata de recopilar información predeterminada, en la mayor cantidad y calidad posible.

Este tipo de entrevista es importante para toda empresa debido que a través de esta se entera de acontecimientos, del sentir de su personal, de dudas, etc.

Como ejemplo, tenemos que en algunas empresas se emplea la entrevista de ajuste, en la cuál se trata de obtener información acerca, del ambiente de trabajo del nuevo -- empleado, que problemas ha tenido en el desempeño de sus labores.

Otro ejemplo es la entrevista de salida que proporciona información de las causas por las cuales se retira un -- empleado de la compañía.

I.3.3 Modificar e Influir

Modificar se refiere a efectuar un cambio, una transformación sobre algo que ya existe; se pueden modificar --- ideas, conductas, sentimientos, deseos y diversos factores.

Influir es ser indirectamente el causante de algún cambio en el comportamiento del individuo, es tener que ver con las decisiones o actitudes que éste tome.

Mediante esta entrevista se intenta cambiar en el comportamiento algo concreto para lograr un resultado específico, v.gr. podría ser ayudar a alguien a establecer su equilibrio emocional o lograr su cooperación en alguna investigación.

Dentro de este objetivo se puede citar como ejemplo a la entrevista disciplinaria, aquí el entrevistador al hablar con el empleado, le menciona que constantemente esta llegando tarde a la empresa, el primero esta tratando de influir en la conducta de llegar tarde del segundo.

I.4 Tipos de Entrevista

Desde el punto de vista del método utilizado se pueden distinguir tres tipos que son: entrevista indirecta, entrevista directa y entrevista mixta.

I.4.1 Entrevista Indirecta

Es aquella en la cuál las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directora está limitada a señalar el área que interesa, sin verificar que aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos si están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse y posteriormente deja hablar al entrevistado, esta entrevista se emplea por ejemplo: para la evaluación de personal ejecutivo, -

en orientación profesional y en psicoterapia.

I.4.2 Entrevista Directa

En esta modalidad el entrevistador selecciona algunos -- puntos o datos que son de interés y en ellos se centra -- la conversación. Aquí el entrevistador tiene una mayor actividad; realiza preguntas que van encaminadas a obtener más información de áreas más específicas del entrevistado. Este tipo de entrevista se emplea en calificación de méritos, encuestas de opinión, análisis de puestos, etc.

Arias Galicia, 1973 dice que " su dominio es fundamental para el administrador de Recursos Humanos ".

I.4.3 Entrevista Mixta

Esta entrevista es una combinación de la entrevista -- directa e indirecta, es la más usada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se le va dando -- la pauta al entrevistado, las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones. Esta entrevista es la que generalmente se utiliza en selección de personal por la flexibilidad que permite.

I.5 Etapas de la Entrevista

Casi todas las entrevistas que se realizan en el ámbito laboral, clínico o social, generalmente atraviesan las -- siguientes etapas: apertura, rapport, desarrollo, cima y cierre.

I.5.1 Apertura

Es básicamente el inicio de la entrevista, es la recepción formal del entrevistado, donde por primera vez se conocen ambas partes: entrevistado, entrevistador y recíprocamente se forman una primera impresión, o el primer impacto del cuál dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

I.5.2 Rapport

El término Rapport significa, establecer un clima de confianza, simpatía que se establece entre el entrevistador y el entrevistado, el establecimiento del Rapport tiene como propósito disminuir las tensiones del entrevistado, aunque en sentido estricto el Rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al entrevistado, interés en escucharlo; por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, mostrar petulancia, etc.; el propósito del Rapport en otras palabras es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes.

I.5.2.1 Approach

Una fase del Rapport es el Approach; Jaime Grados y Elda Sánchez, 1983 mencionan que este concepto ha sido definido como "una técnica a modo de plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista sociopsicológico se le ha denominado como "distancia social o distancia psicológica", que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto".

Para el propósito de la entrevista es necesario que el entrevistado desde el principio establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y al objetivo -- que pretende.

Otra fase del Rapport es la Empatía, "se le ha llamado - sensibilidad social, conocimiento social o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona, y es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y entenderla mejor", Jaime Grados, Elda Sánchez, -- 1983.

I.5.3 Desarrollo

El desarrollo, es la etapa central de la entrevista lo - que implica una gran capacidad de percepción por parte - del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Podría mos decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información.

En esta etapa, el tipo de preguntas son directas, pero - no amenazantes y además el entrevistador es el que tiene una mayor participación.

I.5.4 Cima

Mientras que en la etapa anterior, el objetivo es básicamente la obtención de información cuantitativa sobre las diferentes áreas tratadas y respecto a la situación misma de la entrevista. En la etapa de Cima, el entrevistador

se avoca más bien a la obtención de información cualitativa, más significativa, ya que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Esta etapa se caracteriza por la mayor participación del entrevistado y la mínima intervención del entrevistador.

I.5.5. Cierre

Aquí el entrevistador, cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, anuncia el final de la misma; dando oportunidad al entrevistado para que haga las preguntas que estime pertinentes, o bien agregue algo que considere importante para la entrevista, y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

En Psicología los usos de la entrevista también varían dependiendo de la finalidad del área que la utiliza, a continuación se mencionan las finalidades de la Entrevista de Ajuste y posteriormente se enfatizan las que se usan en el área del Trabajo.

I.6 Finalidades de la Entrevista de Ajuste

En algunas empresas es común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de la selección de personal.

No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio: el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo, si obtendrá satisfacción en el trabajo y si el nuevo empleado se adaptará tanto al puesto como a la empresa.

Generalmente la entrevista de ajuste se aplica antes de otorgar el contrato definitivo al nuevo empleado, el tiempo que transcurre entre el contrato inicial y el definitivo varía dependiendo de las políticas de la empresa y las condiciones bajo las cuales se realizó la contratación.

La entrevista de ajuste se realiza en dos fases; la primera tiene lugar con el nuevo empleado y la segunda se lleva a cabo con el jefe inmediato del individuo, estas fases serán tan amplias o reducidas tomando en cuenta el puesto, el departamento, el individuo y las necesidades de la empresa.

I.6.1 Finalidades de la Entrevista de Ajuste con el nuevo empleado.

- a) Conocer si el individuo está a gusto en la empresa.
- b) Conocer si el sueldo que devenga es el adecuado a sus conocimientos y experiencias.
- c) Conocer si el sueldo que devenga es el que se le ofreció al ingresar.
- d) Conocer si el trabajo o las funciones que debía realizar son efectivamente las que está llevando a cabo.
- e) Conocer si el nivel de calidad de la supervisión es la que él puede juzgar como adecuada.
- f) Conocer si el ambiente de trabajo es agradable.
- g) Conocer si considera que existen expectativas de desarrollo para él en la empresa.
- h) Conocer si le han proporcionado los instrumentos o el material necesario para realizar con eficiencia su trabajo.

I.6.2 Finalidades de la Entrevista de Ajuste con el jefe inmediato.

- a) Conocer la opinión del jefe inmediato sobre el nuevo empleado.

- b) Conocer el trabajo que ha llevado a cabo el individuo
- c) Realizar el programa de carrera del nuevo empleado, - que podría desarrollar dentro de la empresa.

Otra de las finalidades de la entrevista de ajuste, es - no perder de vista a los nuevos empleados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, - para en este último caso, introducir los cambios correspondientes al proceso de selección.

Después que se haya registrado la información de la entrevista de ajuste se puede dar el caso, que el nuevo -- empleado decida no continuar en la empresa, pero proporciona información muy valiosa con relación a la organización, dado que él ha tenido oportunidad de ir observando directamente los defectos de la empresa, de sus departamentos, o de supervisión, lo cual va a permitir implementar una serie de correcciones a los sistemas administrativos de la organización.

En la entrevista de ajuste, con frecuencia se da el caso que cuando un empleado se siente satisfecho, su jefe inmediato también lo está con él o cuando el empleado está a disgusto, el jefe también se siente inconforme con él.

Cuando existe discrepancia en los datos de la entrevista de ajuste, es decir, que el empleado tenga deseos de permanecer en la compañía, pero el jefe inmediato no tenga interés de su permanencia en el departamento, se tendrá que realizar una evaluación para medir la calidad de las fuentes que nos están proporcionando los datos, es decir verificar la objetividad de ambas partes, por ejemplo: -

Cuando algún candidato no ha dado los resultados que se esperaban, y el jefe inmediato solicita que se extienda un nuevo contrato a prueba, a condición de que los resultados sean mejores. La entrevista de ajuste se enfoca a tratar de detectar qué elementos tanto del nuevo empleado como de la organización están influyendo, para que el primero no desempeñe adecuadamente su trabajo.

En ocasiones al terminar el contrato de prueba del nuevo empleado, el jefe inmediato solicita que sea dado de -- baja, entonces la persona responsable de realizar la entrevista de ajuste, procede a indagar con el jefe inmediato el por qué de su determinación, ponderando los -- pros y los contras de que se despida a ese elemento. En caso de que no sea posible que se quede el nuevo empleado se le manda llamar para informarle cortés y diplomáticamente pero sin mentiras, que su desempeño no ha sido - adecuado. motivo por el cuál no es posible que siga tra bajando en la compañía, y por otro lado el entrevistador debe escuchar los argumentos del empleado, para en deter minado momento realizar algunos cambios pertinentes, por ejemplo, en las instalaciones, en los servicios de trans porte o comedor etc.

La entrevista de ajuste va a requerir de experiencia por parte del entrevistador con relación a las políticas de la empresa y al tipo de ejecutivos o funcionarios que lo integran, pues en base a ésto la pronta toma de decisiones se va a registrar y el mismo entrevistador se dará - cuenta en que momento está escuchando a un mal supervi sor que no tiene interés en que se quede un buen emplea do, así como también, cuando escucha a un mal empleado que no tiene interés en relacionarse con un buen supervi sor.

"La entrevista de ajuste es pues un mecanismo de informa ción que permite cabal conocimiento del estado que guarda

la estructura administrativa de la organización". Jaime Grados, Elda Sánchez, 1983.

En los capítulos correspondientes al diseño del estudio y procedimientos se comenta como se usa la entrevista de ajuste en diferentes empresas.

I.7 Finalidades de la Entrevista en el Area del Trabajo

Dentro del ámbito laboral existen varios tipos de entrevista las cuáles reciben diferentes nombres, según sean sus objetivos y las áreas que las utilizan, las más usuales y conocidas son las siguientes.

- Selección
- Salida
- Análisis de Puestos
- Calificación de Méritos o Evaluación del Desempeño
- Transferencia
- Promoción
- Resolución de Conflictos
- Disciplinaria

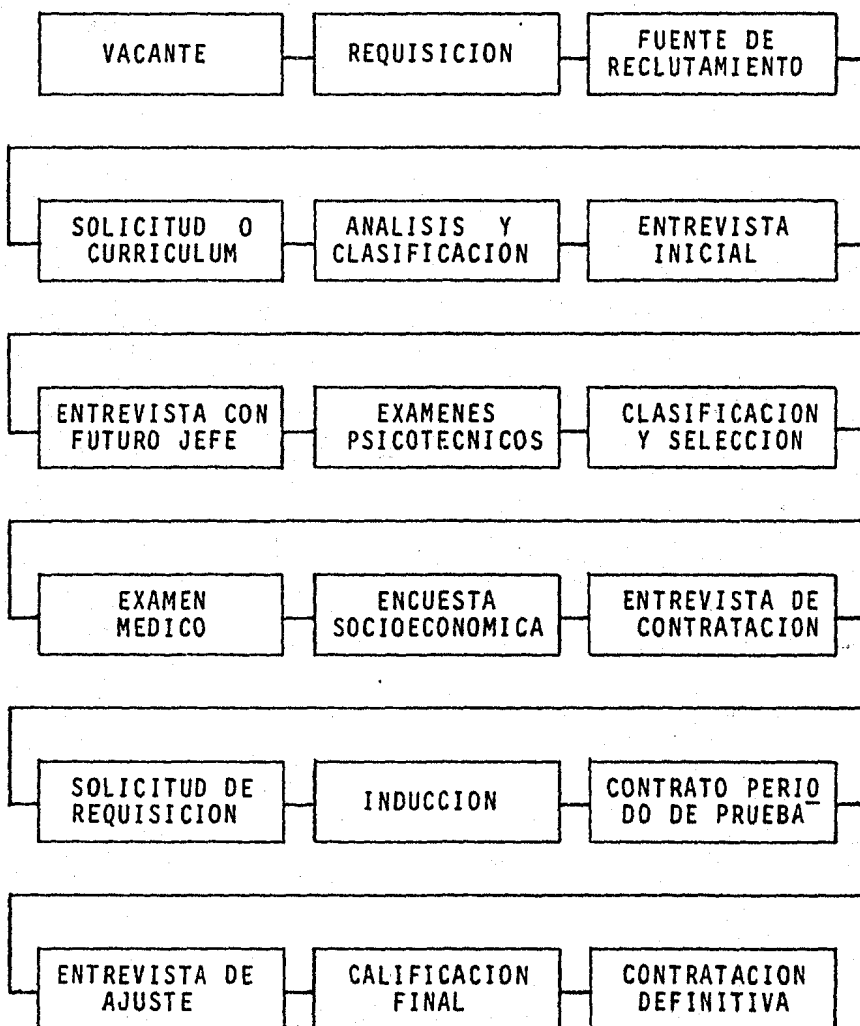
I.7.1 Entrevista de Selección

Por medio de esta entrevista se pretende "detectar o evaluar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos de un puesto con fines de contratación.

En la actualidad es raro que las personas obtengan un empleo, sin haber pasado una o más entrevistas de selección con uno o más representantes de la compañía, antes de -- que sean aceptados o no para una vacante.

Jaime Grados y Jorge Casanova, 1978 describen los pasos del proceso de contratación de personal de algunas empresas, en el que se incluyen varias entrevistas.

PASOS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL



La entrevista inicial constituye la primera etapa del -- proceso de selección. En no más de diez minutos se eliminan a los aspirantes evidentemente no calificados. -- "Los factores por los cuales se eliminan personas durante la entrevista preeliminar incluyen: 1) experiencia y entrenamiento, 2) edad, 3) incapacidades físicas notorias, 4) esquema de personalidad completamente impropio para el trabajo en cuestión". Fear, 1979.

La entrevista con el jefe inmediato tiene como finalidad evaluar los conocimientos y habilidades técnicas y específicas que requiere poseer el candidato para desempeñar adecuadamente el puesto.

En la entrevista de contratación, el entrevistador proporciona información sobre las condiciones del trabajo, horario, sueldo, lugar de residencia y prestaciones que la empresa ofrece. Es conveniente que si en la empresa utilizan la Entrevista de Ajuste, se le informe en este momento al nuevo empleado, en que lapso de tiempo se le mandará llamar para que se la apliquen.

I.7.2 Entrevista de Salida

En muchas compañías se lleva a cabo con todos los empleados en el momento de la terminación de la relación de -- trabajo, una entrevista de salida.

Su finalidad es comprender mejor las actitudes de la persona de que se trate. En estas situaciones se espera -- que el empleado se muestre más abierto en sus contestaciones, ya que no tendrá necesidad de agradar para conservar su empleo, esta entrevista se puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

Rafael Piña, 1974 dice, "la entrevista de salida nos -- puede dar una idea de la eficiencia del departamento de personal y puede mostrar algunos métodos para mejorar - las condiciones de trabajo, las técnicas utilizadas por los jefes y las políticas de la empresa hacia el personal, para tratar de reducir la rotación de empleados".

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para realizar un análisis de rotación de personal. Un elevado índice de rotación implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección, la contratación y el entrenamiento del nuevo empleado.

I.7.3 Entrevista de Análisis de Puesto

Esta se lleva a cabo con el empleado que desempeña un puesto, así como con su supervisor inmediato con el fin de obtener toda la información referente a las aptitudes más deseables dentro del trabajo específico, conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace, así como las condiciones en las cuales se lleva a cabo, sus responsabilidades y riesgos para analizar y evaluar en la forma más conveniente, esa unidad de trabajo.

Reyes Ponce, 1966 da una gufa de interrogaciones que permite al analista (entrevistador) recoger los datos con integridad y precisión.

- | | | |
|---------------------------|---------|-----------|
| 1.- ¿Qué es lo que hace | (What) | (Qué) |
| 2.- ¿Cómo lo hace? | (How) | (Cómo) |
| 3.- ¿Con qué fin lo hace? | (Why) | (Por qué) |
| 4.- ¿Cuándo lo hace? | (When) | (Cuándo) |
| 5.- ¿Dónde lo hace? | (Where) | (Dónde) |

Normalmente se utiliza una entrevista mixta para efectuar los análisis de puestos.

I.7.4 Entrevista de Calificación de Méritos o Evaluación del Desempeño

Es aquella que se realiza entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como --trabajador.

Las entrevistas de evaluación sirven para tres fines: - 1) hacen posible que la evaluación sirva como una especie de retroalimentación, que ayuda a que el empleado --conozca los adelantos que ha hecho y cuál es su posición ante el jefe y la empresa, 2) le da oportunidad al supervisor para aconsejar al empleado acerca de como puede mejorar su actuación, y 3) hace ver al empleado las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, posteriormente un puesto superior.

Es indispensable que ésta entrevista se desarrolle en --forma directa; es decir, el entrevistador guía la conversación hacia las áreas que le interesan, obteniendo todo el material del entrevistado.

I.7.5 Entrevista de Transferencia

La tarea principal del entrevistador, consiste basica---mente en evaluar y detectar los motivos de un empleado, que lo mueven a pedir que sea transferido y en caso de -que no tenga otro puesto a donde transferirlo, tratar de que se adapte a su puesto actual, o pedirle un poco de -tiempo mientras existe un lugar disponible. En caso con

trario, se intenta influir en su comportamiento y actitud para que continúe en su puesto.

I.7.6 Entrevista de Promoción

Promover a una persona, es cambiarla de puesto, a uno superior al que posee. Esta entrevista, se utiliza en las empresas, con las personas que han sido seleccionadas --- como posibles candidatos a un ascenso.

Lo más importante cuando se realiza esta entrevista, es - que el entrevistador elimine la expectativa de que la promoción por sí misma va a ser aceptada, pues el objetivo - que tiene la entrevista de promoción es auxiliarse de preguntas exploratorias que pueden detectar si el sujeto tiene la motivación y disposición para desprenderse de sus - compañeros, del puesto que quizá siente familiar y que -- puede dominar la resistencia al cambio.

Cuando se logra conciliar la posibilidad de la promoción con el deseo por parte del empleado de ascender de puesto, la entrevista de promoción se va a concretar a explorar - las cualidades y capacidades que tiene el sujeto para desempeñarse en el puesto al que es candidato.

I.7.7 Entrevista de Resolución de Conflictos

"La primera vez que el sector patronal se percató del valor de las entrevistas en las relaciones obrero-patronales; fué durante la década de los veinte, como consecuencia de los estudios llevados a cabo en la fábrica de la Western Electric Company, en Hawthorne" (Strauss y -- Sayles, 1966).

Estos estudios, al principio observaron solamente las de terminantes de la "moral" y la "productividad", pero se dieron cuenta que al efectuar las preguntas a los emplea dos, estos respondieron desahogándose de sus problemas personales, entonces se procedió a preparar a algunos en trevistadores a los cuales se les asignó el nombre de -- "consejeros" y se dedicaron a escuchar los problemas de los empleados.

En la actualidad, el psicólogo de la empresa, es el que realiza tal función o en su defecto, los empleados acuden ante el jefe de personal.

I.7.8 Entrevista Disciplinaria

Para Staley, 1969 el objetivo de la entrevista disciplinaria "es más bien fortalecer o perfeccionar, que castigar o escarmentar. Su propósito puede ser mejorar la -- actuación, la productividad, la calidad, o lograr la coo peración en la observancia de las reglas que han sido -- adoptadas para el grupo de trabajo. Puede estar orientada negativamente para hacer que algo no siga sucediendo".

I.8 Finalidades de la Entrevista en el Area Clínica

Aunque las líneas divisorias no siempre están claramente definidas, la entrevista clínica difiere de las entrevis tas precedentes en importantes aspectos. Tal vez la diferencia más significativa consista en que la entrevista clínica se realiza con el fin definido, de que la persona que se beneficie de ella no sea el entrevistador sino el entrevistado.

El entrevistador asume el papel de experto que a causa -

de su preparación especial y de su experiencia, trata de ayudar al entrevistado a resolver un problema de su vida o a mitigar un trastorno mental que viene a exponerle.

Es prácticamente imposible establecer una línea de separación firme y definida entre las diferentes entrevistas clínicas, pero todas tienen en común que el entrevistado se caracteriza por un trastorno emocional bastante más acusado, que el del entrevistado fuera del ámbito clínico.

El tratamiento de los desórdenes mentales sirve de fondo para el análisis de la entrevista clínica, la cuál se emplea esencialmente para ayudar al individuo a recobrar su equilibrio emocional, a superar los síntomas de debilidad o aflicción que le impiden conducir una vida normalmente feliz.

I.9 Finalidades de la Entrevista en el Area Social

Goode y Hatt, 1980 dicen que "la entrevista es fundamentalmente, un proceso de acción social recíproca. Su finalidad primordial puede ser la investigación, pero ésta es su finalidad para el investigador, para el contestante puede tener unos cimientos y un significado totalmente diferentes".

"La entrevista no es simplemente una conversación. Es más bien una pseudoconversación. Para que pueda tener éxito, debe poseer todo el calor y el intercambio de personalidades propios de la conversación, aunque con la claridad y las líneas orientadoras de la búsqueda científica". Goode y Hatt, 1980.

La meta del entrevistador es conseguir información del -
entrevistado tratando que éste último entienda y acepte
los objetivos de la investigación, para que le ayude al
primero a obtener la información necesaria.

La entrevista social es usada por el analista de merca--
dos por ejemplo para determinar qué marca de "X" café es
más preferida por el público consumidor, el experto en -
opinión pública la utiliza v.gr. para hacer los pronósti-
cos de qué candidato es el que posiblemente ganará las -
elecciones presidenciales, el investigador de medios de
comunicación y propaganda hace uso de ella por ejemplo -
para determinar que tipo de comerciales le gusta más a -
la gente.

CAPITULO II
LA FUNCION DE ADMISION
EMPLEO Y TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

CAPITULO II

LA FUNCION DE ADMISION EMPLEO Y TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

La importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo, depende de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone cualquier empresa, siendo los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

El objetivo de "la función de admisión, empleo y terminación de la relación laboral es establecer, mantener y finalizar las relaciones laborales, para ejecutar el programa de actividades de la empresa y al mismo tiempo ubicar a las personas en el puesto más acorde con sus conocimientos, habilidades y aspiraciones de desarrollo y estabilidad". CENAPRO, 1981.

Cuando el psicólogo es el responsable de la función de admisión, empleo y terminación de la relación laboral, o bien esta relacionado con la misma, debe conocer por una parte la filosofía de la empresa, los objetivos generales y particulares de la misma, a fin de contar con criterios para establecer los procedimientos de su área, y por la otra, también debe conocer lo que el personal y aspirantes pretenden o esperan de la empresa y del propio trabajo.

Es importante hacer una aclaración de algunos términos que se mencionan en el párrafo anterior, para comprender el punto de vista de este capítulo.

Ouchi, 1973 dice " una filosofía expresa claramente el - espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros así lo comprendan. Directa o indirectamente, - dicha filosofía determina la forma como propios y extraños evalúan, confían, y aprecian a la empresa y a sus -- productos.

" El conocer los objetivos de la empresa y su filosofía - confiere al individuo el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir" Ouchi, 1973.

" El término procedimientos no quiere decir las prescrip - ciones del papel, que especifican como deberá realizar - su trabajo cada persona, mas bien se refiere a las re--- glas o estrategias generales que hacen a la organización (en este caso a admisión, empleo y terminación laboral) seguir este camino y no aquél, para lograr sus metas, re - glas que le permiten enfrentar los problemas externos, - resolver los internos y medir el progreso logrado " Katz y Kahn, 1966.

Todas las empresas utilizan en alguna medida la función de admisión, empleo y terminación de la relación laboral en unas se utilizan todos los pasos que a continuación - se mencionan, y tal vez existan otros mas sofisticados, en otras quizá se omitan algunas etapas, pero todas en - determinado momento requieren como se mencionó anterior - mente, establecer, mantener y finalizar las relaciones laborales.

En admisión, empleo y terminación de la relación labo-- ral se encuentran los proceso de Reclutamiento, Selec-- ción, Contratación, Inducción, Movilidad Interna, Estabi - lización y Terminación de la Relación Laboral, a conti-- nuación se mencionan algunos aspectos relevantes de cada

uno de ellos, sin pretender hacer una revisión exhaustiva ya que de cada uno de los procesos se podría elaborar un sinnúmero de tesis.

II.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el inicio del proceso de Admisión, es una actividad con la que se satisfacen oportunamente los requerimientos de personal. Su propósito es evitar decisiones precipitadas con el primer candidato que se presente o ante la urgencia de que una vacante sea cubierta.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, 1971 dice "El reclutamiento hace de personas extrañas candidatos viables para ocupar los puestos de la organización.

Para poder reclutar personas a la empresa deben considerarse las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento se pueden clasificar como internas y externas.

II.1.1 Fuente de Reclutamiento Interno

Se lleva a cabo dentro de las mismas empresas y puede manifestarse mediante transferencias, ascensos, promociones y descensos, "Las políticas generales de energía humana, expresan la intención de dar a los empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes que se presentan en la organización. Los ascensos desde dentro son una política ampliamente aceptada y desde hace tiempo establecida..." Yoder, 1974.

Los ascensos son importantes tanto para los empleados como para las compañías, porque a las empresas les asegura personal calificado y a los empleados el reconocimiento de su esfuerzo les es tomado en cuenta.

También se consideran como fuentes internas de reclutamiento: la bolsa de trabajo de la propia empresa, la bolsa del sindicato de la empresa o sus recomendados, familiares o no de los propios empleados.

II.1.2 Fuente de Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es cuando se realiza fuera de la compañía, entre las fuentes externas se encuentran -- los grupos de intercambio de empresas los cuales funcionan a través de los responsables del reclutamiento y/o selección, mediante el conocimiento de otros representantes de empresas de las mismas áreas o departamentos afines. Al utilizar estas relaciones se obtienen ventajas como son: el poder reclutar personal que conoce y tiene experiencia del ramo al que se dedica la empresa.

Otra fuente externa es el reclutamiento escolar "son cada vez más las compañías que envían representantes a entrevistar a los alumnos de últimos años de las escuelas y de segunda enseñanza". Strauss y Sayles, 1960. En -- las escuelas se pueden encontrar personas con los conocimientos técnicos más afines de acuerdo a los diferentes giros de las empresas.

También se consideran como fuentes externas las agencias de colocación gratuitas y de paga, y la iniciativa propia por parte de las personas que se presentan en la com

pañía para prestar sus servicios.

II.1.3 Medios de Reclutamiento

Es la manera a través de la cuál se acerca el reclutado a las fuentes de reclutamiento.

Se pueden considerar como medios de reclutamiento, las solicitudes oficiales (generalmente se da de la empresa al sindicato), solicitudes informales a los trabajadores de la empresa, comunicación escrita y/o telefónica con otras empresas e instituciones educativas, y comunicación masiva: periódicos, radio, televisión y folletos.

La elección de fuentes y medios de reclutamiento estará en función de las necesidades y características de la propia empresa.

II.2 SELECCION

Su propósito es elegir al hombre adecuado para el cumplimiento de funciones y actividades específicas, a un costo adecuado, persiguiéndose con esto, tanto la eficiencia laboral como la ubicación del candidato en el puesto adecuado de tal forma que le proporcione satisfacción y posibilidades para su propio desarrollo.

La selección de personal cuenta con muchas herramientas con el fin de determinar cuál es el candidato más apropiado para cubrir el puesto vacante. La selección la utilizan la mayoría

de las empresas, aunque algunas aumenten o incluyan ciertos pasos, dependiendo de las necesidades y posibilidades de cada una, las más usuales son: Solicitud, Entrevistas, Pruebas de trabajo, Pruebas psicométricas, Exámenes médicos e investigaciones socioeconómicas.

II.2.1 Solicitud

Aquí se ubica la base del proceso de selección de algunas empresas, en este formato que se entrega al solicitante, se encuentran una serie de datos que van a interesar a la compañía acerca del candidato, estas formas son los primeros documentos que integran el expediente del candidato o del futuro empleado.

Los datos que generalmente contienen las solicitudes son los siguientes:

- Datos generales o de identificación
- Escolaridad
- Antecedentes Laborales
- Generalidades

Las solicitudes pueden contener más o menos datos, siempre con carácter de información para efectos de empleo, éstos irán de acuerdo a las necesidades de la compañías, posteriormente a la solicitud el candidato será entrevistado.

II.2.1 Entrevistas

En el capítulo anterior se hizo una revisión de los objetivos tipos, fases y finalidades de la entrevista, inclu

yendo la entrevista de selección, por lo que en este punto solo es importante agregar, que al finalizar la entrevista se debe realizar un reporte sobre el resultado de la misma, en el que se mencionen las conclusiones del entrevistador.

Este reporte generalmente es enviado a el jefe que tiene el puesto vacante a fin de proporcionar la información - necesaria y pueda formarse una imagen del candidato en cuestión.

Después de la entrevista si el solicitante se considera idóneo, se le envía a la presentación de exámenes de trabajo y/o psicométricos para el puesto al cuál está presentando su solicitud.

II.2.3 Pruebas de Trabajo y/o Psicométricas

Las pruebas de trabajo se aplican para comprobar que el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia laboral, que cubra los requisitos de la vacante. Estos exámenes pueden ser aplicados por Selección o directamente por el jefe inmediato, según el nivel de especialización del puesto.

Pruebas Psicométricas se hacen con la finalidad de valorar la habilidad y potencialidad del candidato, así como su aptitud en relación al puesto y sus posibilidades de desarrollo futuro dentro de la empresa.

II.2.4 Exámen Médico

Este exámen es importante para conocer el estado de salud en el que se encuentra el candidato, para efectuar las

labores del puesto, pues en ocasiones las labores requieren de un estado físico superior al promedio, pero al menos debe tener un estado de salud que le permita cubrir sus funciones.

El examen médico redundará en beneficio tanto para el nuevo empleado como para la empresa. Por medio de éste las empresas estarán más seguras del personal que se contrata y al nuevo empleado se le beneficiará en el cuidado de su salud.

"La realización del examen médico de admisión es financiado por cada empresa y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo...". -- Arias Galicia, 1973.

II.2.5 Investigaciones Socioeconómicas

Son muchas las empresas que en la actualidad realizan -- este paso del proceso de Selección ya que por medio de él, verifican lo asentado por el candidato en su solicitud y van a comprobar que lo que ha escrito o dicho en su entrevista, es realmente cierto.

Las investigaciones pueden ser de antecedentes de trabajo, de antecedentes penales, de las cartas de recomendación, o el domicilio y familia del candidato.

Leonor Villicaña, 1981 dice que "estas investigaciones - deben cubrir algunos puntos de suma importancia para que tenga validez el estudio, y son: a) información de la actividad sociofamiliar, b) tener un antecedente del trabajo anterior y c) corroboración de la veracidad de la información que proporcionó el candidato".

Estas investigaciones se pueden hacer antes de que el -- candidato sea contratado, o bien durante el periodo de - prueba del nuevo empleado. Esto depende de las políti-- cas de cada empresa.

Antes de pasar al proceso de Contratación el responsable de la Selección deberá informar al candidato que poste-- riormente se le mandará llamar para realizar su Entrevis ta de Ajuste, la cuál servirá para disipar cualquier -- duda que le haya surgido durante ese tiempo, así como re-- troalimentarlo sobre su actuación.

II.3 CONTRATACION

"Al conjunto de operaciones orientadas a la cumplimenta-- ción de requisitos para el establecimiento de la rela--- ción individual de trabajo se denomina contratación". - CENAPRO, 1981.

La función de admisión, empleo, y terminación de la relal ción laboral tiene en su proceso de contratación una se-- rie de actividades que atienden requisitos de carácter - jurídico y administrativo.

La contratación formaliza la relación de trabajo entre - empresa y trabajador, relación que debe encontrarse den-- tro de un marco legal y de acuerdo a un procedimiento in-- terno de la empresa.

Trueba Urbina y Trueba Barrera, 1977 dicen "La Ley Fede-- ral del Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de ori-- gen) mediante el pago de un salario. Igualmente, defi--

nen el contrato individual de trabajo, como aquél en virtud del cuál un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinando, cualquiera que sea su denominación, mediante el pago de un salario".

La ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pues éste no es sino el escrito en el cuál se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro mediante su subordinación, y el pago de un salario.

Las formas de contratos que se extienden son de los siguientes tipos.

II.3.1 Por Tiempo Indeterminado

Es aquél por el cuál una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya -- para ésta última una necesidad permanente, a cambio del pago de un salario.

II.3.2 También la relación individual de trabajo puede ser: por tiempo determinado ya sea eventual o temporal.

II.3.2.1 Eventual

Es aquella por la cuál una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, -- para la última una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

II.3.2.2 Temporal

Este es de tipo permanente limitado por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo - mediante el pago de un salario y puede ser de las siguientes formas.

- a) Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- b) Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cuál la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Arias Galicia, 1977 divide el contenido del contrato de trabajo en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos legales y administrativas y, por último la firma de los contratos.

II.3.3 Contrato Colectivo

"Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, -- con objeto de establecer las condiciones según las cuáles debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos". Trueba Urbina y Trueba Barrera, 1977.

II.3.4 Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social

Conjuntamente a la firma del contrato el nuevo empleado

deberá ser afiliado al I.M.S.S., ya que este trámite, -- además de las ventajas que obtiene el patrón y el trabajador, constituye un requisito de carácter legal. Se dá a las empresas un máximo de cinco días hábiles para hacer estos trámites a partir de la contratación del nuevo empleado.

II.3.5 Afiliación al Infonavit

Actualmente se cuenta con la Ley del Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El patrón está obligado a inscribirse e inscribir a todos sus empleados desde el primer día de trabajo y pagar las cuotas correspondientes.

II.3.6 Aspecto Administrativo

En el proceso de contratación, además de realizarse actividades para cumplir con las disposiciones legales, se habrán de efectuar algunas que estén en función a normas y procedimientos propios de cada empresa.

La función de admisión, empleo y terminación de la relación laboral regirá su acción de acuerdo al contrato colectivo de la empresa, en particular, lo relativo a control de ingresos de personal, puesto que ahí se señala la participación del sindicato en el ingreso de nuevos trabajadores.

También se especifican el tipo de prestaciones que otorga la empresa, las cuáles a su vez generan una serie de registros que deben cumplirse a fin de evitar complicaciones posteriores (v.gr. inscripción al fondo de ahorro

de la empresa, al seguro de vida, la compra de uniformes de trabajo y otros).

II.4 INDUCCION

"La inducción intenta en forma muy general familiarizar a los nuevos trabajadores con sus labores, con sus compañeros y relacionar el trabajo del recién contratado con el total de la organización". Gargari Cárdenas, 1975.

De ser posible el mismo día que ingrese el nuevo empleado se le debe dar la inducción, ya que una nueva personalidad va a integrarse a la organización. El nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su trabajo en cuanto a eficiencia, así como su satisfacción en él. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos empleados y establecer tanto planes, como programas, cuyo objeto sea el acelerar la integración del individuo al nuevo ambiente.

La inducción también contempla el aspecto "motivacional", entendiéndolo a la motivación como una situación favorable que reviste todos aquellos aspectos que impulsan a los sujetos a realizar sus actividades en la forma más satisfactoria.

Motivar a los empleados de una empresa o institución implica que desde que ingresa el nuevo empleado se debe crear una situación de tal forma interesante que impulse a los individuos a colaborar con la organización, es decir, con los jefes, compañeros y subordinados, a reali--

zar un trabajo de alta calidad resultante de conocer los beneficios que esto implica, tanto para ellos como para las demás personas que disfrutan de dichos servicios.

Cuando el sujeto llega por primera vez a una organización éste se incorporará de acuerdo a su experiencia previa, la cuál puede adaptarse con facilidad o dificultad a la misma.

La inducción al ser como una carta de presentación de la organización, es una de las primeras impresiones que el empleado tiene de ésta, constituye al paso inicial de la empresa para la adquisición de conocimientos básicos y el desarrollo de actitudes favorables.

Generalmente los programas de inducción incluyen los siguientes puntos:

1) Información introductoria, la cuál debe abarcar:

- a) Nociones de la empresa a la que va a trabajar, - historia, organización, funciones de la compañía, principales funcionarios y representantes de la organización, etc.
- b) Políticas generales de personal.
- c) Reglamentos sobre el comportamiento y la disciplina.
- d) Prestaciones a las que se hace acreedor como por ejemplo: caja de ahorros, despensas, descuentos, préstamos, etc.
- e) Visitas por la planta.
- f) Presentación con los demás empleados que a partir de ese momento son sus compañeros de trabajo.
- g) Entrega del reglamento interior de trabajo así como el contrato colectivo de trabajo (cuando el puesto lo exija).

Existen diferentes maneras de inducir al empleado de nuevo ingreso, de las cuales las más importantes son: inducción colectiva, impartida por medio de cursos, inducción individual impartida por el supervisor inmediato, inducción por medio de manuales y medios escritos, inducción al personal que ya está trabajando y que obedece a la introducción de cambios dentro de la organización.

No se puede afirmar que uno sea superior a otro, sino -- más bien, que responden a distintas necesidades y situaciones y que cada institución debe adoptar el más acorde a sus características.

Al finalizar la inducción es recomendable que nuevamente se le informe al nuevo empleado que en un tiempo determinado tendrá que pasar al área de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral, para que se lleve a cabo su Entrevista de Ajuste.

Es importante que se le avise al nuevo empleado que se le aplicará una Entrevista de Ajuste para ir creando en él una actitud favorable hacia la comunicación tanto de sus propias opiniones y sugerencias, así como de la opinión por parte de la empresa y del trabajo que ha realizado.

Ahora bien, cuando al nuevo empleado no se le informa -- que tendrá una Entrevista de Ajuste y sin previo aviso -- se le manda llamar, generalmente se crea en el individuo incertidumbre y ansiedad, que provoca que llegue a la entrevista en una actitud defensiva, y en vez de abrirse a la comunicación se crea una barrera psicológica, que el responsable de la entrevista tendrá que vencer para alcanzar su objetivo.

II.5 MOVILIDAD INTERNA

Se refiere a los cambios de ubicación de los trabajadores, Reyes Ponce, 1971 la define como "el número de trabajadores que cambian de puesto (sin salir de la empresa), en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto".

Dentro de la movilidad del personal se dan los siguientes tipos principales.

II.5.1 Transferencia

Es el cambio de un trabajador de un puesto a otro similar en responsabilidad, carga de trabajo o remuneración.

Por ejemplo: una secretaria que pasa de la gerencia de producción a la gerencia de ventas, un mecánico que pasa de la sección de producción a la de mantenimiento.

Los motivos que inducen las transferencias son diversos. Van desde inadecuada ubicación en el puesto, que genera desempeño deficiente, hasta haberse alcanzado el tope en el desarrollo laboral, pasando por situaciones originadas por adiestramiento, sustitución de ausencias temporales y aún por castigo por enfrentamiento con los jefes.

Estas transferencias, pueden ser a iniciativa del jefe inmediato, del trabajador o bien por solicitud del jefe de otra área.

II.5.2 Ascenso

El ascenso se refiere como un movimiento en categoría y no en puesto, por ejemplo un tornero de 3a. que es ascendido a tornero de 2a., un oficinista que pasa de la categoría "A" a la "B", etc.

Los ascensos pueden fundarse en la antigüedad del trabajador, en la capacidad del trabajador, o bien una combinación de estos elementos.

II.5.3 Promociones

La promoción implica mayor responsabilidad, más experiencia, más oportunidades de acceso a otras actividades, -- mejor remuneración y prestigio personal, implica el pago a puesto de mayor jerarquía.

Por ejemplo: un jefe de departamento que es designado -- gerente, un auxiliar de analista que pasa a ser analista, un obrero calificado que es nombrado supervisor de turno.

Las promociones por lo común se generan por el reconocimiento del desempeño del trabajador.

II.5.4 Descensos

Los descensos se dan cuando una persona que desempeña un puesto con una jerarquía y sueldo determinado pasa a ocupar uno de características inferiores.

Este caso ocurre, por ejemplo: cuando hay reajuste de -- personal en una empresa, por orden económico o conflictos internos. También se presenta cuando un trabajador que fue promovido a un puesto de confianza pierde ésta, y entonces debe volver al puesto sindicalizado que ocupaba.

La movilidad interna es factible de ser controlada dentro de cualquier empresa, y de hecho es conveniente que se establezcan criterios y procedimientos para realizar las promociones y transferencias, los cuáles deben ser -- congruentes con la filosofía y objetivos de la empresa.

II.6 ESTABILIZACION

Se entiende por estabilización a la recomendación de medidas para reducir la rotación de personal así como las transferencias originadas por incapacidad y/o insatisfacción del trabajador.

Según Reyes Ponce, 1971 la rotación de personal es el -- "número de trabajadores que salen y vuelven a entrar (se contrata nuevo personal), en relación con el total de la empresa, nivel jerárquico, unidad orgánica o puesto".

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa más no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, si no se refiere mas bien el crecimiento de la institución.

II.6.1 Inconvenientes de la Rotación de Personal

Los inconvenientes principales de la rotación de personal son: el costo que representa, por trámites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia etc.

La falta de integración y coordinación, cuando el personal está constantemente cambiando ya que es imposible -- vincularlo a la empresa de tal manera que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta.

La imagen de la empresa, cuando una negociación constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a -- que el personal que sale no encuentra en ella condicio-- nes y trato satisfactorios.

La rotación excesiva de personal es efecto (y por lo tan-- to suele ser indicio) de alguna situación indeseable --- para los empleados la más frecuente: salario o sueldos - inadecuados, pero puede ser también trato inadecuado al personal por algunos jefes, nulas posibilidades de pro-- greso, distancia y transporte deficiente etc. Por eso, el medir la rotación puede indicar cosas muy interesan-- tes.

De hecho el principal objetivo del presente trabajo es - determinar si por usar la Entrevista de Ajuste, las em-- presas tienen un índice de rotación externa menor a --- aquellas empresas que no la usan.

II.6.2 Ventajas de la Rotación de Personal

La empresa cuenta con personal más joven (siempre y cuan-- do la juventud sea una ventaja como por ejemplo en el -- caso de una recepcionista), el personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene mayor antigüe-- dad. Por otra parte se tendrá menos personal con dere-- chos de antigüedad suficientes para alcanzar el retiro.

No obstante estas ventajas, las desventajas de la alta - rotación suelen ser mayores.

II.6.3 Causas de la Rotación de Personal

Se puede dividir en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

- | | |
|-------------------------------|--|
| CAUSAS DE ROTACION FORZOSA | - Por muerte |
| | - Por jubilación |
| | - Por incapacidad permanente |
| | - Por enfermedad |
| CAUSAS DE ROTACION VOLUNTARIA | - Por renuncia del trabajador |
| | - Por despido |
| | - Por mala selección y acomodación |
| | - Por razones personales o familiares |
| | - Por inestabilidad natural del trabajador |

II.7 TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

se puede definir la terminación de la relación laboral como los trámites para la conclusión de la relación individual de trabajo.

Existen varias causas que originan la terminación de la relación laboral, tales como: mutuo consentimiento de empresa y trabajador, muerte del trabajador, terminación de la obra, vencimiento del término del contrato, fuerza mayor o caso fortuito no imputable a la empresa, incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación, agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva, quiebra legalmente declarada y rescisión del contrato.

Los trámites que generalmente se realizan y gestionan dentro de la terminación de la relación laboral son: --

recibir la renuncia del trabajador, o el acta o documento en donde se especifica la terminación de la relación de trabajo, solicitar al área responsable de control de inventarios que reciba los útiles y muebles de oficina - que estén a cargo del trabajador saliente y certifique - su devolución y estado de conservación: solicitar a Contabilidad el estado de cuenta de adeudo o no adeudo que tenga el trabajador con la empresa: calcular sobre la -- base de los puntos anteriores los derechos y prestaciones correspondientes, el monto que debe entregarse al -- trabajador.

También es importante efectuar la Entrevista de Salida, entregar al trabajador que se retira, previa firma de -- recibo, el monto que le corresponda, su hoja de servi--- cios, la constancia de no adeudo de la empresa al trabajador, enviar los comunicados de baja del trabajador a - las áreas y organismos respectivos (remuneraciones, caja de ahorro, I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., etc.).

De los trámites mencionados, se destaca la Entrevista de Salida como un importante retroalimentador de la función de Admisión, Empleo y Terminación de la Relación Laboral.

Cuando el trabajador renuncia, a través de la Entrevista de Salida se pueden conocer los motivos reales por los - que sale, además, la relevancia de esta entrevista radica en que muchos trabajadores hacen observaciones, recomendaciones y comentan iniciativas que pueden ser de --- gran utilidad para la empresa y que bajo otras condiciones no lo harían.

CAPITULO III
DISEÑO DEL ESTUDIO

CAPITULO III

DISENO DEL ESTUDIO

III.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar si las empresas que usan la entrevista de -- ajuste tienen un índice de rotación de personal menor, que las empresas que no la usan.

III.1.1 Definición de Términos

La Entrevista de Ajuste: Es aquella que realiza un representante de la empresa, dentro de la compañía, y la cuál se realiza en un período máximo de tres meses a -- partir de la fecha de ingreso del nuevo empleado, o --- bien antes que se le considere como empleado permanente.

Índice de Rotación
de Personal

Número de bajas en el año X 100
Promedio de personas que trabaja-
ron durante el año en la empresa.

III.1.2 Hipótesis de Trabajo

El usar la entrevista de ajuste en las empresas modifica sus índices de rotación de personal.

III.1.3 Hipótesis Alternativa

H_1 Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un menor índice de rotación de personal que las empre--sas que no la usan.

H₂ Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un menor índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad que las empresas que no la usan.

III.1.4 Hipótesis Nula

H₀₁ Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un índice de rotación de personal ---- igual que las empresas que no la usan.

H₀₂ Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un índice de rotación de personal de - menos de un año de antigüedad igual que las - empresas que no la usan.

III.2 VARIABLES

III.2.1 Variable Independiente
La Entrevista de Ajuste

III.2.2 Variable Dependiente
Índice de Rotación de Personal en General.
Índice de Rotación de Personal de menos de un año de antigüedad en la empresa.

III.3 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que fueron utilizados son:

III.3.1 Cuestionario Descriptivo (anexo 1)

III.3.2 Entrevista Directa

III.4 MUESTRA Y DESCRIPCION DE SUJETOS

III.4.1 Caracterfsticas de la Muestra

Empresas metalmecánicas de más de 500 personas, ubicadas en la zona metropolitana norte de la ciudad de México.

Empresas metalmeccánicas: son aquellas que dentro de sus instalaciones usen máquinas herramientas y elaboren, fabriquen o transformen el metal y sus similares.

Empresas de más de 500 personas: por el número de personas que labora en la empresa, casi siempre existe un responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal.

III.4.2 Selección de la Muestra

Se solicitó la ayuda de los representantes de las empresas que integran los grupos de intercambio de personal RENO, CUAUTITLAN y TLALNEPANTLA, los cuales se reúnen una vez cada mes para ayudarse a contratar personal, -- cada grupo está formado por veinte empresas.

De estos grupos se seleccionaron aquellas empresas que reunían los requisitos preestablecidos para el estudio, metalmeccánicas y de más de 500 personas.

III.4.3 Descripción de las Empresas

SEDONIMO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Afganistan	Fundición
Africa del Sur	Fabricación de aceros especiales en barra y piezas fundidas.
Albania	Implementos Agrícolas y Tractores.

SEUDONIMO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Alemania del Este	Metalúrgica Siderúrgica.
Alemania del Oeste	Fabricación y Exportación de conectores y terminales.
Camboya	Fabricación de equipo de -- Bienes de Capital.
Ecuador	Fabricación de válvulas e <u>ins</u> trumentos de medición.
India	Fabricación de herramientas - para autos, agricultura, <u>cons</u> trucción y gruas viajeras.
Indonesia	Fabricación de válvulas.
Irak	Manufactura de equipos de <u>tele</u> comunicación.
Kenia	Producción aparatos <u>electrodo</u> mesticos.
Laos	Laminado de aluminio.
Madagascar	Fabricación de Autobuses <u>Inte</u> grales.
Nicaragua	Fundición y Manufactura de -- productos de cobre y aleacio <u>nes</u> .
Panama	Fabricación de partes para -- <u>automovil</u> .

SEUDONIMO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Ruanda	Fabricación de pilas y baterías.
Rumania	Fabricación de muelles, tuercas, tornillo y envases.
Siria	Fabricación de equipos electrodomésticos.
Senegal	Fabricación de circuitos impresos.
Tailandia	Fabricación de Tuberfa.

III.5 INSTRUMENTO TEORICO DE ANALISIS DE LOS DATOS

"La prueba U de Mann Whitney se usa para probar si dos grupos independientes han sido tomados de la misma población. Es una de las pruebas no paramétricas más poderosas y constituye la alternativa más útil ante la prueba paramétrica "t" cuando el investigador desea evitar las suposiciones que ésta exige o si la medición en la investigación es más vaga que la escala de intervalo". Siegel, 1970.

Los datos obtenidos en la investigación no se asemejan a una distribución normal, por tal motivo se descartó la prueba paramétrica "t" y se optó por usar la U de Mann - Whitney.

III.6 PROCEDIMIENTO

Se elaboró un cuestionario piloto con 17 preguntas, el -

cuál fué aplicado a 7 empresas, para determinar si las -- preguntas estaban bien planteadas, si se obtenfa la infor mación que se deseaba, o bien si ocasionaban confusión en los entrevistados.

Se codificaron los datos y se procedió a analizar la in-- formación obtenida, se eliminó una pregunta pues la infor mación que se recababa no era relevante para el estudio, y se modificó la redacción de otra pregunta.

Se estableció el criterio para considerar dentro de la in vestigación que una empresa usa la Entrevista de Ajuste, siempre y cuando se aplique regularmente y tenga la auto- rización por parte de la Dirección General o la Gerencia del Departamento al cuál reporte el responsable de apli- car la entrevista de ajuste.

En los casos en que el responsable de aplicar la entrevi_s ta de ajuste, la lleve a cabo por su propia iniciativa, - la aplique esporádicamente, o no este autorizada por la - empresa, no se considerará dentro de la investigación --- como empresa que usa la entrevista de ajuste.

Se procedió a elaborar el cuestionario definitivo, para - llevar a cabo su aplicación

Se asistió a cada una de las juntas mensuales de los gru- pos de intercambio RENO, CUAUTITLAN y TLALNEPANTLA, en la junta se les informó a los representantes de las diversas empresas que la investigadora estaba realizando su tesis profesional por lo cuál solicitaba su colaboración para - contestar un cuestionario, agregando que posteriormente - se comunicaría telefónicamente con ellos, para concertar una cita en su empresa.

Se elaboró una carta de presentación, en la cuál se men- ciona el objetivo del estudio, lo que se entiende por --

Entrevista de Ajuste, y la fórmula del índice de rotación de personal. (anexo 2)

La hora de realizar la entrevista dependía de las cargas de trabajo de los representantes de las diversas empresas. Al llegar a cada empresa se anunciaba la investigadora en recepción, y por lo general tenía que esperar unos minutos. Se iniciaba la entrevista con un pequeño Rapport, pues al conocer la investigadora al representante de la empresa, era imposible no tratar tópicos ajenos a la investigación.

Antes de iniciar las preguntas del cuestionario, se procedía a leerles la carta de presentación, (para establecer cierta estandarización, se realizó en todas las empresas sin excepción).

A todas las empresas se les leían las preguntas del encabezado del cuestionario y se anotaban las respuestas --- (aún cuando la investigadora conociese de antemano algunos datos), al llegar a la pregunta No. 1, si la respuesta era negativa, automáticamente se pasaba a la pregunta No. 14 (anexo 1).

Ahora bien, algunos representantes al responder a la pregunta No. 1 contestaron por ejemplo, que si la aplicaban pero en ese momento no, otros contestaron que informalmente si pero que no estaba autorizada por la respectiva Dirección, y otras respuestas que más adelante se comentan, no fueron codificadas como empresas que usan la Entrevista de Ajuste, ya que no reunían el criterio señalado.

Aún cuando se tenía un cuestionario preestablecido, con una secuencia y orden, algunos representantes tendían a

salirse del tema y a veces a dar información que no era relevante a la investigación, (v.gr. problemas de trabajo que tuvieron o han tenido para implementar X procedimiento tanto en su empresa como en otras empresas), entonces la investigadora procedía a guiar nuevamente al entrevistado al objetivo del estudio; o bien, en otros casos los representantes proporcionaban información muy escueta, en esos casos la investigadora añadía preguntas como por ejemplo, "me podría explicar un poco más".

La mayoría de los representantes de las empresas tenían a la mano el índice de rotación de personal en general, pero no todos tenían el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad, cuando este era el caso, los representantes de cada empresa le indicaban a la investigadora que día les podía hablar por teléfono, para que le dieran el dato que faltaba.

Al terminar el cuestionario la investigadora les agradecía la colaboración que le habían prestado, informándoles que en cuanto tuviera los datos completos y analizados les haría llegar una copia de los mismos.

A continuación se mencionan las entrevistas que se llevaron a cabo con cada empresa, el orden en que se presentan, no es el que se siguió para entrevistarlas, -- pero se enlistan alfabéticamente por su seudónimo para facilitar su codificación.

Afganistan

Está ubicada en la zona industrial de Ecatepec, la persona que proporcionó los datos fue la Jefa de Sueldos y Salarios quien es la responsable de realizar el reclutamiento y selección de la empresa. En esta compañía

no aplican la Entrevista de Ajuste, en la entrevista, la entrevistada comentó que únicamente aplican la entrevista de salida.

La entrevista fué breve ya que la entrevistada tenía que realizar la nómina confidencial y estaba presionada de tiempo, no obstante se portó bastante accesible, de hecho se apenó al darse cuenta que solo habían sido cuatro preguntas del cuestionario y le comentó a la investigadora, que por teléfono le hubiera podido pasar los datos.

La entrevistada no tenía a la mano el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad y fué necesario que la investigadora se comunicara telefónicamente para que se lo dieran.

Africa del Sur

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Relaciones Industriales. En esta empresa no se usa la Entrevista de Ajuste.

Pero el entrevistado se mostró muy interesado en la investigación, él pensaba que son pocas las empresas que no usan la Entrevista de Ajuste, comentó que si tuviera más personas a su cargo, en las cuales pudiera delegar ciertas funciones, la trataría de implementar en su empresa.

Albania

Esta empresa tiene una de sus fábricas en la zona de Naucalpan, otra en la ciudad de Querétaro y las oficinas generales en la colonia Polanco, en este último lugar se

llevo a cabo la entrevista, la persona que proporciono los datos fué la Jefa de Personal. En esta empresa no se usa la Entrevista de Ajuste.

Antes de iniciar la entrevista, la entrevistada le solicitó a la investigadora que esperara un momento, en lo que llegaba una psicóloga que estaba dando asesoría a su empresa, pues las dos querían hacerle algunas preguntas sobre la Entrevista de Ajuste y lógicamente ayudarle a contestar el cuestionario.

La entrevistada solo tenía tres meses en el puesto, por tal motivo se mostró bastante interesada en la investigación que se estaba realizando, al final de la entrevista le pidió a la investigadora que le sugiriera como podría implementar la entrevista de ajuste en su empresa, también le solicitó algunos libros como referencias y unos formatos que ya se usaran en otras empresas.

La entrevistada comentó que las personas tienen una antigüedad alta (más de diez años en promedio), de hecho casi todo el personal que se retira de la compañía tiene poca antigüedad en la misma. Agregó que quizá se deba al excelente sueldo y paquete de prestaciones que tienen en su empresa.

Alemania del Este

Está ubicada en la zona industrial de Tultitlán, la persona que proporcionó los datos fué la Jefa de Reclutamiento y Selección, en esta empresa sí usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada mencionó que mediante su aplicación ha logrado disminuir la rotación de personal en aquellas --

áreas, en las cuáles el trato con el jefe inmediato, con los compañeros, así como el trabajo era difícil v.gr. rotar turnos, jefe autoritario, etc.

La entrevistada comentó que el uso de la Entrevista de Ajuste le ha permitido confirmar sus predicciones en la selección y al mismo tiempo poder elaborar sus posibles promociones a corto, mediano y largo plazo.

También le ha servido para mantener una comunicación más estrecha con los Jefes, Gerentes y Directores que solicitan el servicio de su departamento.

Alemania del Oeste

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Recursos Humanos, en esta empresa no usan la entrevista de ajuste, según el criterio preestablecido.

El entrevistado en un afán de reducir su índice de rotación de personal, la ha tratado de implementar informalmente en colaboración de los jefes inmediatos de los nuevos empleados, pero no ha sido autorizada por la Dirección General.

El entrevistado comentó que han tenido en la empresa cambios en los niveles gerenciales lo que ha creado confusión de tipo administrativo y de comunicación entre el personal, también ha ocasionado descontento entre los mismos y quizá esto repercuta en su índice de rotación.

El entrevistado no tenía actualizados los índices de rotación de personal en general y el de menos de un año de antigüedad por lo cual posteriormente se los proporcionó a la investigadora.

Camboya

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la persona que inicialmente iba a proporcionar la información era el Director de Recursos Humanos, pero por tener una junta con el sindicato canalizó a la investigadora con el Gerente de Personal y Servicios Administrativos, en esta empresa sí usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada comentó que el índice de rotación de personal en años anteriores era alto, pero consideraba que debido a la situación actual por la que atraviesa el país, ha obligado a las personas a cuidar y permanecer más tiempo en un trabajo.

Agregó que principalmente el personal sindicalizado es el que tiende a retirarse más frecuentemente de la empresa, más no en la misma proporción el personal de confianza.

Ecuador

Está ubicada en Tlalnepantla, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Administración de Personal, en esta empresa sí usan la Entrevista de Ajuste.

Durante la entrevista, el entrevistado comentó que aún cuando ellos trabajan con personal sindicalizado eventual el cuál rola turnos, el índice de rotación de personal que tienen es bajo, por otro lado agregó, la empresa tiene planes de expansión, a pesar de la situación económica actual del país.

India

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la -

persona que proporcionó los datos fué la Coordinadora de Reclutamiento y Selección, en esta empresa no se usa la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada tenía poco tiempo de haber ingresado a la compañía, tres meses, por tal motivo desconocía si alguna vez se hubiese aplicado la Entrevista de Ajuste. Comentó que el índice de rotación es bajo y consideraba -- que se debía a que, antes de contratar personal externo trataban de promover a las personas que ya estaban trabajando en la compañía, también agregó que tienen excelentes prestaciones, y por otro lado considera que la crisis económica obliga a las personas a quedarse en la compañía.

Indonesia

Está ubicada en la zona industrial de Tepozotlan, la persona que proporcionó los datos fué la Jefa de Recursos Humanos, en esta empresa sí usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevista fué breve, ya que la entrevistada estaba realizando un informe de sueldos y salarios para la Gerencia General. La entrevistada no tenía a la mano el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad, por tal motivo posteriormente la investigadora se comunicó telefónicamente para que le proporcionaran el dato faltante.

Irak

Está ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Reclutamiento y Selección, en esta empresa no usan la Entrevista de Ajuste.

Esta empresa es trasnacional y dentro de su ramo una de las más fuertes, con una imagen de empresa positiva.

Durante la entrevista el entrevistado comentó que antes sí aplicaban la entrevista de ajuste, la realizaba una trabajadora social, pero desconocía el por qué la habían quitado. De hecho él nunca la había aplicado, --- (lleva en el puesto más de un año).

Cuando se llegó a la pregunta del índice de rotación, el entrevistado mencionó que normalmente, toda la gente que se contrataba se quedaba en la empresa, que los puestos que él tenía que cubrir generalmente eran por expansión.

Kenia

Está ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, la persona que proporcionó los datos fue la encargada de Recursos Humanos, en esta empresa no usan la entrevista de -- ajuste, según el criterio preestablecido.

La entrevistada comentó que sí usan la Entrevista de --- Ajuste, pero de tres o cuatro meses a la fecha por cargas de trabajo no la han aplicado, también mencionó que tienen un índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad alto, pues manejan personal sindicalizado, y estos de por sí son inestables en su trabajo y por otro lado la empresa acababa de quitar el servicio de transporte del segundo turno.

En esta empresa, dentro de los grupos de intercambio --- tiene fama de ser muy pesado el puesto de Reclutamiento y Selección por el alto índice de rotación de personal y los sueldos tan bajos.

la entrevistada comentó que solamente estaría una semana más en la compañía, pues se iba a trabajar a la competencia.

Laos

Está ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, la persona que proporcionó los datos fué el Gerente de Relaciones Industriales. En esta empresa sí usan la entrevista de ajuste.

El entrevistado informó que la empresa solamente tenía tres años de estar funcionando, que todo el personal es joven, aún los niveles Dirección y Gerencial (en promedio 35 años de edad) por este motivo la comunicación entre todos es buena, y como desean que todo el personal que ingrese a la compañía se integre rápidamente, los jefes inmediatos aplican la entrevista de ajuste.

Aún cuando manejan personal sindicalizado no tienen problemas de rotación, y los planes de la empresa es seguir en expansión tanto de producción como de personal.

Madagascar

Está ubicada en la zona industrial de Tultitlán, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Reclutamiento, Selección y Contratación, en esta empresa sí usan la entrevista de ajuste.

El entrevistado comentó que el objetivo dentro de su empresa de aplicar la entrevista de ajuste, era no dejar solo al nuevo empleado en su puesto y en la organización sino en la medida de lo posible proporcionarle los elementos para que se integré rápidamente a la compañía.

También agregó que la empresa era de participación estatal mayoritaria, y que uno de sus productos era el único en su ramo que se producía en América Latina.

Nicaragua

Está ubicada en la zona industrial de Vallejo, la persona que proporcionó los datos fue el Jefe de Integración y Planeación, en esta empresa no usan la entrevista de ajuste.

La entrevista fue breve, pues el entrevistado estaba sobresaturado de trabajo, lo estaban esperando tres personas de la misma empresa para resolver unos problemas internos de trabajo, no obstante el entrevistado proporcionó los datos que se necesitaban y se mostró bastante apenado por las circunstancias en que se encontraba.

De hecho le pidió a la investigadora un cuestionario, -- para entregárselo a un amigo que en su empresa sí usan la entrevista de ajuste, para que lo contestara y de esta forma poder ayudar a la investigadora un poco más, de safortunadamente la empresa que el entrevistado mencionaba no cubría los requisitos del estudio.

Panamá

Esta ubicada en la zona industrial de Tuititlán, la persona que proporcionó los datos fue el Coordinador de --- Recursos Humanos, en esta empresa sí usan la entrevista de ajuste.

El entrevistado comentó que desde hace dos años se ha -- estado usando la entrevista de ajuste, y no solo la ----

aplican al personal de nuevo ingreso sino también en situaciones especiales cuando existen problemas con el personal que ya tiene contrato de planta y está trabajando en áreas productivas.

El entrevistado agregó que el índice de rotación de su empresa es alto, debido a que requieren personal sumamente calificado, ya que al contratar a un elemento si en el periodo de prueba no da los resultados, lo despiden y tienen que contratar otra persona.

El entrevistado también comentó que en tres semanas se retiraba de la empresa, ya que le habían ofrecido un puesto en otra compañía.

El entrevistado no tenía a la mano el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad por lo cuál posteriormente la investigadora se comunicó para que le proporcionaran el dato.

Ruanda

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la persona que proporcionó los datos fué la Jefa de Reclutamiento y Selección, en esta empresa sí usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada no tenía a la mano el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad, por lo cuál posteriormente la investigadora se comunicó telefónicamente para que le proporcionaran el dato.

Rumania

Está ubicada en la zona industrial de Tultitlán, la persona que proporcionó los datos fué la Jefa Corporativo -

de Reclutamiento Selección y Capacitación de Personal, en esta empresa no usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada comentó durante la entrevista, que antes sí aplicaban la Entrevista de Ajuste pero a raíz de cambios de Administración en los niveles de Dirección la ha bían dejado de aplicar, pero en cuanto se regularizara - el nuevo sistema de trabajo la volverían a aplicar.

También comentó que manejan personal sindicalizado eventual pero tratan de reubicarlo en otras áreas.

Senegal

Está ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, la persona que proporcionó los datos fué el Asistente de la Gerencia de Personal, en esta empresa no usan la Entrevista de Ajuste.

El entrevistado comentó que la empresa solo tiene un año y medio funcionando, todos los puestos que tiene que contratar son de nueva creación.

Siria

Está ubicada en la zona industrial de Tlalnepantla, la persona que proporcionó los datos fué la Asistente Técnica de Reclutamiento y Selección, en esta empresa no usan la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada comentó que tenfa en la empresa 2 meses, que de hecho estaba buscando a una persona que ocupara - el puesto de Jefe de su Departamento.

Por este motivo desconocía si antes se aplicaba la Entrevista de Ajuste.

La entrevistada al llegar a la pregunta del índice de rotación, en ese momento realizó los cálculos pertinentes para obtener el índice de rotación de personal general, pero no le fué posible sacar el índice de rotación de personal de menos de un año, por lo que la investigadora posteriormente se comunicó para que le proporcionara el dato.

Tailandia

Está ubicada en la zona industrial de Cuautitlán, la persona que proporcionó los datos fué el Jefe de Personal, en esta empresa no usan la Entrevista de Ajuste.

Durante la entrevista el entrevistado comentó que él ocasionalmente realiza una Entrevista de Ajuste con aquellas personas eventuales que ingresan a áreas productivas y que son conflictivas, lo hace con el fin de ganarse a la gente y saber que está pasando en la planta.

También comentó que en dos meses aproximadamente la tratará de implementar, pero con la autorización de la Dirección General.

El 90% del índice de rotación de personal que tiene esta empresa, pertenece a personal sindicalizado y el otro 10% a personal de confianza.

CAPITULO IV
RESULTADOS

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se procederá a mostrar los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a las 20 empresas investigadas.

El cuestionario que se utilizó se encuentra en el anexo 1 de este estudio, constó de 16 preguntas, las cuales se formularon personalmente a los responsables del reclutamiento y selección de personal de las empresas.

De las 16 preguntas del cuestionario, 4 se formularon en forma dicotómica (es decir respuestas afirmativas o negativas), las 12 preguntas restantes fueron abiertas.

En la carátula del cuestionario se incluye el nombre de la empresa, el giro (principales actividades), y el puesto de la persona que proporcionó la información, los dos primeros datos ya se presentaron en el procedimiento por lo cuál no se vuelven a mencionar.

En cambio el último dato puede dar información de que -- puesto ocupan las personas que son los responsables del reclutamiento y selección de personal de las empresas -- que se investigaron.

Número de Empresas	Puesto de la Persona Entrevistada
15	Jefes de Departamento
3	Coordinadores de Departamento
2	Gerentes de Departamento

Pregunta No. 1 El objetivo de esta pregunta fué conocer cuantas empresas de las que se entrevistaron si usan la Entrevista de Ajuste, conforme al criterio de la investigación.

8 de las empresas entrevistadas si usan la Entrevista de Ajuste, y las 12 restantes no la usan.

Pregunta No. 2 El objetivo de esta pregunta fué conocer que persona es la que le va a dar retroalimentación al nuevo empleado sobre su actuación.

Número de Empresas	Puesto de la persona responsable de aplicar la Entrevista de Ajuste
2	Jefe inmediato del nuevo empleado
2	Jefe de reclutamiento y Selección
2	Jefe del Departamento del nuevo empleado y el Jefe de Reclutamiento y Selección
1	Jefe de Recursos Humanos
1	Dependiendo del Puesto Confianza - Gerente de Relaciones Industriales Sindicalizado - Gerente de Relaciones Laborales

Pregunta No. 3 El objetivo de esta pregunta fué saber a quienes se les aplica la Entrevista de Ajuste.

Número de Empresas	Personas a las que se les aplica
6	A todo el personal de nuevo ingreso
1	De auxiliares administrativos en -- adelante
1	A todo el personal de nuevo ingreso y en ocasiones especiales a personal de planta

Pregunta No. 4 Por medio de esta pregunta se pretendía conocer, si existía una Entrevista de Ajuste para ciertos grupos de personas, o bien diferentes Entrevistas de Ajuste.

Número de Empresas	Tipos de Entrevista de Ajuste
7	Utilizan una Entrevista de Ajuste para todo el personal
1	Utilizan dos tipos de Entrevista de Ajuste

Pregunta No. 5 El objetivo de esta pregunta era conocer a cuales puestos se les aplicaba una Entrevista de Ajuste diferente.

Número de Empresas	Puesto al que se le aplica diferente Entrevista de Ajuste
1	Jefes de Departamento y Gerentes

Pregunta No. 6 El objetivo de esta pregunta fué saber --

cuantas empresas no aplicaban la Entrevista de Ajuste a todo el personal de nuevo ingreso.

De las 8 empresas que utilizan la Entrevista de Ajuste, 4 de ellas no la aplican a todo el personal de nuevo ingreso.

Pregunta No. 7 Por medio de esta pregunta se pretendía detectar a que puestos, dentro de las empresas que utilizan la Entrevista de Ajuste, no se les aplica.

Número de Empresas	Puestos que no se les aplica la Entrevista de Ajuste
2	Directores y Gerentes
2	Ayudantes Generales

Pregunta No. 8 El objetivo de esta pregunta fué conocer cuantas empresas informan al nuevo empleado que posteriormente tendrá una Entrevista de Ajuste.

De las 8 empresas que utilizan la Entrevista de Ajuste, unicamente 3 le informan al nuevo empleado que despues - se le mandara llamar para aplicarla, las 5 restantes al cumplirse el periodo estipulado en su empresa para realizar la Entrevista de Ajuste, mandan llamar al nuevo empleado para que se presente en el Departamento indicado y la llevan a cabo.

Pregunta No. 9 Por medio de esta pregunta se pretendía detectar quien es el responsable de informarle al nuevo empleado que en un tiempo determinado se le mandará llamar para aplicarle la Entrevista de Ajuste.

Número de Empresas	Responsable de informar al nuevo empleado
2	El Jefe de Reclutamiento y Selección
1	Dependiendo del Puesto: Gerentes Gerente de Relaciones Industriales Confianza Coordinador de Recursos Humanos Sindicalizado Gerente de Relaciones Laborales

Pregunta No. 10 El objetivo de esta pregunta fué poder de terminar en cuanto tiempo a partir de la fecha de ingreso del nuevo empleado, las empresas aplican la Entrevista de Ajuste.

Número de Empresas	Tiempo en que aplican la Entrevista - de Ajuste
3	90 días
3	60 días
1	Dependiendo del contrato inicial que puede ser de 30 días a 90 días.
1	Dependiendo del puesto 90 días - Confianza 28 días - Sindicalizado

En promedio las empresas aplican la entrevista despues - de 71 días a partir de la fecha de ingreso.

Pregunta No. 11 Mediante esta pregunta se pretendía de- tectar cuántas empresas utilizan una Calificación de -

Méritos en la que fundamentan la Entrevista de Ajuste.

Solamente 5 empresas afirmaron tener una calificación de méritos del nuevo empleado en la cual se basan para realizar la Entrevista de Ajuste.

Pregunta No. 12 Por medio de esta pregunta se pretendía conocer los aspectos más relevantes que se investigaban o trataban durante la Entrevista de Ajuste.

Las 8 empresas enfocan su Entrevista de Ajuste en uno o varios de los siguientes temas.

Número de Empresas	Tema
5	Integración hacia el trabajo
5	Integración hacia jefes y compañeros
4	Clima Laboral
3	Productividad
2	Capacitación (potencial a desarrollar de la persona)
1	Prestaciones

Pregunta No. 13 Mediante esta pregunta se pretendía conocer cuantas empresas usan un formato en el que se guían -- para hacer la Entrevista de Ajuste.

4 de las empresas entrevistadas sí utilizan un formato --- para realizar la Entrevista de Ajuste, y las otras 4 no -- utilizan ningún formato.

Pregunta No. 14 El objetivo de esta pregunta fué poder determinar la duración del contrato inicial del nuevo empleado.

Número de Empresas	Duración del Contrato
5	90 días
3	30 días
2	28 días
2	Dependiendo del Puesto 30 días 90 días 180 días - Directivos
2	30 días - Sindicalizado 90 días - Confianza
2	28 días - Sindicalizado 90 días - Confianza
1	Dependiendo del Puesto 30 días 60 días 90 días
1	60 días - Sindicalizado 90 días - Confianza
1	30 días - Sindicalizado 60 días - Confianza
1	"X" días - Sindicalizado (*) 90 días - Confianza

Tomando en cuenta todas las modalidades de la duración del contrato inicial del nuevo empleado se obtuvo el promedio de 68 días.

(*) X Significa variable.

Pregunta No. 15 El objetivo de esta pregunta fué obtener el índice de rotación de personal en general de --- cada empresa, y en base a ello realizar el análisis estadístico para poder aceptar o rechazar una de las hipótesis alternas de este estudio.

Número de Empresas	Índice de Rotación en General
1	.6
3	2
2	3
1	3.5
1	5.2
1	6
1	8
1	8.3
1	9
1	10
2	11
2	20
1	25
1	39.1
1	45.7

El promedio del índice de rotación de personal en general de todas las empresas fué de 11.72

El promedio del índice de rotación de personal en general de las empresas que sí usan la Entrevista de Ajuste fué de 11.9

El promedio del índice de rotación de personal en general de las empresas que no usan la Entrevista de Ajuste fué - de 11.5

A continuación se presentan los datos del índice de rotación en general, para poder aplicar la prueba U de Mann - Whitney

Índice de Rotación si usan la Entrevista de Ajuste	Rango	Índice de Rotación no usan la Entrevista de Ajuste	Rango
2	3	9	12
20	16.5	11	14.5
3.5	7	3	5.5
11	14.5	39.1	19
3	5.5	8	10
8.3	11	.6	1
45.7	20	20	16.5
2	3	10	13
		6	9
		2	3
		5.2	8
		25	18
$n_1=8$	$R_1=80.5$	$n_2=12$	$R_2=129.5$

$$U = n_1 n_2 + \frac{(n_1)(n_1+1)}{2} - R_1 = 51.5$$

$$U = n_1 n_2 + \frac{(n_2)(n_2+1)}{2} - R_2 = 44.5$$

$$U = 44.5$$

Buscando el valor de $U = 44.5$ en la tabla del anexo 3 se encontró que no hay diferencia significativa, por lo cual se rechaza la hipótesis alterna 1 y se acepta la hipótesis nula 1

Pregunta No. 16 El objetivo de esta pregunta fué obtener el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad para que en base a los datos obtenidos poder realizar el análisis estadístico para poder aceptar o rechazar la hipótesis alterna 2 de este estudio.

Número de Empresas	Índice de Rotación de menos de un año de antigüedad
1	0
2	.5
1	.8
2	1
1	2.5
1	2.9
2	3
2	4
1	4.5
2	5
1	6.7
1	7.5
1	14.3
1	15
1	31

El promedio del índice de rotación de personal de menos de

un año de antigüedad de todas las empresas fué de 5.61

El promedio del índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad de las empresas que sí usan la Entrevista de Ajuste fué de 7.2

El promedio del índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad de las empresas que no usan la Entrevista de Ajuste fué de 4.5

A continuación se presentan los datos del índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad, -- para poder aplicar la prueba U de Mann - Whitney

Índice de Rotación Si usan la Entrevista de Ajuste	Rango	Índice de Rotación No usan la Entrevista de Ajuste	Rango
.5	2.5	1	5.5
4	11.5	4	11.5
2.9	8	3	9.5
7.5	17	14.3	18
3	9.5	1	5.5
6.7	16	0	1
31	20	15	19
2.5	7	5	14.5
		4.5	13
		.5	2.5
		.8	4
		5	14.5
$n_1=8$	$R_1=91.5$	$n_2=12$	$R_2=118.5$

$$U = n_1 n_2 + \frac{(n_1)(n_1+1)}{2} - R_1 = 40.5$$

$$U = n_1 n_2 + \frac{(n_2)(n_2+1)}{2} - R_2 = 55.5$$

$$U = 40.5$$

Buscando el valor $U = 40.5$ en la tabla del Anexo 3 se encontró que no hay diferencia significativa, por lo cual se rechaza la hipótesis alterna 2 y se acepta la hipótesis nula 2.

CAPITULO V
CONCLUSIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación y habiendo presentado los resultados obtenidos, se cuenta con la información - necesaria para aceptar o rechazar las hipótesis alternas que orientaron al presente estudio, las cuales se encuentran enunciadas de la siguiente manera.

Hipótesis Alternativa 1: Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un menor índice de rotación de personal en general, que las empresas que no la usan.

Hipótesis Alternativa 2: Las empresas que usan la entrevista de ajuste tienen un menor índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad, que las empresas - que no la usan.

Las dos hipótesis enunciadas fueron rechazadas por los - datos obtenidos en la investigación, ya que no hay diferencia significativa, por lo cual se aceptan las hipótesis nulas, es decir, no se corroboraron las hipótesis alternas.

También se detectó que las empresas que sí usan la entrevista de ajuste tienen tanto el índice de rotación de personal en general ($\bar{x}=11.9$), como el índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad ($\bar{x}=7.2$), ligeramente mayor que el de las empresas que no usan la entrevista de ajuste, índice de rotación de personal en --

general ($\bar{x}=11.5$), índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad ($\bar{x}=4.5$).

Probablemente lo anterior se deba a que las empresas no tienen implementada la entrevista de ajuste dentro de sus procedimientos normales y al tener índices de rotación de personal elevados busquen diferentes procedimientos que les ayuden a disminuirlos.

Estos resultados no quieren decir que la entrevista de ajuste no sirva, ya que no se debe olvidar su objetivo y su valor intrínseco, lo que sí se puede afirmar es que en las empresas en las que se llevo a cabo la investigación, la entrevista de ajuste no ayuda a disminuir el índice de rotación de personal.

No obstante se hayan rechazado las hipótesis alternas de esta tesis, se obtuvo información que sería de utilidad para aquellas personas a quienes les interese este tema, y por medio de otro estudio deseen profundizar más.

Aún cuando dentro de los grupos de intercambio la mayoría de los representantes de las empresas comentan que, el uso de la entrevista de ajuste es común en el ámbito laboral, se encontró en la investigación que sólo el 40% de las empresas entrevistadas sí la usan, y el 60% restante no la usan, quizá esto se deba a que el estudio dejó fuera a varias empresas que no cubran los requisitos del giro, el tamaño de la empresa y el uso mismo de la Entrevista de Ajuste.

En general se encontró que en las empresas que usan la - entrevista de ajuste, los responsables de aplicarla son: en un 75% personas que laboran en el área de Relaciones Industriales y el otro 25% personas que laboran en otras áreas.

Analizando más detenidamente los datos anteriores tenemos que los responsables de aplicarla son en un 25% el Jefe de Reclutamiento y Selección, un 25% el Jefe de Recursos Humanos, un 12.5% dependiendo del puesto el Gerente de Relaciones Industriales o el Gerente de Relaciones Laborales, y el 25% restante el Jefe del Departamento del nuevo empleado y el Jefe de Reclutamiento y Selección.

La investigadora piensa que es recomendable que estas -- dos personas siempre apliquen la entrevista de ajuste, ya que el jefe inmediato está directamente en contacto - del nuevo empleado, y del primero depende aprovechar al máximo los conocimientos y capacidades del segundo, así como desarrollarlo dentro de la organización.

Ahora bien, para el Jefe de Reclutamiento y Selección al aplicarla le puede servir para varios fines como son: co nocer si la selección que está realizando es la adecuada planear a mediano plazo sus futuras promociones y transferencias, saber cuál es el ambiente de trabajo de determinados departamentos y detectar qué pasa en aquellas -- áreas de trabajo que tienen un alto índice de rotación - de personal.

El usar una o varias entrevistas de ajuste dentro de una empresa o bien el que se utilice un formato con 6 pregun

tas ó 30 preguntas no afecta el objetivo inherente de la entrevista de ajuste, lo importante es que el entrevistador pueda obtener del entrevistado, la información necesaria para formarse un criterio de como se esta adaptando el nuevo empleado a su puesto, a su departamento y a la empresa, que en determinado momento el entrevistador logre dar retroalimentación al individuo, para que este pueda modificar su actuación o bien desarrollar sus capacidades dentro de la empresa.

A pesar de los resultados la investigadora considera importante que la entrevista de ajuste se aplique a todo el personal de nuevo ingreso, independientemente del puesto y jerarquía que ocupe dentro de la organización. Si bien es cierto que las personas que se contratan para ocupar puestos a niveles gerenciales y/o directivos, deben cubrir ampliamente los requisitos de experiencia laboral, escolaridad profesional, etc., y por lo cual se infiere que en poco tiempo se integraran a la empresa, también es cierto que el personal que se contrata para puesto de ayudantes generales no se les exigen tantos requisitos (generalmente, certificado de primaria y a veces sin experiencia laboral).

Pero los individuos que se contratan para puestos antes mencionados, tienen una personalidad propia, una experiencia previa particular y conocimientos específicos, los cuales, los van a aplicar en beneficio de la empresa y de ellos mismos, si la compañía no les proporciona a los nuevos empleados la información complementaria que requieran (v.gr. prestaciones adicionales a la ley que otorga la empresa), no los orienta con las dudas que tengan, será más difícil y tardaran más tiempo estos individuos en integrarse a la empresa.

Por lo antes mencionado la investigadora considera que las empresas, no deberían excluir de la entrevista de ajuste al personal de los dos extremos dentro de la jerarquía de la organización.

En las empresas que se utiliza la entrevista de ajuste solamente el 37.5% le avisa al nuevo empleado que posteriormente se le aplicará una entrevista de ajuste y el 62.5% restante no le informa.

Casi siempre que una persona se va a entrevistar con otra, con diferentes fines, se crean ciertas expectativas de los temas que se van a tratar y como se desarrollará la entrevista. Si al nuevo empleado no se le avisa que en determinado tiempo se le mandara llamar para aplicarle la entrevista de ajuste, lo más seguro es que al llegar a la entrevista se presente en una actitud defensiva con respecto a las respuestas que va a dar, y en una actitud agresiva conforme a las preguntas que va a hacer, esto ocasionará que la comunicación durante la entrevista se vea interferida por las expectativas del entrevistado.

En el caso contrario cuando al nuevo empleado se le avisa desde su contratación y en diferentes ocasiones que posteriormente se le mandará llamar para aplicarle la entrevista de ajuste, es probable que si hay situaciones que no le agraden dentro de su trabajo, se las comunique al entrevistador así como si tiene alguna sugerencia para modificar, agilizar o mejorar cualquier sistema de trabajo que él haya observado, lo comunique más facilmente.

Por lo antes mencionado la investigadora considera necesario que en las empresas que utilizan la entrevista de ajuste, le avise al responsable directo de aplicarla, - al nuevo empleado cuando, para que, y quienes la llevaran a cabo, ya que conocer el terreno que se va a pisar da seguridad, en cambio lo desconocido provoca inseguridad.

Las empresas que utilizan la entrevista de ajuste la -- aplican en promedio despues de 71 días a partir de la - fecha de ingreso del nuevo empleado, el tiempo que cada una utiliza varía conforme sus políticas y sus necesidades, pero siempre es indispensable que el nuevo empleado haya estado en contacto con su trabajo, con sus jefes, compañeros y con la empresa para que pueda dar una opinión personal.

El 62.5% de las empresas que utilizan la entrevista de ajuste mencionó que para llevarla a cabo se basan en -- una Calificación de Méritos del nuevo empleado, el otro 37.5% no la utilizan, ahora bien, bajo que criterios se orientará la entrevista de ajuste, si el entrevistador no cuenta con los elementos necesarios para decidir si la actuación del nuevo empleado ha sido satisfactoria o insatisfactoria, por tal motivo la investigadora considera que sí es necesario contar con una Calificación de Méritos del nuevo empleado para aplicar la entrevista - de ajuste.

Según sean las necesidades de las empresas los temas que se tratan durante la entrevista de ajuste varían, pero - en general se encontró que los tópicos más usuales son -

los siguientes: Integración hacia el trabajo, jefes y -
compañeros, clima laboral, productividad, capacitación
y prestaciones, aspectos que por un lado ayudaran a que
el nuevo empleado se adapte a la empresa y por el otro
lado ayudaran a la empresa a conocer el ambiente inter-
no de cada departamento.

La duración del contrato inicial del nuevo empleado en
promedio es de 68 días, todas las empresas que se entre-
vistaron cuentan con personal sindicalizado, el cuál se
contrata bajo las condiciones que previamente han acor-
dado la empresa y el sindicato, por este motivo, la du-
ración del contrato inicial del nuevo empleado, depende
rá del puesto que va a cubrir así como de las condicio-
nes preestablecidas entre la empresa y el sindicato.

Así tenemos que un 50% de las empresas entrevistadas no
hacen ninguna diferenciación entre empleados de confian-
za y empleados sindicalizados con respecto a la dura-
ción del contrato inicial del nuevo empleado, un 15% de
las empresas contestó que la duración del contrato ini-
cial varía dependiendo del puesto, el 35% restante de -
las empresas indicó claramente que la duración del con-
trato inicial dependía básicamente de que fuera emplea-
do de confianza o empleado sindicalizado.

CAPITULO VI
DISCUSION

CAPITULO VI

DISCUSION

Al finalizar el estudio, la investigadora se percató, que en el cuestionario no había incluido algunas preguntas, - que inicialmente no eran relevantes para la tesis, sin em bargo, posteriormente se dio cuenta que hubiera sido inte resante conocerlas, para tener un panorama general de --- quienes y cómo aplican la entrevista de ajuste.

Por ejemplo: cuál es la formación escolar de las personas que respondieron el cuestionario. Esta pregunta la puede contestar la investigadora, ya que conoce a las personas que entrevistó, a continuación se menciona esta información:

FORMACION ESCOLAR DE LOS ENTREVISTADOS	PORCENTAJE
Licenciado en Psicología	40%
Licenciado en Administración de Empresas	30%
Técnico Medio	15%
Ingeniería	10%
Licenciado en Relaciones Industriales	5%

En base a los datos anteriores se detectó la formación escolar de las personas que se aplican la Entrevista de --- Ajuste.

FORMACION ESCOLAR DE LOS ENTREVISTADOS SI APLICAN LA ENTREVISTA DE AJUSTE	PORCENTAJE
Licenciado en Psicología	62.5%
Licenciado en Administración de Empresas	12.5%
Técnico Medio	12.5%
Licenciado en Relaciones Industriales	12.5%

Al iniciar la entrevista con el representante de la empresa, la investigadora dió la definición de la entrevista de ajuste, pero no le preguntó al entrevistado que en tendía él o bien su empresa por entrevista de ajuste, de jando ir la oportunidad de conocer el significado que le dan a la entrevista de ajuste en el ámbito laboral.

Otras preguntas que no se hicieron fué conocer ¿para qué les sirve la entrevista de ajuste?, ¿Qué hacen con la in formación obtenida?, ¿A quién le informan de los resulta dos positivos o negativos?, etc.

Ahora bien, en la bibliografía que se consultó se menciona que la entrevista de ajuste se realiza antes de la --contratación definitiva del nuevo empleado, pero no se habla acerca de su procedimiento. La investigadora con sidera que así como en los anexos se incluyen formatos de la entrevista de ajuste, se le hubiera pedido a una em presa, el que permitiera incluir en esta tesis, el pro cedimiento de la aplicación de la entrevista de ajuste en su organización. Esto no significa que se daría como una receta que habría que seguirse paso a paso, sino co mo un ejemplo real de lo que se esta usando por lo menos en un empresa.

Aún cuando la investigadora trato de controlar algunas variables (giro de la empresa, tamaño de la empresa, - criterio de la aplicación de la entrevista de ajuste), existen otras que son difíciles de controlar, por ejemplo: Albania e India, mencionaron que consideraban tener su índice de rotación de personal bajo, debido al excelente sueldo y paquete de prestaciones. Por otro lado Camboya, Ecuador e India, comentaron que debido a la crisis económica por la que atraviesa el país obliga al personal a permanecer más tiempo en su trabajo, así como cuidarlo.

Las variables antes mencionadas no fueron reportadas en todas las empresas que se investigaron, no obstante se debieron haber tomado en cuenta.

En el presente estudio se manejo el índice de rotación de personal en general, no obstante los representantes de Camboya, Kenia y Tailandia, mencionaron que la rotación de personal sindicalizado es mayor que la rotación de personal de confianza, probablemente si se hubiera solicitado por separado los índices de rotación de personal tanto sindicalizado como de confianza, los resultados obtenidos hubieran dado otro tipo de conclusiones.

Tal vez al paso del tiempo, cuando la investigadora tenga más experiencia, y vuelva a leer esta tesis, encontrará otras preguntas que dejo de hacer, las cuales en este momento no son detectables para ella. Sin embargo la investigadora confía en que aquellas personas que -- lean esta tesis puedan obtener algún beneficio para su desarrollo profesional.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

EL USO DE LA ENTREVISTA DE AJUSTE EN LA INDUSTRIA

Nombre de la Empresa: _____

Giro de la Empresa (principales actividades): _____

Puesto que desempeña la persona entrevistada: _____

1.- ¿Utilizan en su empresa la Entrevista de Ajuste?

SI () NO () Pasa pregunta # 14

2.- ¿Quién es el o los responsables de realizar la Entrevista de Ajuste?

3.- ¿A que persona se les aplica la Entrevista de Ajuste?

4.- ¿Aplican diferentes Entrevista de Ajuste para distintos grupos de personas?

SI () NO () Pasa pregunta # 06

5.- ¿A que grupos de personas se les aplica diferentes Entrevistas de Ajuste?

6.- ¿Existen algunas personas a las cuales no se les aplica la Entrevista de Ajuste?

SI () NO () Pasa pregunta # 08

- 7.- ¿A que personas no se les aplica la Entrevista de Ajuste? _____

- 8.- ¿Se le informa al nuevo empleado que tendrá una -
Entrevista de Ajuste?
SI () NO () Pasa pregunta # 10
- 9.- ¿Quién le informa al nuevo empleado que tendrá --
una Entrevista de Ajuste? _____

- 10.- ¿A partir de la fecha de ingreso del nuevo emplea
do en cuanto tiempo aplican la Entrevista de ---
Ajuste? _____

- 11.- ¿Se basan en alguna Calificación de Méritos del -
nuevo empleado para hacer la Entrevista de -----
Ajuste? _____

- 12.- ¿Qué áreas se investigan durante la Entrevista de
Ajuste? _____

- 13.- ¿Tienen un formato en el que se guían para hacer
la Entrevista de Ajuste? _____

- 14.- ¿Qué duración tiene el contrato inicial del nuevo
empleado? _____

- 15.- ¿Qué índice de rotación de personal en general --
tienen? _____

16.- ¿Qué índice de rotación de personal de menos de un año de antigüedad tienen? _____

ANEXO 2

Estoy realizando mi tesis Profesional para obtener el Ti tulo de Licenciado en Psicología, la investigación es so bre el uso de la Entrevista de Ajuste en la Industria, - la hipótesis fundamental que estoy manejando es que: "Las empresas que usan la Entrevista de Ajuste tienen un índice de rotación de personal menor a las empresas que no usan la Entrevista de Ajuste", lógicamente sin la ayu da y colaboración que ustedes me brinden no podría aceptar o rechazar mi hipótesis.

Las entrevistas de Ajuste son aquellas que realiza un -- ejecutivo, jefe o gerente de la empresa, dentro de la -- compañía y la cual se lleva a cabo dentro de un período máximo de tres meses, a partir de la fecha de ingreso -- del nuevo empleado, o bien antes que se le considere --- como empleado permanente.

La fórmula para obtener el Índice de Rotación de Personal es la siguiente:

Número de Bajas en el año X 100

Promedio de personas que trabajaron durante el año en la empresa.

Toda la información que me proporcionen será manejada con fidencialmente, al finalizar la investigación les puedo - facilitar los resultados de la misma.

ANEXO 3

TABLA K. Tabla de los valores críticos de U en la prueba de Mann-Whitney*
(Continuación)

TABLA K_{1v}. Valores críticos de U para una prueba de una cola en $\alpha = 0.05$ ó para una prueba de dos colas en $\alpha = 0.10$

$n_1 \backslash n_2$	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1											0	0
2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
3	3	4	5	5	6	7	7	8	9	9	10	11
4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18
5	9	11	12	13	15	16	18	19	20	22	23	25
6	12	14	16	17	19	21	23	25	26	28	30	32
7	15	17	19	21	24	26	28	30	33	35	37	39
8	18	20	23	26	28	31	33	36	39	41	44	47
9	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54
10	24	27	31	34	37	41	44	48	51	55	58	62
11	27	31	34	38	42	46	50	54	57	61	65	69
12	30	34	38	42	47	51	55	60	64	68	72	77
13	33	37	42	47	51	56	61	65	70	75	80	84
14	36	41	46	51	56	61	66	71	77	82	87	92
15	39	44	50	55	61	66	72	77	83	88	94	100
16	42	48	54	60	65	71	77	83	89	95	101	107
17	45	51	57	64	70	77	83	89	96	102	109	115
18	48	55	61	68	75	82	88	95	102	109	116	123
19	51	58	65	72	80	87	94	101	109	116	123	130
20	54	62	69	77	84	92	100	107	115	123	130	138

*Tomada abreviadamente de las tablas 1, 3, 5 y 7 de Auble, D. 1953. Tablas extendidas para la estadística de Mann-Whitney. Bulletin of the Institute of Educational Research at Indiana University, 1, núm. 2, con el amable permiso del autor y editor.

Siegel, S. Estadística no paramétrica. México: Trillas, 1983.

ANEXO 4

ENTREVISTA DE AJUSTE CON EL NUEVO EMPLEADO

FORMATO PROPUESTO POR INVESTIGADORA

Fecha _____

Nombre del empleado _____

Fecha de ingreso _____

Puesto _____ Departamento _____

Jefe Inmediato _____ Puesto _____

1.- ¿Fué presentado con las personas que estan directamente relacionadas con su trabajo? _____

2.- ¿Qué opina del medio ambiente de la Empresa? _____

3.- ¿Cómo se siente dentro del grupo de trabajo al que pertenece? _____

4.- ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo? _____

5.- ¿Cree estar aplicando sus conocimientos? _____

- 6.- ¿Considera que ha incrementado su experiencia? _____

- 7.- ¿Su jefe inmediato le ha explicado los objetivos de su puesto? _____

- 8.- ¿Su jefe inmediato le ha explicado lo que espera de usted? _____

- 9.- ¿Siente la suficiente confianza para ayudar a sus --
compañeros? _____

- 10.- ¿El puesto que ocupa cumple con las expectativas que usted se había formado de él? _____

- 11.- ¿Considera que el sueldo que percibe es el adecuado a su escolaridad y experiencia? _____

- 12.- ¿Conoce las prestaciones de la Empresa? _____

- 13.- ¿Conoce los productos que fabricamos? _____

- 14.- ¿Cuales son las 3 cualidades que tiene la Empresa? _____

- 15.- ¿Cuales son los 3 defectos que tiene la Empresa? _____

16.- ¿Cuáles son las 2 cualidades de su jefe inmediato?

17.- ¿Cuáles son los 2 defectos de su jefe inmediato? _

18.- ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia que pudiera -
ser de utilidad al personal y a la empresa? _____

Comentarios del entrevistador: _____

Nombre y Firma

ANEXO 4 BIS

ENTREVISTA DE AJUSTE CON EL JEFE INMEDIATO

FORMATO PROPUESTO POR LA INVESTIGADORA

Fecha _____

Nombre del empleado _____

Fecha de Ingreso _____

Puesto _____ Departamento _____

Jefe Inmediato _____ Puesto _____

1.- ¿El resultado de su trabajo ha sido el esperado? _____

2.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros? _____

3.- ¿Ha platicado con usted de sus dudas sobre el puesto?

4.- ¿Considera que el ambiente y condiciones de trabajo que se le proporcionaron son buenas? _____

5.- ¿Cree que es buen elemento? _____

6.- ¿Que puntos débiles considera que tiene en su trabajo? _____

7.- ¿Qué se podría hacer para mejorar esos puntos débiles? _____

8.- ¿Qué otro puesto dentro de su departamento podría -- ocupar, y en que tiempo? _____

9.- ¿Qué otros puestos dentro de la Empresa podría ocupar? _____

Notas del Entrevistador _____

Nombre y Firma del Entrevistador

ANEXO 5

ENTREVISTA DE AJUSTE

ALEMANIA DEL ESTE

Fecha _____

Nombre del empleado _____

Puesto _____ Fecha de Ingreso _____

Departamento _____ Unidad _____

Jefe Inmediato _____ Puesto _____

I ACTITUD HACIA LA COMPANIA

1.- ¿Cómo se ha sentido en la compañía durante el tiempo que lleva laborando? _____

2.- ¿Qué opina del medio ambiente de la empresa? _____

3.- ¿Podría ser mejor?

SI () NO ()

¿Cómo? _____

4.- ¿Ha disfrutado de nuestras prestaciones?

SI () NO ()

¿Cuáles? _____

5.- ¿De qué otras prestaciones le gustaría disfrutar? _

6.- ¿Qué opina de su sueldo? _____

II ACTITUD HACIA SU TRABAJO Y SU DEPARTAMENTO

7.- ¿Le gusta su trabajo? _____

8.- ¿Creé que le falta orientación para la buena realización de su trabajo? _____

9.- ¿Creé estar aplicando sus conocimientos? _____

10. ¿Ha incrementado su experiencia? _____

11.- Sus condiciones de trabajo, ¿son buenas? _____

12.- ¿Siente que falta "Algo" dentro de su área de trabajo? _____

13.- Su trabajo ¿Lo ha desarrollado sin presiones? _____

14.- ¿Es adecuada la forma de solicitar trabajo por parte de su jefe? _____

15.- El resultado de sus trabajo ¿ha sido el esperado? _____

16.- ¿Ha recibido felicitaciones por parte de su(s) jefe(s)? _____

17.- ¿Creé que el trabajo se vuelve rutinario? _____

18.- ¿Siente que ha cooperado con el departamento? _____

19.- ¿Es agradable el trato con jefes y compañeros? _____

20.- ¿Qué opina de la comunicación y confianza dentro de un área de trabajo? _____

III ACTITUD HACIA SU DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL

21.- ¿Le gustaría ser promovido?

SI () NO ()

¿A que puesto? _____

22.- ¿En que área le gustaría seguirse desarrollando? _____

23.- ¿Le gustaría organizar alguna actividad por fuera de la empresa con sus compañeros de Trabajo?

SI () NO ()

¿Cuál? _____

24.- Actualmente ¿Qué otras actividades realiza fuera de la empresa? _____

25.- ¿Qué opina de esta entrevista? _____

¿Le gustaría agregar algo? _____

Comentarios del entrevistador: _____

Nombre y Firma

ANEXO 6

ENTREVISTA DE AJUSTE

INDONESIA

Fecha _____

Nombre del empleado _____

Puesto _____ Fecha de ingreso _____

Departamento _____ Unidad _____

Jefe Inmediato _____ Puesto _____

1.- ¿Fué presentado con las personas que estan directamente relacionadas con su trabajo? _____

2.- ¿Ha tenido alguna dificultad durante este periodo? _____

3.- ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo? _____

4.- ¿Dentro de su puesto que tipo de actividades le gustan más? _____

5.- ¿Como se siente en la Compañía? _____

6.- ¿Como se siente en su puesto? _____

- 7.- ¿Qué opina del ambiente de trabajo? _____

- 8.- ¿Cómo podría definir la relación con sus compañeros?

- 9.- ¿Su Jefe lo ha orientado adecuadamente? _____

- 10.- ¿Siente la suficiente confianza para ayudar a sus -
compañeros? _____

- 11.- ¿Qué le ha gustado más de la empresa? _____

- 12.- ¿Tiene alguna dificultad para llegar a la compañía?

- 13.- ¿El puesto cumple con las expectativas que usted se
había formado de él? _____

- 14.- ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia que pudiera --
ser de utilidad al personal y a la Empresa? _____

ENTREVISTO

Nombre y Firma

ANEXO 7

ENTREVISTA DE AJUSTE ENTRE RECURSOS HUMANOS
Y NUEVO EMPLEADO

RUMANIA

Nombre del empleado _____

Puesto _____ Fecha de Ingreso _____

Departamento _____ Unidad _____

Jefe Inmediato _____ Puesto _____

No. de Tarjeta _____

Primera Entrevista _____

Segunda Entrevista _____

Tercera Entrevista _____

1.- ¿Cómo se siente dentro del grupo al que pertenece? _

2.- ¿Conoce a todos sus compañeros de trabajo?

SI () NO ()

3.- ¿Que tan frecuentemente ha tenido ayuda para desempeñar su trabajo de parte de:

a) Su jefe inmediato _____

b) Sus compañeros _____

c) Otros _____ Quién _____

4.- ¿Le han dado la inducción de su puesto?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

5.- ¿Le han dado la inducción de su Departamento?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

6.- ¿Le han dado la descripción de su puesto?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

7.- ¿Le han explicado lo que se espera de usted?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

8.- ¿Le han explicado el sistema de evaluación de desempeño?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Ha podido desempeñar su puesto?

a) Sin ayuda de su Jefe Inmediato _____
o Compañero _____

b) Con ayuda de su Jefe Inmediato _____
o Compañero _____

10.- ¿Qué sugerencia tiene para aumentar su propia eficiencia? _____

11.- ¿Qué considera usted que le hace falta para desempeñar mejor su puesto? _____

12.- ¿Considera usted que le han dado el entrenamiento -
adecuado?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

13.- ¿Tiene usted idea para lo que fué contratado?

SI () Cuál _____

NO () Por qué _____

14.- ¿Ha identificado algún acierto de su Jefe Inmediato?

SI () Cuál _____

NO () Por qué _____

15.- ¿Ha identificado alguna falla de su Jefe Inmediato?

SI () Cuál _____

NO () Por qué _____

16.- ¿Qué ha conocido de la Empresa? _____

17.- ¿Qué considera usted que le hace falta conocer de -
la Empresa? _____

18.- ¿Que plan tiene usted para lograr lo que a la fecha
no ha podido aquí dentro de la Compañía? _____

19.- ¿Le han dado los instrumentos necesarios para desem-
peñar su función? _____

20.- ¿Conoce usted todos los beneficios y las prestaciones de la Compañía?

- a) Cuando pagamos _____
- b) Como pagamos _____
- c) Donde pagamos _____
- d) Seguro de Vida _____
- e) Reembolso Gasto Médicos _____
- f) Aguinaldo _____
- g) Reparto de Utilidades _____
- h) Fondo de Ahorro _____
- i) Uniformes _____
- j) Vacaciones _____
- k) Prima de vacaciones _____
- l) Compra de artículos PSC _____
- m) Ayuda por defunción familiares directos _____
- n) Permisos con goce de sueldo por defunción matrimonio y maternidad _____

21.- ¿Conoce usted el organigrama?

- a) De la Compañía _____ b) De su Departamento _____

22.- ¿Conoce usted todos los productos que fabricamos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

23.- ¿Conoce usted cuántos sindicalizados tenemos?

SI () NO ()

24.- ¿Conoce usted cuántos no-sindicalizados tenemos?

SI () NO ()

25.- ¿Conoce usted el plan de entrenamiento para su puesto?

SI () NO ()

26.- ¿Conoce usted a los Gerentes de la Compañía?

SI () NO ()

27.- ¿Sabe usted que pasa si deja de hacer su trabajo?

SI () NO ()

28.- ¿Le han explicado los objetivos de su puesto?

SI () NO ()

OBSERVACIONES O COMENTARIOS ADICIONALES

ENTREVISTO

Nombre y Firma

NOTA: En la pregunta No. 3 conteste en el espacio en blanco la frecuencia de la ayuda. Ejemplos: DIARIA, SEMANAL, NUNCA, SIEMPRE, DE VEZ EN VEZ, DE CUANDO EN CUANDO, ETC.

Para las preguntas, 4, 5, 6, 7, 8, 12 y 22 cuando marque SI, no conteste el "por qué", si marca NO debe anotar el "por qué NO".

ANEXO 8

ENTREVISTA DE AJUSTE

RUANDA

La finalidad del presente, es el de conocer tus puntos - de vista acerca de la Empresa. Es de suma importancia - la honestidad y sinceridad de tus respuestas. (El manejo de este reporte será tratado en forma estrictamente confidencial).

Nombre del empleado _____

Edad _____ Escolaridad _____

Estado Civil _____ Fecha de Ingreso _____

Departamento _____ Puesto _____

Jefe Inmediato _____

1.- ¿Como fué que llegaste a la Compañía? _____

2.- ¿Como te has sentido en la Compañía desde entonces?

3.- Acerca de tu jefe ¿qué nos puedes decir? _____

4.- ¿Y de tus compañeros? _____

5.- ¿Como ves el ambiente en general? _____

6.- ¿Qué piensas de la Compañía? _____

ENTREVISTO

Nombre y Firma

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: 1977. (3o Reimp)
- Bingham, W. V. Moore, B. V. Cómo Entrevistar. Madrid: Rialp, 1973
- Centro Nacional de Productividad. Sistema de Relaciones Laborales. Subsistema de Admisión y Empleo. México: C.E.N.A.P.R.O., 1981.
- Gargari, Cárdenas Concepción. Estudio sobre la aplicación de un Programa de Inducción de una Dependencia Gubernamental. Tesis, no publicada, para optar por el grado de Licenciado en Psicología, - U.N.A.M. México, 1975.
- Goode, W. J. Hatt, P. K. Métodos de Investigación Social. México: Trillas, 1980.
- Grados, Espinosa Jaime. Casanova Padilla Jorge. Manual de Reclutamiento y Selección Tomo I. México: Facultad de Psicología U.N.A.M. 1978.
- Grados, Espinosa Jaime. Sanchez Fernandez Elda. La entrevista en el Contexto de las Organizaciones. México: Psicólogos Asociados, - 1983.
- Fear, A. R. La Entrevista de Evaluación. Argentina: Paidós, 1979.

- Katz, D. Kahn, L. R. Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas, 1981. (2o Reimp)

- Mackinnon, A. R. Michels, R. Psiquiatría Clínica Aplicada. México: Nueva Editorial Interamericana, 1973.

- Nohom, Ch. La Entrevista Psicológica. Buenos Aires: Kapeluz, 1980.

- Ouchi, W. Teoría Z Cómo Pueden las Empresas hacer Frente al Desafío Japonés. México: Fondo Educativo Interamericano, 1982.

- Piña, Martín del Campo Rafael. Estudio Teórico Práctico del Sistema de Entrevista de Selección en varias Empresas de Manufactura - del Estado de México. Tesis, no publicada, para optar por grado - de Licenciado en Psicología, U.N.A.M. México, 1974.

- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Personal. México: Limusa, 1984. (16 Reimp)

- Reyes, Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. México: Limusa, 1977. (11 Reimp)

- Siegel, S. Estadística no Paramétrica. México: Trillas, 1983.

- Staley, D. J. La Entrevista Disciplinaria. México: Editora Técnica, 1969.

- Strauss, G. Sayles, L. R. Los problemas Humanos de la Dirección. México: Herrero Hermanos, 1976. (13 ed.)
- Sullivan, H. S. La Entrevista Psiquiátrica. Buenos Aires: Psique, 1977.
- Trueba, Urbina Alberto. Trueba Barrera Jorge. Nueva Ley Federal - del Trabajo Reformada. México: Porrúa, 1977. (33 ed.)
- Villicaña, Rodríguez Leonor. Manual y Adaptación de un Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación en Grupo, Seguros la Comercial de México, D. F. Tesis, no publicada, para optar por el - grado de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, 1981.
- Yoder, D. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México: - Compañía Editorial Continental, 1974. (4 Reimp)