



10
Lej. 300602
UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL PARA LOS DESPACHOS
DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA
MEDIANOS Y PEQUEÑOS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIO ALBERTO LEDESMA VILLAR**



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 está 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.

INDICE GENERAL

HIPOTESIS.....i

PROLOGO.....ii

PARTE I MARCO CONCEPTUAL.

CAPITULO 1 RECURSOS HUMANOS.....2

CAPITULO 2 ANALISIS DEL AREA DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL.....36

PARTE II INVESTIGACION DE CAMPO.

CAPITULO 3 DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE
Y FINANCIERA.....51

CAPITULO 4 PRACTICAS ACTUALES DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS
DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y
FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.....65

CAPITULO 5 CONFIRMACION DE LA EXISTENCIA DE
SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN LOS
DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE
Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.....69

PARTE III PROPUESTA E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN
LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y
FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.

CAPITULO 6	DISEÑO DEL SISTEMA.....	136
CAPITULO 7	ASESORIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.....	145
CAPITULO 8	ASESORIA PARA LA RETROALIMENTACION Y AJUSTES DEL SISTEMA.....	147
CONCLUSION GENERAL.....		iii
BIBLIOGRAFIA.....		vi
ANEXOS.....		ix

INDICE ANALITICO

HIPOTESIS.....i

PROLOGO.....ii

PARTE I MARCO CONCEPTUAL.

CAPITULO 1 RECURSOS HUMANOS.

1.1	Antecedentes.....	2
1.2	Definición.....	5
1.3	Aportaciones.....	6
1.4	Areas Básicas de Recursos Humanos y sus principales características.....	7
1.4.1	Organización y Métodos.....	9
1.4.2	Reclutamiento y Selección.....	18
1.4.3	Capacitación y Adiestramiento.....	23
1.4.4	Administración de Sueldos y Salarios.....	25
1.4.5	Seguridad e Higiene.....	27
1.4.6	Comunicación.....	29
1.4.7	Relaciones Laborales.....	32

CAPITULO 2 ANALISIS DEL AREA DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1	Definición.....	36
2.2	Aportaciones.....	37
2.3	Fuentes de Reclutamiento.....	38
2.4	Proceso de Selección.....	41
2.4.1	Solicitud.....	41
2.4.2	Entrevista.....	43
2.4.3	Pruebas.....	46
2.4.4	Examen Médico.....	48
2.4.5	Investigación Socioeconómica.....	49

PARTE II INVESTIGACION DE CAMPO.

CAPITULO 3 DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y
FINANCIERA.

3.1	¿Qué son?.....	51
3.2	Organismos Colegiados de la Profesión Contable.....	53
3.2.1	Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.....	54

3.2.2	Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A. C.....	56
3.2.3	Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C.....	57
3.2.4	Instituto Nacional de Contadores Públicos al Servicio del Estado, A. C.....	58
3.3	A qué obliga la Etica Profesional....	60
3.4	Evolución de los Despachos Contables.....	61
3.5	Servicios Profesionales de los Despachos Consultoría Contable y Financiera.....	62
CAPITULO 4	PRACTICAS ACTUALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.	
4.1	Organización General de los Despachos.....	65
4.1.1	Autoridad, Responsabilidad y Líneas de Comunicación en la Estructura de los Despachos Contables.....	66
4.2	Posición de la Función de Recursos Humanos.....	67
4.3	Prácticas de Reclutamiento y Selección.....	68

CAPITULO 5	CASO PRACTICO, CONFIRMACION DE LA EXISTENCIA DEL SISTEMA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA	
5.1	Planteamiento del Problema.....	69
5.2	Objetivos de la Investigación.....	69
5.3	Metodología de la Investigación.....	70
5.4	Importancia del Estudio.....	70
5.5	Limitaciones del Estudio.....	71
5.6	Determinación de la Muestra.....	71
5.7	Diseño del Cuestionario.....	73
5.7.1	Cuestionario.....	74
5.8	Tabulación, Análisis y Graficación de Resultados.....	78
5.9	Conclusión del Caso Práctico.....	134

PARTE III PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA LOS DESPACHOS CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.

CAPITULO 6	DISEÑO DEL SISTEMA	
6.1	Fuentes de Reclutamiento.....	136
6.2	Proceso de Selección.....	137
6.3	Baterias Psicométricas.....	138

6.3.1	Examen "Beta".....	138
6.3.2	Exámenes Secretariales.....	141
6.3.3	Examen "O.T.I.S.".....	143
6.3.4	Exámenes de Conocimientos y técnicos para Contadores y Auditores a diferentes niveles...144	
6.4	Toma de Decisiones en la Contratación del Candidato.....	144
CAPITULO 7 ASESORIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA		
7.1	Implantación.....	145
7.2	Recomendaciones.....	146
CAPITULO 8 ASESORIA PARA LA RETROALIMENTACION Y AJUSTES DEL SISTEMA		
8.1	Adecuaciones.....	147
8.2	Evaluación del Exito del Sistema.....	147
CONCLUSION GENERAL.....		iii
BIBLIOGRAFIA.....		vi
ANEXOS.....		ix
1	Solicitud de Empleo.....	xii

2	Organigrama General.....	xvii
3	Examen "Beta".....	xix
4	Respuestas al Examen "Beta".....	xxxiv
5	Tablas para Calificar Examen "Beta".....	xlix
6	Gráfica de Examen Práctico para Secretarias.....	lv
7	Prueba de Archivo y Hoja de Respuestas..	lvii
8	Examen de Ortografía y Hoja de Respuestas.....	lx
9	Examen "O.T.I.S.".....	lxiii
10	Respuestas y Tablas para la Evaluación del Examen "O.T.I.S.".....	lxxiv
11	Examen de Conocimientos Contable.....	lxxvii
12	Examen de Conocimientos de Auditoria....	lxxx

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL PARA LOS DESPACHOS
DE CONSULTORIA CONTABLE Y
FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS**

HIPOTESIS

Gran parte de la alta rotación del personal en los despachos de contadores, es generada por un inadecuado sistema de reclutamiento y una mala selección de éste, lo cual, también trae como consecuencia, fallas dentro del desarrollo de las actividades que desempeñan en la empresa ya que provoca entorpecimiento e inconsistencia de las funciones.

PROLOGO

Analizando la conformación de una empresa, podemos detectar que están constituidas por varios recursos los cuales son: Materiales, Técnicos, Financieros y Humanos, siendo este último, para mi punto de vista, el más importante, cambiante y difícil de controlar dentro de cualquier organización debido a su naturaleza. Por lo tanto en toda organización tenemos que existe este recurso y una de las necesidades detectadas en la mayoría de la empresas, es como poder conseguirlo y de que manera poder hacerlo más eficiente, productivo y que sea lo que estamos buscando o lo que es necesario en la empresa.

Es por esta razón que considero necesario el buscar un sistema de reclutamiento y selección que se adapte a los despachos de pequeño y mediano tamaño considerando que en muchos de los casos no cuentan con una persona para realizar este procedimiento por diversas causas; con una correcta selección del personal podemos elevar la calidad del mismo, mejorando así la calidad del trabajo y del servicio.

Actualmente en las organizaciones pequeñas y medianas no toman en cuenta o no alcanzan a percibir la necesidad de reclutar y seleccionar a su personal de una manera óptima, por lo que en específico en los despachos de contadores públicos no detectan dicha necesidad, que es tan importante para poder tener una persona apta de acuerdo a las características de las necesidades de recurso humano que requieren en sus firmas. Tampoco importándoles mucho el ofrecer un plan de carrera dentro de la organización por lo que la mayor parte de su personal en un buen nivel, buscan nuevos horizontes en empresas grandes quedando los despachos como organizaciones que ofrecen experiencia a sus candidatos y no teniendo permanencia del personal dentro de ellos.

Es importante comentar que aquí se propondrá un sistema de reclutamiento y selección de personal idóneo, que pueda aplicarse de acuerdo a las características de los despachos y de esta manera poder resolver algunos problemas que afectan en la rotación de los mismos y por consiguiente la productividad y calidad del servicio que ofrecen.

Dentro de la investigación que se realiza a continuación se pretende detectar la situación actual de los despachos contables con respecto a su rotación y las causas principales que originan este problema, con el fin de proporcionar un modelo de reclutamiento y selección el cual podrán aplicar dentro de éstos.

PARTE I

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 1

RECURSOS HUMANOS

1.1 ANTECEDENTES

Los cambios que afectan actualmente las relaciones de trabajo en el ambiente de una organización son múltiples; además, su velocidad y frecuencia superan a veces la capacidad de adaptación del ser humano por su propia naturaleza.

Para enfrentar con éxito estos cambios, es fundamental ser flexibles y audaces en nuestras decisiones para garantizar nuestra estabilidad laboral, crecimiento y desarrollo, logrando así un ambiente de trabajo óptimo donde el ser humano obtenga su realización personal desempeñando sus labores y aprovechando su máxima capacidad dentro de la empresa.

Una de las acciones que responden a este propósito son los Recursos Humanos, que fueron originados para atender en forma profesional los servicios que en materia técnica de personal demanda la administración de la empresa, para la correcta dirección y aplicación de los esfuerzos de sus recursos humanos.

El contar con servicios profesionales en sistemas de planeación, desarrollo de la organización, políticas de reclutamiento, selección, sistemas de capacitación y desarrollo, sistemas de compensaciones, atención a conflictos, seguridad, higiene, y con personal especializado que asegure que la comunicación sea difundida, garantizará los factores de éxito necesarios para constituirse como una empresa líder en el ramo, con elevados índices de productividad, eficiencia y un espíritu integral de grupo de trabajo.

En todo caso, el reto es lograr que la misión; objetivos, políticas y filosofía de la empresa se conozcan, comprendan, acepten y apliquen, permitiendo un trato preferente y digno al personal que conforma la organización, con la finalidad de contribuir y conformar la empresa, siendo esto el objetivo del área de RECURSOS HUMANOS.

Hasta 1950 se hablaba en Francia de la MAIN DE OUVRE que en Latinoamerica se traducía como mano de obra; los ingleses le llamaban MAN POWER, y los españoles y portugueses MANO DE OBRA.

Se le consideró por primera vez en Estambul como un término muy duro y buscaron en su lengua una combinación de palabras que les parecía mejor, IS GUCU, que significaba: lo que resulta del esfuerzo creador del hombre.

El rechazo del término de MANO DE OBRA ya era general en el año de 1950 y se empezó a usar, RECURSOS HUMANOS, al principio quizá como traducción de MAN POWER pero posteriormente con distinto significado.

Surgían nuevas ideas acerca de los vínculos que unen la economía, la educación, el empleo y el desarrollo, y se fue creando una nueva zona de integración interdisciplinaria, cuyos límites y alcances hasta hoy son imprecisos.

Tomando en consideración que en otra época se le llamó mano de obra a lo que ahora llamamos recursos humanos (y esto se dió más, que nada por la falta de sentido humanista con que se le llamaba a la fuerza de trabajo), podemos decir que el cambio se inició con la reafirmación en cuanto a la integración de un humanismo en el trabajo, en la organización como tal, y posteriormente, con el hombre.

En el último siglo y medio ha tenido lugar una espectacular revolución, no sólo en lo que hacemos, sino en la forma en que lo hacemos; la Revolución Industrial ha sido no nada más en cuanto a la técnica, ya que también se modificaron las relaciones humanas. A medida que la técnica se fue haciendo más compleja, las personas fueron dependiendo, en menor grado, unas de otras y los problemas de trabajar juntos se volvieron más conflictivos.

Los Recursos Humanos, hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un gran número de asiduos candidatos que aguardaban a que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones.

En una oferta abundante de personal, las organizaciones podían despreocuparse de hacer inversiones en el área. Los ejecutivos del área de Recursos Humanos - los jefes de personal - eran solicitados únicamente para cuidar

problemas de corta perspectiva temporal, de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo, el control austero y rígido de los recursos disponibles. El horizonte del área era limitado a decisiones rutinarias o a prescripciones de orden legal laboral.

En un país que tiene una economía fuertemente agrícola, basada en el monocultivo, así como un bajo nivel tecnológico de las pocas e incipientes industrias, necesitan solamente, el empleo de trabajo manual poco calificado.

Con el rápido surgimiento de la industrialización provocada en algunos centros urbanos, paralelo al esfuerzo de obtención de capital, tecnología extranjera así como un programa intenso de erradicación del analfabetismo, la situación sufrió un gran cambio. De repente, el mercado de trabajo se fue volviendo sofisticado, al mismo tiempo que se situó en posición de intensa oferta. El profesional de Recursos Humanos, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones. Casi al mismo tiempo tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles, adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización adaptándose a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y desarrollo de personal. Una cosa retroalimentaba a otra: a medida que hacían inversiones en formación y desarrollo, los recursos humanos adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y aplicación de nuevas habilidades adquiridas. Hoy en día el programa de desafíos que el área de Recursos Humanos ofrece es espléndido. El profesional de R. H. actualmente es solicitado para actuar en términos organizacionales, y no dentro de una visión microscópica y departamental. Sus estrategias de trabajo tienden a situarse en el nivel global, organizacional, sistemático y no simplemente en detalles moleculares o en planes aislados, circunstanciales, independientes y efímeros.

1.2 DEFINICION

A continuación expongo diferentes definiciones de diversos autores:

Recursos Humanos

"Son los contactos concientes establecidos entre individuos y grupos, entre los empleados y sus colegas entre los subordinados y sus jefes; es decir, que significa estar condicionados en nuestras relaciones por una actitud, un estado de espíritu o una manera de ver las cosas que nos permita comprender a otras personas referente a su personalidad que sin duda es diferente a la nuestra".(1)

"Es un área interdisciplinaria que cubija necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional. Se refiere a una multiplicidad enorme de campos de conocimiento. Es donde se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de terminología del aprendizaje y del cambio organizacional".(2)

Puedo concluir que:

Los Recursos Humanos son aquellos elementos dentro de la organización, que por medio de su inteligencia, habilidad manual, capacidad, conocimientos e ingenio, consiguen que dicha organización logre o deje de lograr sus objetivos.

-
- (1) I. Chiavenato "Int. a la Teoría Gral. de la Admón." p.157
 - (2) I. Chiavenato "Admón de Recursos Humanos" p.199

1.3 APORTACIONES

En los tiempos actuales dentro de la Administración, han surgido infinidad de cambios los cuales nos llevan a una evolución. A través de los tiempos, se ha presentado la necesidad de la división de áreas funcionales dentro de las organizaciones, y entre ellas se encuentra el área de recursos humanos, dicha área es una de las más importantes dentro de la empresa debido a que, como la misma área lo dice, se dedica al manejo y organización del recurso humano.

Dentro de las grandes organizaciones esta área se encuentra contemplada dentro de sus estructuras organizacionales, en muchas empresas de mediano y pequeño tamaño se observa que no se le da la importancia debida o simplemente una persona es la encargada de llevar a cabo dichas actividades.

Se puede determinar la importancia y aportaciones que da esta área a la empresa, cuando se tiene contemplada dentro de la estructura, basicamente se delegan muchas responsabilidades y actividades las cuales son parte importante y vital para una administración eficaz debido al papel que juegan los recursos humanos dentro de la organización, ya que sabemos que para poder formar una empresa se requiere de personal, de no ser así no podría existir la misma, por lo que dicha área se encarga del manejo y control del recurso más importante con el que cuenta la organización.

Tenemos que aún en las empresas medianas y pequeñas, en las que su estructura organizacional no permite un departamento en específico de recursos humanos, es necesario que contemplen las funciones indispensables que requiere el área para que los lleve a cabo una persona en específico.

Esto nos lleva a determinar que no importa el tamaño de la empresa, siempre estarán presentes dichas actividades en las organizaciones, ya que por pequeñas que estas sean requieren de la fuerza, capacidad y habilidad del hombre.

1.4 AREAS BASICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS

La organización es una estructura formada por recursos tanto materiales como humanos, en donde existen diversas funciones interdependientes y complementarias, encaminadas hacia un objetivo común.

Los Despachos de Contadores son sistemas integrados por individuos, los cuales tienen necesidades y objetivos particulares; y es en la organización en donde a través de la coordinación de los esfuerzos individuales, se tiende a la obtención de metas de grupo. Es así, que en estas organizaciones existen funciones diferenciales y objetivos comunes a alcanzar por los componentes de dichas empresas.

Para que una organización tenga éxito, se deben armonizar un grupo de personalidades diferentes, fundir los diversos intereses y utilizar las aptitudes de los individuos que la compongan, para que unificando sus esfuerzos, contribuya cada uno al máximo logro de los objetivos estipulados.

En cuanto a los individuos que forman parte de la organización, deberán conocer los objetivos de la empresa, y enfocar su labor y comportamiento hacia la consecución de éstos, pero también a su vez, dichos objetivos tendrán que satisfacer las necesidades y ambiciones de cada miembro de la organización; de esta manera la organización marchará y se desarrollará en forma sana.

Este tipo de despachos que se desenvuelven en un medio cambiante, deberán actualizarse y renovarse constantemente para poder sobrevivir. Todo cambio que se efectúe afectará la vida interna de cualquier organización, por ésto deben prepararse para afrontar estos cambios y llevarlos a cabo con efectividad.

Los altos directivos de los despachos deberán hacer grandes esfuerzos para transformar rápidamente las organizaciones, utilizando diversos medios para alterar el comportamiento y las actitudes del personal; cada organización utiliza enfoques diferentes pero la meta final es hacer que todo el personal se adapte y coopere en la solución de problemas y se enfrente a los desafíos del ambiente empresarial de la actualidad.

Una mejor organización estará formada cuando se considere a los individuos que la forman, no como seres inertes, sino como seres cambiantes, con una gran capacidad de creación, cuyas esperanzas, ambiciones, necesidades, metas y deseos evolucionan con el tiempo y con los cambios en su ambiente.

En vista de que lo que son fuerzas en una compañía pueden ser debilidades en otras, lo más que podría hacer una persona ajena para contribuir a ayudar a las personas dentro de una empresa determinada, es aportar una visión que les ayude a entender su situación, para que puedan determinar sus propios cursos de acción.

Se pensó en la necesidad de varios elementos que conforme pasó el tiempo, se fueron haciendo más determinantes, con mayor importancia y que en la actualidad han quedado como sigue, aclarando que aún tienen mucho que evolucionar:

- Organización y Métodos.
- Reclutamiento y Selección.
- Capacitación.
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Seguridad e Higiene.
- Comunicación.
- Relaciones Laborales.

1.4.1 ORGANIZACION Y METODOS.

Como bien sabemos, que los individuos capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Por lo tanto, la función administrativa de ORGANIZAR, consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

El Rol Organizacional requiere:

a) Tener objetivos ciertos y precisos. Esto significa que cada persona dentro de su desempeño, debe tener bien definido hacia donde quiere llegar de manera que éstos objetivos vayan encaminados a cumplir con el objetivo común de la organización, creando que éste sea un interés general para todos aquellos que colaboran en la empresa.

b) Que exista un concepto claro de los deberes o actividades que cada persona deba realizar; para el correcto cumplimiento y poder así llegar a las metas y a los objetivos propuestos.

c) Que exista un entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa que puede hacer para obtener los resultados deseados.

d) Para poder hacer el sistema operante, debe establecerse cómo y dónde obtener la información básica que puede requerir para la ejecución de su trabajo, logrando así un buen desempeño.

Por éstas estructuras de funciones se entiende una Organización Formal, por lo que podemos definir:

"Organizar: Es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa, para lograr la ejecución correcta de tareas a realizar, obteniendo los resultados esperados. Por lo que la organización incluye todo el comportamiento de todos los participantes". (3)

(3) Koontz, O'Donnell, Weihrich, "Administración" p.252

Ciertamente, un administrador considera que está organizado cuando establece este tipo de estructura.

Organización Formal

Se considera una organización de tipo FORMAL, cuando las actividades de dos o más personas están debidamente coordinados para el logro de ciertos objetivos y consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados a producir bienes o servicios.

Existe cuando las personas:

- a) Pueden comunicarse entre sí.
- b) Están dispuestas a actuar.
- c) Comparten un propósito común.

Wilfred Brown, quien ha participado en las investigaciones más completas, que sobre organización se han llevado a cabo, dijo:

"Personalmente considero que mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad, por lo tanto, por medio de directrices generales, en que aspectos tiene libertad de acción, por que sin una definición clara al respecto, no hay libertad". (4)

Tradicionalmente las principales características de la organización formal son:

1. División del Trabajo.

El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a practicarse intensamente en la Revolución Industrial.

Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un patrón alcanzado por una relativa autorización de la actividad humana basada en la repetición constante de una misma tarea.

(4) Koontz, O'Donnell, Weihrich, "Administración" p.253

Por extensión, es división del trabajo, iniciada al nivel de operarios, fue abarcado los otros escalones más elevados de la organización. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos:

- a) Estandarización y simplificación de las actividades.
- b) Mayor especialización y minuciosidad de las tareas.
- c) Mejor aprovechamiento del trabajo especializado a través de líneas de montaje

Las consecuencias que trae a corto plazo la división del trabajo, son:

- a) Mayor productividad y mejor rendimiento.
- b) Mayor eficiencia de la organización, como resultante de lo anterior.
- c) Reducción de los costos de producción, administrativos, distribución, etc.

2. Especialización.

Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano pasa a tener funciones específicas y especializadas.

La especialización del trabajo constituye una manera de aumentar la eficiencia y de disminuir los costos de producción simplificando las tareas atribuyendo a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia, se reducen los períodos de aprendizaje, facilitándose la sustitución de unos individuos por otros, permitiéndose mejoras en los métodos e incentivos de trabajo y definitivamente aumentándose el rendimiento.

3. Jerarquía.

Como atribución de las funciones especializadas surge inevitablemente la del comando, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que les están subordinados.

En toda organización formal existe una jerarquía, ésta divide la organización en escalas o niveles de autoridad,

teniendo las superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.

Cuanto mayor sea la empresa, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su organización formal.

La jerarquía representa el volumen de autoridad y responsabilidad de cada participante en la organización.

4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

La jerarquía de la organización formal, representa la distribución de la autoridad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones.

La autoridad es el poder de mandar a otros, para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, de la manera como el poseedor de esa autoridad considere adecuado para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad y dentro de la organización formal, debe limitarse explícitamente. De modo general, el derecho de mandar disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica.

Fayol, decía que: "La autoridad es el derecho de dar ordenes y el poder de exigir obediencia". (5)

La autoridad formal es siempre un poder, una facultad concedidos por la organización al individuo que en ella ocupe una posición determinada en relación con los otros. De la misma forma que ocurre con la autoridad, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y el hecho de que alguien pueda tener autoridad para exigir determinadas tareas de otras personas.

La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se hace una designación de deberes, en cuanto a la obligación es la responsabilidad simultánea exigida al subordinado para que realice sus deberes.

La esencia de la responsabilidad es la obligación, o sea la necesidad de utilizar la autoridad para exigir que sean ejecutadas las tareas.

(5) I. Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración" p.91

Existen 3 tipos de Organización Formal:

- a) Organización Lineal.
- b) Organización Funcional.
- c) Organización Línea-Staff.

Organización Lineal

Tienen su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. En su investigación sobre las formas más antiguas de organización, se concluye, que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal, también llamado principio escalar: hay una jerarquía de autoridades, en el cual los superiores reciben obediencia de sus subordinados.

La denominación lineal se debe al hecho de que, entre el superior y el subordinado, existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es una organización simple y de conformidad piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, ya que las líneas de comunicación son establecidas rígidamente. Es una forma de organización que se encuentra con mucha frecuencia en las empresas pequeñas o en las etapas iniciales de las organizaciones, ya que las funciones básicas o primarias de las organizaciones generalmente aparecen en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización.

Características de la organización lineal.

- a) Autoridad lineal o única:

Es una autoridad que está basada en el nivel jerárquico y restringida a los subordinados. Así, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene sólo un jefe: recibe órdenes exclusivamente de él y se reporta solamente con él. La autoridad de la línea es una autoridad de mando.

- b) Líneas formales de comunicación:

Todo órgano o cargo posee dos terminales de comunicación, uno orientado hacia arriba y que lo conecta

exclusivamente con el órgano o cargo superior, representando su responsabilidad ante el escalón más elevado, y otro orientado hacia abajo y que lo conecta con los cargos directamente subordinados, representando su autoridad sobre el escalón más bajo.

c) Centralización de las decisiones:

La organización de línea se caracteriza por el traslado y la convergencia de la autoridad hacia la cima de la organización; sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

d) Aspecto piramidal:

A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. De cierta forma, resulta que, a medida que aumenta el nivel jerárquico aumenta la generalización y la centralización y a medida que disminuye el nivel jerárquico aumenta la especialización y la determinación de responsabilidades.

Organización funcional

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica a cada tarea el principio de especialización de funciones. El principio funcional es la diferenciación entre los diversos tipos de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Características de la organización funcional

a) Autoridad funcional o dividida:

Está basada en la especialización. Es una autoridad del conocimiento y se extiende a toda la organización. No tiene nada de lineal ni de jerárquica o de mando. Cada subordinación se reporta a muchos superiores, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente para los problemas de la especialidad de cada uno. Por lo tanto, ningún superior, tiene autoridad total sobre los subordinados, sólo autoridad parcial y relativa, de acuerdo a su especialidad.

b) Líneas directas de comunicación:

Las comunicaciones entre los cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios. El tipo de organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

c) Descentralización de las decisiones:

Las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados, que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la encargada de promover las decisiones. Por lo tanto, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones.

d) Énfasis en la especialización:

La organización funcional está basada en la especialización de todos los órganos a cargo, en todos los niveles de la empresa. Hay una profunda separación de las funciones de acuerdo con las especializaciones involucradas. Cada puesto contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades se delimitan de acuerdo con las especializaciones.

Organización Lineal - Staff

El tipo de organización en lineal-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscándose aumentar las ventajas de éstos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores lo denominan organización del tipo jerárquico-consultivo. En la organización lineal - staff hay características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

El concepto de organización lineal-staff se basa en el hecho de que entre la línea (órganos de ejecución) y asesoría (órganos de apoyo y consultoría) existen relaciones de autoridad. Koontz y O'Donnell se refiere a una cierta tendencia a considerar la línea y la asesoría como tipo de departamentos, pero explican que, aunque "ciertos departamentos puedan situarse predominantemente en una

posición de línea, son ambas (línea y staff) relaciones de autoridad y no grupos de actividades". (6)

Características de la organización Lineal-Staff

- a) Fusión de la estructura lineal y de la estructura funcional.

La principal característica de esta organización superior, es la unidad de mando o autoridad única típica de la estructura lineal. Sin embargo, cada cargo recibe también asesoría y servicios especializados de diversos cargos de staff.

En otros términos existe siempre autoridad lineal de un cargo, ya que sea de línea o de staff sobre sus subordinados y existe también la autoridad funcional de un órgano o cargo de staff en relación con todos los demás órganos de la organización, cuando se trata de su especialidad.

- b) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación:

En esta organización hay una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados que representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier puesto y el staff, y que representan el suministro de asesoría y de servicios especializados.

Así, la compleja red de comunicaciones de la organización lineal-staff, se forma de líneas formales de autoridad y responsabilidad lineales y de líneas directas de asesoría y presentación de servicios staff.

- c) Separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo:

Las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización del tipo lineal-staff, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la organización. En los órganos de staff en sí, a medida que se sube en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, y disminuye la proporción

(6) Koontz, O'Donnell, "Principios de Administración", p.151

de las funciones de prestación de servicios especializados. En sentido contrario, a medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestaciones de servicios especializados y disminuye la proporción de funciones de consultoría, asesoría de los órganos de staff.

1.4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Reclutamiento de Personal

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener información respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica para su funcionamiento.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias de acuerdo a la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de recursos humanos, sin dirección precisa. El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Toda organización vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el

reclutamiento de personal. Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz. Por lo tanto el reclutamiento es una función continua. Aunque en algunos períodos no se haga búsqueda alguna, la simple presentación de candidatos y el archivo de sus propuestas de empleo por los diversos departamentos, reflejan una actividad típica de reclutamiento.

La actuación en el mercado de recursos humanos exige que la empresa se mantenga informada sobre los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella ocurren. Inclusive debe conocer satisfactoriamente ese mercado desde los diversos puntos de vista que se presentan.

Internamente, las informaciones respecto de las exigencias a los candidatos son proporcionadas por los análisis y descripciones de cargos y combinadas con una política de personal cuyos patrones deben prescribir los requisitos de fuerza de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

El Proceso de Reclutamiento

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento de empleado o requerimiento de personal y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección.

Medios de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a influirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en

otras empresas, y su consecuencia es un input de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos ocupados unicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.

Sistema de reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir:

- * Transferencia de personal
- * Promociones de personal
- * Transferencias con promoción de personal
- * Programas de desarrollo de personal
- * Planos de profesionalización (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa, e incluye varios sistemas.

Sistema de reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- * Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- * Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- * Pancartas o anuncios en portería de la empresa.
- * Contactos con sindicatos y asociaciones de clase.
- * Contactos con las universidades, escuelas, directorios académicos, centros de integración empresa - escuela.
- * Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

* Anuncios en periódicos y revistas especializadas.

* Agencias de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Son también denominadas vehículos de reclutamiento, ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

Selección de Personal

Elegir al personal en forma efectiva requiere una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que debe ocuparse. Se debe realizar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en la medida de lo posible, se debe diseñar el puesto para que satisfaga las necesidades de individuos y de la organización. Además, se deben evaluar los puestos y se les debe comparar para que sea posible tratar en forma justa y equitativa a sus ocupantes. Entre otros factores que deben tenerse en consideración se encuentran las capacidades que se requieren (técnicas conceptuales y de diseño) puesto que éstas varían con el nivel que se ocupa en la jerarquía de la organización. Se deben analizar también las características personales que se requieren en los puestos.

Identificación de los requerimientos del puesto

Al identificar los requerimientos del puesto, es necesario responder a preguntas como: ¿Qué es lo que tiene que hacerse en este puesto?, ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requieren?. Dado que los puestos no son estáticos, puede ser necesario considerar preguntas adicionales: ¿Se puede llevar a cabo en forma distinta?, si éste es el caso, ¿Cuáles son los nuevos requerimientos?. Se debe analizar el puesto para encontrar respuestas a estas preguntas y a otras similares. Así, en una descripción de puesto basada en un análisis del mismo, por lo general se enlistan las obligaciones importantes, las relaciones de responsabilidad y autoridad y la relación con otros puestos. En tiempos más recientes, algunas empresas han incluido también objetivos y resultados esperados en las descripciones de éstos.

La selección del personal es, lógicamente elegir de entre los candidatos el que satisfaga mejor los requerimientos del puesto. La selección puede ser para una vacante específica o puede ser para requerimientos futuros.

Diferencia entre Selección y Colocación

En el enfoque de selección, se buscan candidatos para llenar un puesto con requerimientos bastante específicos, mientras que en el enfoque de colocación se evalúan los puntos fuertes y débiles de las personas y se encuentra o inclusive se diseña un puesto apropiado.

El Proceso de Selección

Hablando del problema de admisión de personal de fuera de la empresa y prescindiendo, de momento, del comentario sobre las ventajas e inconvenientes que puede tener cada método o procedimiento de selección que se elige, lo que sí debemos reconocer es que completar este proceso exige recorrer una serie de etapas de gran importancia y a las que el departamento de personal tiene que prestar su máxima atención.

Estas fases o etapas, agrupadas en las denominaciones más significativas pueden quedar resumidas en el siguiente proceso:

- * Solicitud.
- * Entrevistas.
- * Pruebas.
- * Examen Médico.
- * Encuesta Socioeconómica.

La política de selección variará lógicamente en cuanto a técnicas a utilizar y en lo que se refiere al costo de estas técnicas. También tendrá que adaptarse las condiciones en que se encuentre el mercado de mano de obra, dentro de las especialidades que generalmente se buscan. Ahora bien, aún dependiendo en gran manera de factores externos hay otros muchos criterios internos que pueden imponerse, siempre en la inteligencia de lo que hace una política es marcar una tendencia, pero en selección, de ninguna manera debe crear normas rígidas.

1.4.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La palabra adiestramiento o entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de Personal consideran el entrenamiento como: "un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares". Otros lo interpretan más ampliamente y consideran el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y adiestramiento: "el adiestramiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo".(7)

Formación Profesional es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objeto preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo. Puede ser llamada Educación Profesional. Sus objetivos son amplios y mediatos, con miras a capacitar al hombre para una futura profesión. Se puede ofrecer en las escuelas o fuera de ellas y aún dentro de las propias empresas. Si consideramos que nuestro sistema de escuelas profesionales forma apenas una pequeña parte de recursos humanos calificados exigidos por nuestro acelerado desarrollo técnico-económico, llegamos a la conclusión de que la mayor responsabilidad en la formación de esos recursos humanos que permanentemente se necesitan, recae lógicamente sobre las empresas. Por lo tanto, el grupo que no recibe necesaria formación escolar, es formado en las empresas, en el propio trabajo, donde recibe una formación asistemática, a medida que le van siendo confiadas nuevas tareas. En este caso, la formación es inversa a la extensión y a la profundidad de los conocimientos exigidos para la profesión. De este modo, la formación es mínima en las que requieren apenas conocimientos y habilidades elementales.

Desarrollo Profesional, es la educación que tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el

(7) I. Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" p.456

cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas. Esto se da en las empresas o firmas especializadas en desarrollo de personal. También obedece a un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Puede también ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa. Es más conocido como Desarrollo de Recursos Humanos.

Adiestramiento es la educación, que tiene por objetivo adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa. Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. Esto ocurre en las empresas o en las firmas especializadas en entrenamiento. En las empresas, esta función se delega al jefe inmediato del empleado o a un colega suyo. Obedece a un programa preestablecido y organizado que procura la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa.

Steinmetz, define el entrenamiento como: "el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido. El mismo autor considera el desarrollo como un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos".(8)

(8) I. Chiavenato "Administración de Recursos Humanos" p.460

1.4.4 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios, todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Lograr que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante un sistema de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficacia, responsabilidad y condiciones de cada trabajo y de cada puesto, es el objetivo de la administración de sueldos y salarios.

La administración de sueldos y salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuación de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios, de los mercados de trabajo que afecten la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos y legales en cada región.

Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos de trabajo posibles, retenerlos y desarrollarlos, para lograr con mayor eficacia los objetivos de la institución.

Dentro de un marco de respeto mutuo, la administración de sueldos y salario, deberá basarse en la justa medida en que se demande esfuerzo y se demuestre eficacia en el trabajo, que signifique una contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Podemos decir que, Administración de Salarios es aquella amplia área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados, de acuerdo con el grado o valor de cargo, unidos a la consideración del mérito y al desempeño individual y animados por el lucro de la compañía. No se refiere a los mecanismos actuales de pagos u operación del recibo de pagos: estos son generalmente funciones financieras o contables.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no sólo por la influencia que los salarios producen en quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de estos

tres grupos tienen intereses directos aunque diferentes sobre las compensaciones canceladas a los empleados:

1. Importancia para los empleados:

a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y su familia.

b) Los salarios percibidos presentan elevada influencia en los estatus del empleado en su comodidad; el estatus es evaluado por la ganancia material más aún que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de estatus, ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la compañía.

c) La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

2. Importancia para la organización:

Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, con la tecnología utilizada, etc.

Es de vital importancia el mantenimiento de un programa de sueldos y salarios que no sólo haga posible la maximización de la eficiencia de las ventas, si no que también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

3. Importancia para la sociedad.

Los salarios tienen un importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. En la medida en que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan más elevados lo que por otro lado, sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no tiene un aumento proporcional. Si los salarios pueden ser compensados por una mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán efectivamente contribuir al bienestar económico de la sociedad.

1.4.5 SEGURIDAD E HIGIENE

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Es obligación de la empresa preocuparse por la salud integral de su personal, así como la protección contra accidentes.

El ámbito de esta función, comprende los siguientes aspectos:

- a) El mantenimiento y la optimización de la salud.
- b) La prevención de riesgos de trabajo.
- c) La seguridad de todos los que laboran en las instalaciones de la empresa.
- d) La conservación y mantenimiento de los inmuebles.

Nuestro más valioso recurso es el hombre, y como tal es el elemento de mayor dignidad, y estando su vida, su integridad física, y su salud en la base mínima de su existencia, todos los demás aspectos tienen que relacionarse con la conservación y mejoramiento de sus aspectos físicos, mentales y sociales.

Será una responsabilidad múltiple y conjunta en la materia de parte de:

- a) Todos y cada uno de los directores.
- b) El director de Recursos Humanos, y los que forman el corporativo y operativo de esta función.
- c) El jefe inmediato.
- d) Los técnicos en esta materia.
- e) Los propios trabajadores.
- f) La comisión mixta de Higiene y Seguridad.

DEFINICIONES

HIGIENE DEL TRABAJO

"Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de la salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutados. La Higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo". (9)

SEGURIDAD

"Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff".(10)

El trabajo en las empresas ha creado la necesidad de formar especialistas en amplio campo de la dirección del departamento de seguridad e higiene. En general, se trata de personas dedicadas a la protección de los recursos de sus empleados ante la pérdida que podrían sufrir por accidente, incendio o por la exposición, ya sea de los trabajadores o del público en general, a sustancias tóxicas, a determinados tipos de radiación, al ruido, etc.

Los especialistas han sido formados para detectar la necesidad, evaluar y prescribir los controles para las empresas.

Se espera que la persona que dirige la función de seguridad e higiene, o el Director de Seguridad en el Trabajo tenga la experiencia suficiente en esta materia como para poder resolver tales problemas a medida que surgan o para saber donde recurrir a fin de obtener asistencia técnica.

(9) "Enciclopedia del Management", p.1099
(10) IDEM, p.1100

1.4.6 COMUNICACION

Importancia de la Comunicación.

Se dice que la comunicación es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen, al usar este puente, la persona está en condiciones de cruzar con toda seguridad el río de la incomprensión que a veces separa a los individuos.

Un punto importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sólo no puede comunicarse, y sólo un receptor logra completar el acto de comunicación.

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio de unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan los recursos y sistemas sociales, es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr metas.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Es imposible coordinar el trabajo y la organización se derrumbará a causa de ello. También la cooperación se imposibilita por lo que las personas no logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes la rodean. Se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Por lo tanto, la comunicación es el flujo de mensajes. Un mensaje es información a la que el receptor le da un significado y pueden ser clasificados según la relación, las redes y métodos de difusión, el receptor y el lenguaje.

Consideramos a la comunicación como un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado. Como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni

están aisladas de su medio ambiente por lo que no son estáticas. Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas por lo que nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también será distinta. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar comprensión común. Como proceso seriado, la comunicación implica una serie, paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. Estos mensajes fluyen en dirección ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes que fluyen desde los superiores a los empleados. La comunicación ascendente se refiere a aquellos que van desde los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación o hacer sugerencias. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales mensajes están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas, la terminación de conflictos o la participación en la información.

DEFINICION

"La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico a través del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio de las subpartes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (11)

Esto es el reconocer la importancia de la comunicación en los esfuerzos organizados, como el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común, siendo la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra.

(11) Gerald M. Goldhaber, "Comunicación Organizacional", p.32

PROCESO DE COMUNICACION

El proceso de comunicación es el medio por el cual un emisor se pone en contacto con un receptor por medio de un mensaje. Se necesitan 5 pasos, no importa si ambas partes hablan, utilizan señales de mano o recurren a otros medios de comunicación:

1. Elaboración de una idea.

Consiste en elaborar una idea o un pensamiento que el emisor desea transmitir. Este es el primer paso porque a menos que se tenga un mensaje valioso, todos los demás pasos carecen hasta cierto punto de utilidad. Este paso se representa mediante el letrero que se lee con frecuencia en fábricas y oficinas y que reza a la letra: Asegúrese de conectar bien el cerebro antes de hablar.

2. Codificación.

Es codificar la idea en palabras, gráficas y otros símbolos adecuados para la transmisión. En este punto el emisor determina el método de transmisión para organizar las palabras, los símbolos en forma adecuada según el tipo de transmisión de que se trate.

3. Transmisión.

Cuando se elabora el mensaje finalmente, este paso es transmitirlo mediante el método elegido y también los emisores deben esforzarse por mantener su canal de información libre de barreras o interferencias.

4. Recepción.

Esta permite que la otra persona reciba el mensaje, lo que constituye el penúltimo paso de nuestro proceso, y el receptor debe de estar atento al recibir el mensaje para que se pueda comprender.

5. Decodificación.

Las experiencias de transmitir y captar un mensaje cualquiera demuestran que no se pasan los mensajes de mente en mente como se pasa de mano en mano un paquete. Por el contrario, en la comunicación interviene una laboriosa actividad de asimilación la cual es llamada decodificación. Dicha actividad es realizada por el receptor para que pueda comprender el mensaje.

1.4.7 RELACIONES LABORALES

Introducción.

La dirección de las relaciones laborales en la actualidad, es una función importante y debido a su importancia la dirección deberá fijarse un rumbo (objetivo), formular normas de acción (políticas) y estructurar un programa que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiese fijado.

En muchas compañías en México, la dirección ha prestado poca atención a esta función, por lo que en algunas ocasiones se encuentran con que se les ha constituido un sindicato que no es afín con sus valores y que amenaza con cerrar la empresa. A cambio de no hacerlo pide que la compañía modifique sus valores fundamentales, que le ceda gran parte de la dirección de la empresa o que varíe sus objetivos primarios.

Hay algunas empresas que no tienen sindicato, otras tienen una representación no oficializada de los trabajadores, pero casi todas de ellas no han analizado si esto es lo que realmente desean y si es así, que deberán hacer para poder conservar este modelo de no sindicato o cual es la mejor forma de iniciar la formación de un sindicato, que no sea hostil, contra la empresa.

Existen empresas que cuentan con una buena relación sindical, sin embargo, esto lo consideran como cosa de suerte y no hacen planes para madurar y fortalecer una relación que satisfaga a las dos partes involucradas.

En uno o en otro caso de los anteriores nuestro punto de vista es que la función de las relaciones laborales, cualquiera que sea, debe ser parte de la estrategia de la dirección y que deberá analizarse, organizarse y controlarse como las otras áreas importantes de la empresa que se quieran mejorar. Si no se hace así, el riesgo que se corre es muy grande; y en muchos casos el precio que se paga es la pérdida total de la empresa o su muerte lenta.

Una buena dirección de empresas, en una organización ya tecnificada de regular tamaño, deberá contemplar entre sus funciones claves las relaciones laborales y, a su vez, la planificación de ésta deberá estar integrada a los objetivos generales de la empresa.

El área de relaciones laborales tiene como objetivo lograr el óptimo equilibrio de interés, tanto de la dirección de la empresa, como de su fuerza de trabajo que garantice una constante satisfacción en el trabajo y un progreso inminente surgido de la organización, donde se defienden los derechos y responsabilidades que, tanto patrón como trabajador asumieron, apegándose a las Leyes que prevalecen en la nación.

Objetivo

Planear, en la empresa, es hacer que las cosas sucedan según nuestros deseos, y uno de los aspectos más importantes de la planeación son los objetivos. Esta es una de las áreas vitales para el buen funcionamiento de la empresa. Nuestro objetivo de relaciones laborales a largo plazo es el de impulsar, fomentar y consolidar, cada vez más, la integración entre el sindicato y la empresa; que éstos sustenten en cada momento más objetivos afines; crear conciencia entre ambas partes de sus necesidades; comunicarse y apoyarse para lograr sus fines sin menoscabo de ninguna de ellas. Mejorar cada vez más las relaciones entre la dirección y el sindicato; y de éste con los trabajadores, así como estrechar y mejorar la relación para, a su vez, aumentar la productividad y la satisfacción de las partes.

Funciones y Actividades.

- 1.- Buscar más afinidad de objetivos entre el sindicato y la empresa.
- 2.- Aumentar la comunicación y la confianza entre trabajadores, sindicato y dirección.
- 3.- Ayudar al sindicato a obtener y mantener una mejor relación, con sus delegados. Aunque este objetivo se considera como una responsabilidad del sindicato, cualquier ayuda de la empresa reforzaría las líneas entre estos dos elementos.
- 4.- Mejorar la relación y la comunicación entre la dirección y la supervisión a través de:
 - a) Sostener juntas rutinarias entre la dirección y sus supervisores.
 - b) Solicitar la dirección, a los supervisores objetivos concretos en el área de relaciones laborales y revisarlos periódicamente cooperando para que se cumplan los objetivos fijados.

- 5.- Lograr un mejor manejo de los trabajadores aumentando su relación y sus comunicaciones.
- 6.- Fijar metas concretas que midan la relación con la gente tales como quejas, accidentes de trabajo, ausentismos, retardo, rotación, productividad, contratación, etc.

Asesoría Externa.

En muchas ocasiones al complicarse las relaciones, debido al número de personas con que se cuentan y al tamaño de la empresa, el gerente pide ayuda externa a un despacho de abogados, el cual a cambio de un honorario, atiende los asuntos referentes al manejo de las relaciones laborales como son: consultas, despidos, demandas, contratos colectivos e individuales, etc. Asumiendo tal actitud existe el peligro que el gerente piense, que, al contratar un despacho laboral ya no necesita él atender este tipo de asuntos; pero puede suceder, por tal caso, que las relaciones con el personal lleguen a deteriorarse, hasta un punto difícil de controlar.

A un gerente colocado en esta situación hay que aclararle que el manejo interno y diario de las quejas, problemas, etc., tiene que dirigirlo él y su gente cotidianamente por lo que no puede delegar tal función a un despacho externo al que sólo se encargarán los asuntos más graves, es decir, los no resueltos por la administración interna siendo la asesoría del despacho laboral como función staff únicamente.

Negociación de los Contratos Colectivos de Trabajo.

"Negociación, en términos generales, es el proceso en el cual personas o grupos intercambian ideas con la intención de satisfacer necesidades y alcanzar una transacción o acuerdo que mejore su relación." (12)

La negociación de los contratos colectivos es un proceso que se inicia formalmente con la petición, de una o ambas partes, de la celebración o de la revisión del contrato colectivo en vigor y termina al llegar el sindicato y la empresa a un acuerdo final, que regirá sus relaciones por un tiempo determinado.

(12) Enrique Miller de la Lama, "Dirección de Relaciones Laborales", p.69

En el proceso intervienen como partes, personas o grupos representantes de los intereses de los trabajadores y de la empresa.

Las peticiones del sindicato, en la negociación, son normalmente presentadas como la necesidad de más salarios y prestaciones que ayuden a sus miembros a vivir mejor y las orientadas a alcanzar más participación en las decisiones del proceso económico.

Las posiciones de la empresa se fundan en razones de permanencia, productividad, reducción de costos, mejores volúmenes de producción con más calidad y en la revisión de cláusulas administrativas que dificultan su proceso productivo.

Una buena negociación es aquella en la cual ambas partes satisfacen sus necesidades. Por eso es tan importante el prever y satisfacer las necesidades de las partes que intervienen en el proceso.

CAPITULO 2

ANALISIS DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.1 DEFINICION

Reclutamiento

"El reclutamiento es el proceso de localizar e intentar atraer a individuos del mercado laboral externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles. Es una actividad intermedia cuya función primaria es servir como eslabón entre la planeación y la selección de personal. Es en consecuencia, crear una bolsa de candidatos de los cuales posteriormente se seleccionará a los nuevos empleados."(13)

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar."(14)

Selección

"El propósito de la Selección es eliminar del proceso de reclutamiento en sus primeras etapas, a los solicitantes que obviamente no están calificados para los puestos vacantes. Los solicitantes deben ser seleccionados en términos de conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses requeridos para desempeñar el puesto."(15)

"La elección de las personas más apropiadas para los puestos existentes en ese momento o en un futuro dentro de las organizaciones, de entre varios candidatos tanto internos como externos."(16)

(13) Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, "Administración de los Recursos Humanos y Personal", p.204

(14) I. Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", p.173

(15) Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, "Administración de los Recursos Humanos y Personal", p.219

(16) I. Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", p.201

2.2 APORTACIONES

Una de las funciones básicas dentro del área de Recursos Humanos, es indudablemente Reclutamiento y Selección de Personal, siendo la primera etapa que nos hace allegar del personal que realizará las diferentes funciones y actividades dentro de la empresa para que ésta logre sus objetivos propuestos.

Un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal nos permite contratar a la persona idónea para el puesto vacante, aquella que cumpla con las características y necesidades de éste; de hacer la contratación correcta el resultado de la persona en sus labores será satisfactorio logrando eficiencia y productividad en el mismo.

Todo lo anterior es atendido por un departamento dentro del área de Recursos Humanos, en específico dentro de las grandes organizaciones, más sin embargo es una función la cual las medianas y pequeñas empresas deben contemplar como básica debiendo ser atendida al menos por una persona encargada y con el conocimiento suficiente para su ejecución, de tal manera que la contratación del personal sea correcta ya que de no ser así puede incurrir tanto en costos extraordinarios, como errores muy graves perjudicando tanto a la empresa como al empleado.

Siendo de vital importancia las actividades que abarca dicho departamento debe contemplarse el beneficio que consigo trae, así como la retribución de la inversión al tener personal que se encargue de dichas funciones aportando a la empresa el resultado de su trabajo que será el que la organización cuente con personal calificado para que puedan desempeñar con calidad y productividad las tareas específicas del puesto para el cual fue contratado; logrando la optimización de este recurso.

2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

La principal responsabilidad del reclutamiento es asumida por el departamento de recursos humanos o personal. Es una actividad a través de la cual los individuos responsables del proceso de reclutamiento deben de conocer cuantos y que tipo de empleados necesitan, dónde y cómo buscar a los individuos que reúnan las cualidades requeridas y que además puedan tener interés en el trabajo, así como qué estímulos usar para los varios tipos de grupos de solicitantes. La planeación del reclutamiento es el proceso de trasladar la declaración de probables puestos vacantes en un grupo de objetivos o finalidades que especifiquen el número y tipo de solicitantes potenciales con quien hacer contacto por lo que las fuentes de reclutamiento y su aplicación nos permiten hacernos llegar de estos candidatos.

1. Solicitudes Directas.

Para muchas organizaciones, una de las principales fuentes de solicitantes de todo tipo viene en la forma de buscadores de trabajo que hacen solicitudes directas acudiendo personalmente a la puerta de la empresa.

Las solicitudes directas proporcionan una reserva de empleados potenciales que pueden contratarse rápidamente cuando se presenten vacantes. Y esta fuente de reclutas en particular puede estar de un modo virtual libre de costo. Algunas organizaciones encuentran que se pueden obtener todos los candidatos que se necesitan por las solicitudes directas. Sin embargo, la mayoría quizá encuentren que no pueden o no quieren confiar exclusivamente en esta fuente.

2. Referencias de los Empleados

Similar a las solicitudes directas, son los solicitantes que son recomendados por actuales empleados. Con frecuencia estos solicitantes se presentan como cosa natural; sin embargo, en épocas de poca oferta, los empleadores ofrecen bonos en efectivo por cada nuevo recluta que se lleve.

Las referencias de los empleados son rápidas y relativamente sin costo. A pesar de estas ventajas, muchas organizaciones las evitan. A algunas les preocupan los posibles efectos negativos del nepotismo, de consanguinidad, en tanto que otras temen que los empleados se irriten si los solicitantes que envían no son contratados.

3. Anuncios

Los anuncios incluyen todo, desde los sencillos anuncios clasificados colocados en la sección de se solicitan empleados del periódico local, hasta los llamamientos especiales hechos en la radio o incluso por T.V. Los buscadores de empleo tienden a responder a los anuncios.

Los anuncios de empleo son una habilidad especializada que por lo general, requiere el uso de expertos para aconsejar sobre la selección de los medios y, en especial, el diseño y arreglo. En manos hábiles, puede ser una herramienta de contratación efectiva, pero tiende a ser un tanto lento para producir resultados, ya que puede requerir varios meses para planear, diseñar y llevar a cabo una campaña efectiva. Sin embargo, el costo puede ser menor de lo que podría esperarse, en vista de que muchas agencias de publicidad cobran sus honorarios en forma de descuentos de los medios en los cuales son colocados los anuncios. En realidad los servicios de las agencias no cuestan al empleador más de los que de todas maneras hubiera pagado por colocar el anuncio.

4. Instituciones Educativas

El reclutamiento en las universidades quizá sea el método más familiar. Sin embargo, esfuerzos similares tienen lugar cada año en muchas escuelas superiores, escuelas de oficios y vocacional.

5. Agencias de Empleo Privadas

El reclutamiento a través de agencias de empleo privadas tiende a enfocarse en los empleados de oficina y en los gerentes de nivel medio superior. Se pueden utilizar y rechazar con relativa rapidez, ya que por lo general cuentan con reserva de clientes; también algunas pueden hacer un trabajo efectivo de selección de solicitantes, de manera que la organización recibe sólo a los que están básicamente calificados. Tiende a ser una fuente de reclutamiento costosa.

6. Métodos Diversos

Además de las fuentes usuales de candidatos y métodos de búsqueda, las organizaciones recurren a una amplia variedad de métodos especializados para atraer a los empleados, como pueden ser eventos especiales, sociedades profesionales, sindicatos industriales, agencias de empleados temporales, etc.

7. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad.

b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

c) Conocimiento de resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.

d) Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

e) Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización o aún planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.

f) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.

2.4 Proceso de Selección

Escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, es el resultado del proceso de selección.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo y,
- b) La eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección podría despreciarse, sin embargo, hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), que hacen que las personas se comporten en forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa. Las personas difieren tanto en la capacidad de aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

Existen diferentes etapas específicas del proceso de selección, siendo éstas las siguientes:

2.4.1 Solicitud

Esta herramienta es la base del proceso de selección, ya que es en ella en donde se concentran cada uno de los datos que interesan a la organización acerca del candidato. Será el primer documento que exista del candidato o del futuro empleado y deberá contener una serie de datos generales los cuales serán de utilidad para conocer lo esencial del mismo. (Anexo 1)

En este proceso, las respuestas a cada una de las preguntas de la forma de solicitud se correlacionan con el criterio. A continuación se aplica un procedimiento de análisis al mismo de manera que se pueda obtener los datos suficientes de identificación del candidato de manera ordenada:

- Conocimiento del puesto el cual desea desempeñar dentro de la organización así como el sueldo que pretende.

- Datos personales, que contemplan la información personal del candidato como es el nombre completo, domicilio, teléfono, edad, sexo, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, número de afiliación del I.M.S.S., R.F.C. y Cartilla del S.M.N. y anexando una fotografía reciente que permita su identificación física.

- Conocimiento de con quien vive así como quien depende del solicitante y características físicas de peso, estatura, estado de salud, y si presenta alguna limitación física o enfermedad.

- Datos familiares de los padres (aún finados), hermanos, esposo(a) o concubina e hijos indicando su edad, escolaridad y ocupación de cada uno de ellos.

- Datos escolares, en donde proporcionará las escolaridades cursadas indicando los años cursados por cada etapa escolar, las fechas en las cuales cursó dichas etapas así como el nombre de la institución, indicando también si obtuvo certificado o título correspondiente. En caso de estudiar actualmente se deberá indicar que tipo de estudio está cursando, el grado, la institución y el horario que tiene.

- Experiencias de trabajo en donde indicará todos los trabajos que ha desempeñado comenzando por el actual o último desempeñado proporcionando el nombre de la empresa, domicilio, giro de la misma, teléfono, puesto(s) desempeñado(s), período trabajado, sueldo mensual inicial y final, nombre y puesto del jefe inmediato y el motivo de su salida de la organización.

- Datos complementarios en donde conoceremos información adicional del candidato de los cuales se podrán ampliar en la entrevista.

- Referencias personales que proporcionará el candidato para poder iniciar su investigación socioeconómica sin ser dichas referencias de parientes o jefes anteriores.

- Fecha de la solicitud en la cual fue elaborada y su firma.

- Observaciones, este espacio esta reservado para ser llenado por la persona la cual entrevista al candidato para poder contemplar comentarios referentes a ésta, información adicional o resultados de los exámenes aplicados.

2.4.2 Entrevistas

Prácticamente todos los candidatos que se contratan o promueven en una compañía se entrevistan con una o más personas. A pesar de su uso generalizado, se tiene una desconfianza considerable por la entrevista como medio confiable y válido para la selección de personal. Diferentes entrevistadores pueden ponderar o interpretar la información obtenida en forma distinta. Con frecuencia, los entrevistadores no hacen preguntas apropiadas. Pueden verse influenciados por la apariencia general del entrevistado, lo cual puede tener poca relación con el desempeño del trabajo. También se ha encontrado que es frecuente que los entrevistadores tomen decisiones al principio de la entrevista, antes de tener toda la información necesaria para llevar a cabo una evaluación equilibrada.

Para superar algunas de estas debilidades se pueden utilizar diversas técnicas que permiten mejorar las entrevistas. Primero se debe capacitar a los entrevistadores para que sepan qué es lo que buscan, se deben estudiar los resultados alcanzados, así como también la calidad en la ejecución de actividades clave. Cuando se seleccionan candidatos del exterior de la empresa, es más difícil obtener estos datos y por lo general se recopilan verificando las referencias proporcionadas por los candidatos. El entrevistador debe estar preparado para plantear las preguntas apropiadas.

La entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Se le debe complementar con datos provenientes de una solicitud de empleo, con los resultados de diversas pruebas y con la información de las personas listadas como referencias.

"La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico, es decir la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal,

que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo."(17)

Existen diferentes tipos de entrevista que se clasifican como sigue:

1.- Según su propósito.

a) Entrevista de admisión o selección, es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Desde luego que aquí, debe hacerse una distinción clara entre la entrevista previa, ligera, rápida y la entrevista amplia o principal con la que se trata de profundizar en la personalidad y habilidades del candidato, para en base a ello, estar en condiciones de evaluar sus aptitudes (a todos los niveles) para el empleo que se le ofrece.

Antes de empezar la entrevista principal, es importante tomar muy en cuenta varios aspectos:

- Fijación del lugar, fecha, hora, duración aproximada, etc.

- Conocimiento preciso de la tarea que tendrá que realizar el candidato al ser aceptado, así como las condiciones o requerimientos en base a los cuales la empresa ofrece el trabajo.

- Conocimiento y estudio detenido de los datos del entrevistado (obtenidos por medio de la solicitud de empleo, informes, entrevista previa, etc.)

- Determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro.

- Planificación de las preguntas guía para el entrevistador.

- Procurar un buen estado de ánimo para la realización de la entrevista.

b) Entrevista de promoción o evaluación, con ésta se intentará, una vez conocido el historial de un sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la organización. Este deseo de promoción puede surgir tanto por parte de la empresa como del sujeto mismo.

(17) A. Acevedo, A.F. Lopéz, "El Proceso de la Entrevista Conceptos y Modelos" p.10

2.- Según su conducción.

a) Entrevista planificada, generalmente es la que resulta más eficaz, dado que intenta escoger, de una manera sistemática y precisa, más información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar en forma fija y determinada. Puede llegar a resultar incómoda para el entrevistado debido a su carácter rígido.

b) Entrevista semi-libre, para este tipo de entrevista, el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad. De ahí que para llevar a cabo exitosamente este tipo de conducción, el entrevistador debe tener cierto grado de experiencia y mucha sagacidad.

c) Entrevista libre, con el manejo adecuado de esta entrevista es posible obtener un gran volumen de información por parte del entrevistado, ya que se desarrolla con gran fluidez. Al mismo tiempo, exige del entrevistador un mayor esfuerzo y una gran práctica profesional, sobre todo si el sujeto entrevistado es un individuo muy preparado profesional y culturalmente. En este tipo de encuentro es fundamental el papel que juega el entrevistador, pues de él depende únicamente al entrevistar pasar por alto todos aquellos aspectos que son importantes para la posterior evaluación del candidato, así como el no perderse en divagaciones y repeticiones de temas sin provecho para el fin que se persigue.

2.4.3 Pruebas

El objetivo primordial de las pruebas o tests es obtener de los solicitantes datos que ayuden a pronosticar su posible éxito en la organización. Algunos de los beneficios esperados de las pruebas incluyen encontrar a la mejor persona para el puesto, obtener para el solicitante un elevado grado de satisfacción del puesto y reducir la rotación.

Al test le podemos considerar como: "una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones. Sus respuestas se estiman en calidad, índole o grado, así como en algún otro aspecto especial comparándole con las valoraciones dadas a un grupo normativo cuyos resultados han sido estadísticamente clasificados."(18)

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicotécnico son las siguientes:

1. Que los tests sean discriminativos.
2. Que estén tipificados o normalizados.
3. Que sean fiables.
4. Que sean válidos.
5. Prácticos.
6. Económicos.
7. Actuales y agradables.

Las pruebas que se utilizan con mayor frecuencia pueden clasificarse en cuatro grupos:

1. Las pruebas de inteligencia que están diseñadas para medir la capacidad mental y para verificar la memoria, la velocidad de pensamiento y la habilidad para contemplar relaciones en situaciones problemáticas complejas.

2. Las pruebas de habilidad y aptitud se constituyen para descubrir intereses, capacidades y potencial para adquirir esas capacidades.

(18) C. Blanco Cohen, "Como Seleccionar Nuestro Personal"
p.89

3. Las pruebas vocacionales se diseñan para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato.

4. Las pruebas de personalidad se diseñan para revelar las características personales de los candidatos y para determinar la forma en que éstas características puedan afectar a otros individuos, obteniendo de esta manera una medida de la potencialidad de liderazgo.

Algunos psicólogos industriales competentes están de acuerdo en que las pruebas no son lo suficientemente precisas para ser utilizadas como única manera de evaluar a los candidatos, y se les debe interpretar a la luz de la historia total de cada persona. Cualquier usuario de estas pruebas debe saber qué logran las pruebas y cuáles son sus limitaciones.

El examen psicotécnico, como es bien sabido, no consiste simplemente en usar e interpretar un test psicotécnico, sino en los que es bastante más complejo en preparar acertadamente una combinación o batería de tests que nos den la mayor probabilidad de predecir, el éxito o fracaso que va a tener, una persona, en un trabajo determinado.

Los tests a emplear para cada tipo de puesto deben correlacionarse, cada uno de ellos, lo más posible con las exigencias del trabajo, y en la batería elegida, lo menos posible entre ellos.

Deberá de hacerse un análisis de tareas que nos señalará como aptitudes más destacadas las siguientes:

a) De atención y percepción, estos dos factores son los de mayor interés en casi todos los trabajos y en forma destacada, en algunos de tipo intelectual que presentan para su evaluación o calificación parecida complejidad. Tienen cierta relación con la inteligencia en la que influyen, pero con la que no deben confundirse:

- De atención.
 - Concentrada.
 - Distribuida.

- De percepción.
 - Rapidez de percepción visual.
 - Valoración de distancias.
 - Agudeza visual cercana.

b) Destreza (características motoras) la destreza se refiere a la habilidad de una persona para hacer movimientos suaves y coordinados en las diferentes partes de su cuerpo, también para conseguir en forma rápida y segura movimientos efectivos. En el primer caso tenemos el ejemplo de destreza dual en el que las dos manos hacen operaciones simultáneas, en el segundo caso nos referimos a la corriente suave de movimientos sucesivos, tales como seleccionar una cosa, cogerla, transportarla, situarla, dejarla, etc. Por esta razón la destreza lleva implícito la habilidad de abarcar todos estos movimientos sin ninguna duda, sin añadir movimientos innecesarios e inefectivos al ciclo de operación.

- Características motoras.
 - .Rapidez de movimientos.
 - .Coordinación visomanual.
 - .Coordinación bimanual.
 - .Rapidez de reacción.
 - .Precisión de movimientos.
 - .Destreza manual.

c) Tendencias, la inclinación vocacional es el conjunto instintivo de tendencias que perfilan la atracción que en aquel momento siente el individuo hacia determinadas actividades. Estas inclinaciones son positivas en algunos casos, pero también nos interesan los aspectos negativos, es decir, repulsión muy marcada a hacer o ejercer algo.

Las tendencias son elementos estructurales de la personalidad, por lo que en ellas intervienen, destacada influencia, factores hereditarios a los que después se han ido sumando los adquiridos en ambiente, infancia, educación, etc.

Podemos concluir que no existe una batería de tests definida si no que debe de ser creada de acuerdo a cada organización así como a los puestos que la integran tomando en cuenta lo que se quiere evaluar, los diferentes niveles de los puestos dentro de la organización, sus diferentes actividades y los requisitos que se necesitan para el puesto.

2.4.4 Examen Médico

Se realizará dependiendo del puesto que vaya a ocupar la persona y de acuerdo a las políticas de la organización. Con esto se cumple con una serie de metas particulares como son:

- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.

- Propiciar el desarrollo, al acoplar la capacidad física del trabajador, al tipo de puesto a desempeñar.

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades al valorar su estado de salud.

2.4.5 Encuesta Socioeconómica

Deberá cumplir con tres áreas principalmente:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades relacionadas en trabajos anteriores.

- Corrobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo y los datos investigados.

PARTE II

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO 3

DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA

3.1 ¿QUE SON?

El artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, garantiza la libertad de profesión, siendo lícita, siempre que no afecte a otra persona y se cuente con la autorización respectiva.

Texto parcial del artículo 5° Constitucional:

"A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la Ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial. La Ley determinará en cada estado, cuales son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deben llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo".(19)

Dado que la naturaleza de la Contaduría Pública responde a una necesidad social en el ámbito económico y financiero, es de vital importancia que el Contador Público conozca y observe todas aquellas disposiciones legales y normativas aplicables a su ejercicio y campo de actuación profesionales para satisfacer cabalmente dichos requerimientos, demostrar sus bondades y ser, como lo es, factor de desarrollo social.

El Contador Público, que actúa en forma independiente puede estar organizado en pequeñas y medianas firmas, acerca de los diversos campos en que puede desarrollar su práctica profesional.

(19) Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente, "Manual para Estructurar y Organizar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos, I.M.C.P., p.92

La Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, determina que serán:

- Pequeños despachos, aquellos que son atendidos por un solo profesionista o máximo dos socios y con un personal técnico inferior a treinta miembros.

- Medianos Despachos, aquellos que son atendidos de entre tres a seis socios y con un personal no superior a ochenta miembros.

3.2 ORGANISMOS COLEGIADOS DE LA PROFESION CONTABLE

Los contadores públicos se agrupan entre ellos con la finalidad de enaltecer y consolidar la profesión, además de sentar las bases éticas, elevando conjuntamente el nivel intelectual y moral de sus practicantes.

La práctica contable en nuestro país data desde el siglo pasado, y es a principios del siglo actual, cuando habiéndose reconocido la importancia que tenía llevar adecuadamente la contabilidad, se eleva a nivel de estudios superiores la preparación académica para el desempeño de la práctica contable.

Los objetivos de estos organismos son:

- a) Fomentar el prestigio de la contaduría pública.
- b) Trabajar por la unificación de criterios.
- c) Implantar con carácter de obligatorio a sus asociados la observancia de los principios, normas y procedimientos básicos de la contaduría, así como las reglas éticas vigentes.
- d) Defender los intereses de los miembros y brindar a estos ayuda profesional, material y moral de acuerdo con sus posibilidades.
- e) Impulsar la superación académica de sus asociados a través de la realización de eventos de carácter técnico, como: seminarios, cursos, conferencias, mesas redondas, convenciones, etc.

3.2.1 Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Es el máximo organismo de la contaduría pública mexicana, este se encarga de emitir las normas de comportamiento para todos los contadores públicos en ejercicio.

El IMCP está reconocido por el estado como la federación de los colegios de contadores públicos, por consecuencia:

* Es el organismo profesional que norma la C. P. en México.

* Tiene los requisitos de representatividad para servir a la sociedad.

* Es una agrupación tanto de asociaciones como de individuos.

* Agrupa a los C. P. que ejercen en:

1. Ejercicio independiente.
2. Sector Público
3. Sector Privado
4. La docencia

* Representa al país ante organismos internacionales como: La Federación Internacional de Contadores (IFAC), La Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), etc.

El IMCP proporciona a sus socios y a la profesión en general los siguientes servicios:

- a) Desarrollo Profesional
- b) Seminarios
- c) Dar apoyo a cursos y otros eventos técnicos
- d) Preparar y editar material de apoyo a cursos
- e) Celebración de convención anual
- f) Editar libros y publicaciones técnicas y normativas, así como difundir información de interés a la profesión.

Para la difusión de los temas y tópicos de interés de la profesión, el IMCP cuenta con una revista de circulación mensual, en donde los miembros publican diversos artículos de actualidad.

Este organismo tiene como objetivos los siguientes:

a) Mantener la unión profesional de los contadores públicos en toda la República.

b) Fomentar el prestigio de la profesión, difundiendo el alcance de su función social, y vigilando que la misma se realice dentro de los planos de responsabilidad, idoneidad, y competencia profesional y moral del cumplimiento.

c) Promulgar por la unificación de criterios y lograr la implantación y aceptación por parte de sus asociados de las normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional que se juzguen necesarios.

d) Promover la expedición de leyes, reglamentos y reformas relativos al ejercicio profesional.

e) Salvaguardar y defender los intereses profesionales de sus asociados y proporcionar a éstos, colectiva o individualmente ayuda profesional, moral y material.

f) Representar a través de sus órganos adecuados, o delegando su representación en las asociaciones afiliadas, a todos los contadores públicos.

g) Servir de cuerpo consultivo en asuntos de carácter general relacionados con la profesión.

h) Arbitrar los conflictos que le sean planteados por los colegios, institutos y asociaciones locales o por sus asociados, de acuerdo con las bases que al respecto se establezcan.

i) Procurar el intercambio profesional con las agrupaciones extranjeras e internacionales de C. P. y representar oficialmente la profesión en congresos y reuniones profesionales.

j) Fomentar a nivel nacional el desarrollo y progreso de la profesión en todos los aspectos que se estime conveniente.

k) Realizar cualesquiera otras actividades o gestiones que directa o indirectamente coadyuven, complementen o contribuyan a la consecución de los propósitos señalados en los incisos anteriores.

El IMCP ha tenido una evolución a lo largo de su existencia, teniendo que adecuarse a la dinámica que nuestra nación ha experimentado. Desde su fundación en 1923 hasta nuestros días, el instituto ha implantado, reformado y adicionado diversas disposiciones internas y de carácter obligatorio para sus miembros. Una prueba de la anterior es el Código de Etica Profesional que desde su inicio ha sufrido modificaciones desde el año de 1965.

Respecto a sus instituciones afiliadas y número de miembros, hasta febrero de 1992, el IMCP había crecido de tal manera que el número de colegios afiliados era de 50 y el total de contadores públicos inscritos, cerca de quince mil.

Actualmente el instituto presenta como máximo organo a la asamblea general de socios, quien delega autoridad a un consejo nacional directivo, el cual hace lo propio en un comité ejecutivo. Dicho comité está dirigido por un presidente que es auxiliado por un vicepresidente general.

Las vicepresidencias antes comentadas, coordinan determinadas comisiones de trabajo; y esto puede observarse en el organismo general, el que contempla también otros organos básicos para la operación eficiente del instituto.

3.2.2 Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. (IMEF)

El Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A. C. es el organismo que desarrolla actividades orientadas a la superación técnica y humana de sus miembros, por medio del intercambio de ideas y experiencias, así como la investigación en el campo de las finanzas.

Este organismo tiene como creencias básicas:

- * Apoyar las necesidades de desarrollo de los ejecutivos de finanzas.

- * Garantizar el más alto nivel de asociados dentro de su campo.

- * Mantenerse como una entidad intermedia de carácter profesional.

- * Conservar sus actividades dentro del campo financiero.
- * Proyectar una imagen de carácter profesional.

Los miembros de esta asociación civil, son profesionistas que desarrollan la administración financiera en las empresas más importantes de los sectores público y privado de México, así como un selecto grupo de invitados a los que se les da la categoría de asociados especialistas e investigadores.

Los objetivos de éste organismo son:

a) Contribuir al mejoramiento profesional de sus asociados, el desarrollo de las técnicas de administración financiera de las empresas, de la economía nacional y de la sociedad en general.

b) Desarrollar y estimular el estudio y la investigación en el área de finanzas y en aquellos campos correlativos de la administración financiera de las empresas.

c) Promover y difundir entre los asociados el conocimiento y aplicación de los conceptos y técnicas modernas en administración financiera para beneficio de las empresas, instituciones y la sociedad en general.

d) Impulsar entre los asociados la superación profesional y la comunicación para acrecentar sus conocimientos intercambiando experiencias e ideas.

e) Aportar su opinión como instituto, a cualquier institución pública o privada en cuestiones financieras y campos correlativos.

f) Promover y conservar relaciones con organismos nacionales e internacionales que tengan objetivos semejantes, a fin de intercambiar conocimientos y experiencias.

3.2.3 Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C.

El IMAI es la entidad nacional que agrupa a los profesionistas que desempeñan la auditoría interna a nivel titular.

Sus objetivos principales son:

a) El mejoramiento de la práctica de la auditoría interna en nuestro país.

b) Desarrollar y mantener la cooperación efectiva de entre los profesionales dedicados a la práctica de la auditoría interna agrupándolos mediante la afiliación individual.

c) Dictar normas de actuación o desempeño profesional, a través de las cuales los auditores internos puedan mediar sus propios esfuerzos y las organizaciones puedan esperar servicios de calidad.

d) Propugnar por la unificación de criterios de aceptación por parte de sus asociados, de las normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional.

e) Acrecentar el prestigio de la auditoría interna a través de la investigación, capacitación y divulgación de conocimientos relacionados con la práctica de la misma, el control y material afines.

f) Establecer y mantener vínculos con otros organismos profesionales o docentes y entidades públicas o privadas, para la identificación y solución de aspectos que permitan elevar la calidad de la práctica de la auditoría interna y el control en general, relacionado con las organizaciones.

3.2.4 Instituto Nacional de Contadores Públicos al Servicio del Estado, A. C.

Este instituto es la entidad compuesta por profesionales de la contaduría, cuyo campo de actuación se desarrolla en el sector público, es un organismo que forma parte del sector popular del Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Los objetivos que persigue de acuerdo a su ideología son:

* Colaborar en la modernización y mejoramiento de la administración pública.

* Estimular la superación política y gremial de sus asociados.

* Ayudar a encausar la incorporación al sector público de nuevas generaciones de profesionistas de la contaduría pública, con sentido de justicia, adecuada preparación, sólida conciencia ética.

Los estatutos del INCOPSE contemplan en detalle las facultades y atribuciones de los órganos anteriormente mencionados, así como los de sus integrantes.

3.3 A QUE OBLIGA LA ETICA PROFESIONAL

El Código de Etica Profesional de Contadores Públicos, sujeta la actuación del contador público a que éste mantenga su independencia de juicio, con preparación actualizada tanto académica como práctica y que se exprese con la verdad, respetando el secreto profesional y acatando las normas jurídicas. Los aspectos de éste Código aplicables en forma genérica a la calidad en la prestación de cualesquiera de los servicios de las firmas son:

a) Independencia de criterio. Al expresar cualquier juicio profesional, el contador público acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial.

b) Calidad profesional de los trabajos. En la prestación de cualquier servicio se espera un verdadero trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presente las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que está desempeñando. Actuará asimismo con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable.

c) Preparación y calidad del profesional. Como requisito para que el contador público acepte prestar sus servicios deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente. En consecuencia, no deberá aceptar tareas para las que no esté capacitado.

d) Responsabilidad personal. El contador público siempre aceptará una responsabilidad personal para los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.

e) Dignificación de la imagen profesional a base de calidad. Para hacer llegar a quien patrocina sus servicios y a la sociedad en general una imagen positiva y de prestigio, se valará únicamente de su calidad profesional y personal, así como de la promoción institucional.

De los postulados anteriores se desprenden normas de ética a ser cumplidas por los contadores públicos, cuyo propósito fundamental es asegurar la calidad de los servicios profesionales que se prestan.

3.4 EVOLUCION DE LOS DESPACHOS CONTABLES

A través del tiempo el Contador ha adquirido un papel muy importante dentro de la sociedad.

Anteriormente el contador no tenía la capacidad de manejar un grupo de empresas que le permitiera trabajar de manera independiente; a medida que la tecnología ha ido avanzando y con el uso de las computadoras, así como la evolución de las diferentes economías de los países y las necesidades de las organizaciones, han permitido que el contador se vea ante un nuevo horizonte de trabajo el cual cada vez tiene mayor demanda, éste ha tenido mayor capacidad sobre el manejo de las empresas ya que el factor tiempo constituye un papel importante en la oportunidad de la información que éste brinde, lo que ha generado que el contador público sea un emprendedor para trabajar de manera independiente generando organizaciones especializadas en dicho servicio profesional.

Los servicios que ahora prestan las diferentes firmas de contadores públicos nacionales e internacionales, grandes, medianas y pequeñas, han alcanzado una diversificación dentro de las diferentes áreas que en su carrera profesional abarcan, teniendo cada vez mayor capacidad de empleo y trabajo independiente, así como el que las empresas puedan contar con una gama de asesorías de manera integral a la misma, en el ramo contable, financiero, fiscal, de auditoría, de consultoría, sistemas, etc., que le permiten a los clientes de los mismos tener mayor capacidad para la estructuración y crecimiento de sus empresas, ya que los despachos ahora constituyen una parte importante no sólo como sus contadores sino como asesores en sus diferentes negociaciones y estrategias a seguir, de tal manera que la empresa cada vez logre mayor desarrollo y crecimiento.

Todo lo anteriormente mencionado ha permitido que la expansión de los despachos independientes hayan tenido un crecimiento y evolución muy considerable en las tres últimas décadas, siendo ésta una carrera que en la actualidad cuenta con un desarrollo y expansión en el futuro.

3.5 SERVICIOS PROFESIONALES DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA

El contador público que actúa en forma independiente organizado en pequeñas y medianas firmas, cuenta con diversos campos en que puede desarrollar su práctica profesional.

A continuación se enlistan los servicios que puede prestar una firma:

· Servicios de Auditoría.

Podemos considerar a la auditoría como el campo de acción por excelencia del contador público, puesto que es la actividad que lo identifica con sus características más esenciales, como son: responsabilidad e independencia. Desde luego que una auditoría supone la contabilidad que, en algunos casos, tal vez haya sido ejecutada por un técnico en registros contables. Sin embargo, la labor y sobre todo la conclusión de una auditoría requiere de un profesional que permita emitir una opinión así como buscar la eficiencia en la operación.

- Auditoría de estados financieros.
- Auditoría para efectos fiscales.
- Auditorías especiales.
- Auditoría operacional y administrativa.

Servicios de Contabilidad.

Podemos considerar este campo de actuación como uno de los más favorecidos, en lo que a despachos pequeños se refiere, ya que existen innumerables empresas de mediana capacidad administrativa que no cuentan con medios suficientes para sostener a un profesional de planta por lo que recurren a los servicios de despachos para que se encarguen del aspecto contable del negocio.

- Servicios de ejecución.
- Preparación de estados financieros.
- Análisis e interpretación de los estados financieros.
- Elaboración de presupuestos.

Servicios de Asesoría.

La asesoría requiere únicamente la revisión y supervisión del sistema contable de una empresa, que en ocasiones pudo haber sido implantado por el mismo profesional.

- Supervisión de contabilidad general.
- Supervisión de la contabilidad de costos.
- Diseño e implantación de sistemas de contabilidad y/o costos.

Servicios de Consultoría Administrativa.

Su función principalmente consiste en asesorar profesionalmente a la administración de las empresas, organismos públicos u otro tipo de entidades, en la utilización más eficaz y suficiente de sus recursos para el logro de sus objetivos.

- Asesoría administrativa a las empresas.
- Evaluación e implantación de controles internos.
- Asesoría de finanzas y control.
- Elaboración de Manuales de Organización.
- Capacitación.

Servicios Fiscales.

Las empresas medianas y pequeñas que no disponen de personas especializadas en el manejo de aspectos fiscales, con frecuencia utilizan los servicios del asesor fiscal externo para que les brinde la orientación e información de la formulación y presentación de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. El contador público independiente coadyuva en esta labor verificando el correcto cumplimiento de las disposiciones fiscales.

- Servicios de control y vigilancia de las obligaciones fiscales.
- Servicio de operación.
- Servicios de asesoría.
- Servicios de planeación fiscal.

Otros Servicios.

En la actualidad, manejar las finanzas de una empresa es una labor muy compleja, en especial si se trata de grandes empresas que generan un gran número de operaciones y cuentan con diversos departamentos, secciones, etc., cuyas necesidades financieras se deben solucionar con equilibrio, planeación, organización, aplicación y distribución de recursos financieros. El contador público posee un alto grado de preparación profesional en el ramo de finanzas que le facilita conocer las necesidades de cualquier empresa así como realizar un examen de operaciones documentación registros que sean necesarios para efectuar la vigilancia en la realización de las operaciones de una entidad.

- Consejero.
- Comisario.
- Peritajes.
- Capacitación en general.

CAPITULO 4

PRACTICAS ACTUALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS

4.1 ORGANIZACION GENERAL DE LOS DESPACHOS

Basados en la estructura de un despacho de mediano tamaño se puede establecer un cierto número de áreas que satisfagan las necesidades de las empresas de cualquier tamaño y volúmen de operación, desde un punto de vista general o particular abarcando un servicio contable específico y/o general hasta la determinación de una estructura óptima de acuerdo a la magnitud de cada una de las mismas, otorgando una asesoría profesional mediante la integración de un personal con alta capacidad y profesionalismo que permita lograr con calidad los objetivos trazados por la dirección de la misma.

Para poder dar a conocer el funcionamiento, un tanto específico de toda la estructura organizacional de un despacho de contadores, se considera necesario presentar un Organigrama General que abarque las diferentes direcciones mediante las cuales se determine y establezca una sistematización de cada área de servicio así como sus niveles jerárquicos y de autoridad. (Anexo 2)

De acuerdo a la estructura presentada dentro del organigrama modelo de un despacho de contadores de mediano tamaño se puede visualizar que para el control operativo de toda la organización existe una Dirección General que realiza todas las relaciones públicas que permiten dar a conocer en el mercado, los servicios con los que cuenta obteniendo de esta manera la captación de mayores clientes presentándoles las características de los mismos y de una manera profesional determinarles la necesidad que tiene su empresa especificando de esta manera, el área que intervendrá para la asesoría, teniendo juntas periódicas con las diferentes Direcciones de cada área para delegar las funciones correspondientes que deberán realizar de acuerdo al servicio solicitado por cada empresa.

Cada Dirección obtendrá la información necesaria de las empresas a las cuales se les prestará el servicio, analizando las características de las mismas para poder determinar el tiempo aproximado que se les invertirá y de que forma será canalizado, evaluando las cargas actuales de trabajo e informar al mismo tiempo a su Gerente la nueva empresa que tendrá bajo su responsabilidad.

Las Gerencias, por su parte evaluarán la magnitud tanto de la empresa como del servicio solicitado con el objeto de distribuir y delegar las actividades a todo su personal operativo, organizando en forma específica las mismas para que puedan ser llevadas a cabo adecuada y oportunamente bajo una supervisión directa y constante que permita evaluar la calidad del trabajo llevando al mismo tiempo un seguimiento general de estos.

Por otra parte, respecto a la Administración interna de estas organizaciones es conveniente que exista un área a nivel Dirección o Gerencia según el número de personas que integran el despacho, para controlar adecuadamente el funcionamiento general y específico de la organización en cuanto a las actividades de tesorería, gestoría, área secretarial y lo referente al área de recursos humanos las cuales se consideran como áreas claves, básicas y de apoyo para el buen desarrollo de un despacho contable.

4.1.1 AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y LINEAS DE COMUNICACION EN LA ESTRUCTURA DE LOS DESPACHOS CONTABLES.

Con lo que respecta a las líneas de Autoridad que se siguen dentro de una organización como la anteriormente mencionada, es fácil visualizarlo dentro del Organigrama donde se puede observar que la autoridad se delega en forma descendente determinando una jerarquía que parte de la Dirección General quien dirige todo el funcionamiento de ésta, descentralizando las responsabilidades particulares en cada una de las diferentes Direcciones de área para la correcta y óptima toma de decisiones.

Las líneas de comunicación que son establecidas dentro de esta estructura están claramente definidas de acuerdo a cada una de las áreas de servicio establecidas, lo cual podemos observar que son descendentes.

4.2 POSICION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS.

Por pequeño que sea un despacho, la práctica ha demostrado que se deben buscar personas de menor nivel, que ejecuten trabajos de: contabilidad interna, mensajería, etc. Ya que si éstos recaen en un ejecutivo, le limita su tiempo para promover y proyectar hacia arriba al Despacho.

En la medida en que el Despacho sea más grande (mediano) deberá ir asignando funciones de administración interna, a individuos no ejecutivos, y si su estructura lo permite, es conveniente contrate un gerente o jefe administrativo de nivel ejecutivo, que supervise y vigile toda la administración interna del despacho y evite que se quite tiempo a ejecutivos productivos que pueden desarrollar trabajos con clientes.

El deseo principal de toda organización es lograr los objetivos trazados. Esto se logra solamente llevando a cabo las políticas y procedimientos que se fijan dentro de la misma y en específico del área de recursos humanos y con ello se asegura el éxito de un despacho.

Ha sido tradicional en la mayoría de los despachos pequeños y medianos, el remunerar con poco a su personal y sobre todo el proporcionarles pocas prestaciones. Lo anterior trae como consecuencia el tener problemas para conservar los elementos buenos, ya capacitados dentro del despacho o bien el que un buen estudiante encuentre poco atractivo efectuar su práctica en un Despacho. En ocasiones observamos también como los propios clientes en un despacho se llevan a sus empresas elementos del mismo, al estar observando su capacidad y dedicación.

De ahí que se deben meditar y estudiar cómo conservar un buen personal y poder evaluar al momento de seleccionar y detectar este tipo de variables para que el candidato no caiga en estos casos probables, y se pueda tener un crecimiento estable.

4.3 PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Las fuentes de reclutamiento de un despacho son:

- Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho que dé clases o de algún cliente o amistades, o bien, por elementos del mismo despacho por amistad o por ser compañeros de clases.
- Por reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas o por recomendaciones de maestros.
- Por bolsas de trabajo de los colegios de cada localidad.
- Por anuncios clasificados en los periódicos.

Las características para la selección de personal son:

- Que sean inteligentes, ambiciosos, motivados a desarrollar una carrera profesional y capacitados a progresar hacia responsabilidades mayores.
- Que posean título profesional o estén en vías de obtenerlo en un corto plazo.
- Que hayan cursado sus estudios con éxito.
- Que tengan buen desarrollo de su personalidad.

La contratación se realizará de la siguiente manera:

- Formular solicitud de empleo.
- El candidato se entrevistará con un ejecutivo del Despacho para un cambio preliminar de impresiones.
- De parecer viable, el candidato se someterá a un examen escrito y verbal técnico por un ejecutivo.
- La aprobación técnica para contratar a un candidato deberá hacerse siempre por aquel o aquellos ejecutivo (s), encargado (s) para estos fines.
- Finalmente deberá llevarse a cabo las investigaciones pertinentes sobre los candidatos en relación a su integridad.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO, CONFIRMACION DE LA EXISTENCIA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Debido a que la mayoría de los Despachos de Contadores pequeños y medianos en el Distrito Federal no cuentan con una estructura en la cual no se contempla una persona encargada del personal o área específica para ésto, se ha detectado que por esta razón los despachos contables han tenido una alta rotación ocasionada por la mala selección del personal la cual si no se tienen los lineamientos de: ¿Cuál es la necesidad de personal y características que requiere el puesto para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?, trae como consecuencia un alto índice de rotación y el entorpecimiento de las funciones generando el no poder mantener calidad en el servicio.

Por lo tanto no se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección establecido ni con los conocimientos necesarios para el desarrollo del mismo y se decide la contratación del personal únicamente con una entrevista inicial.

5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

A) Determinar a través de los despachos de Contadores Públicos inscritos en el directorio del Colegio de Contadores, el índice de rotación promedio del personal que labora dentro de éstos, en su último ejercicio, para poder detectar las deficiencias de los mismos.

B) Determinar si las fuentes de reclutamiento que se aplican actualmente son las correctas comprobando de esta manera su efecto.

C) Determinar el sistema de selección idóneo por puesto, proponiendo las bases del mismo, así como baterías psicométricas por niveles y los exámenes necesarios para una correcta selección.

5.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Con la finalidad de determinar si se cuenta con un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal en los despachos de contadores públicos pequeños y medianos, se efectuó una investigación de campo a través de cuestionarios, los cuales se aplicaron a un número determinado de despachos contables considerados como pequeños y medianos del directorio de socios proporcionado por el Colegio de Contadores Públicos, según la aplicación de la fórmula y posteriormente se interpretaron los resultados.

5.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

En el transcurso de la historia, se ha podido observar que el hombre se ha enfrentado al problema del desempleo, sin embargo, en nuestros días este problema se ha agudizado, debido a que las organizaciones, por la crisis económica actual, se han visto en la necesidad de reducir su personal disminuyendo, por lo tanto, la oferta y aumentando la demanda de empleo.

Esto ha llevado a las empresas a que tomen conciencia de la importancia de llevar a cabo un procedimiento de selección eficaz, que le permita elegir al personal más apto para un puesto determinado, disminuyendo la rotación, costos de contratación y capacitación, aumentando consecuentemente la productividad y desarrollo tanto personal como organizacional, permitiendo la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve. Es así que para las organizaciones de trabajo todo grupo que quiera funcionar adecuadamente para lograr sus objetivos e intereses, debe de contar con el personal que no sólo se identifique con el grupo, sino también con las actividades y funciones que éste realiza. La selección y el reclutamiento se hacen en cualquier tipo de agrupación, sea formal o informal, de beneficencia, religiosa, amistades, etc., en fin, siempre es necesario contar con el personal seleccionado y homogéneo en uno o varios aspectos para que exista armonía y para que, tanto la organización como cada uno de los pertenecientes a ella, crezcan y se desarrollen.

De ahí que se considere uno de los objetivos más importantes de este estudio el de poder colaborar al mejoramiento de la batería de selección de personal utilizada

actualmente en una empresa de éste tipo en el Distrito Federal, ya que es la selección, el primer elemento que va a llevar a que la organización funcione bien o no; es áquel que va a generar que los pertenecientes a ella tengan una sana ideología; es el momento en que la empresa se va a dar cuenta de quiénes son los que pueden integrar su grupo de trabajo. La selección es importante porque en ella se va a basar el crecimiento o la frustración de los empleados, es más que nada función de orientación hacia los intereses; es el lugar donde los candidatos muestran las cualidades que tienen; la selección es básica tanto si la consideramos como forma de orientación profesional como si se toma como el elemento que va a lograr que los que trabajan en un puesto específico sean las personas idóneas.

Finalmente, no se deberá pasar por alto el que las pruebas psicométricas no dejan de ser una situación simulada, es decir, que existen factores personales y ambientales que pueden afectar los resultados de éstas.

5.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Las limitaciones de esta investigación podrán ser las siguientes:

* Los resultados de este estudio únicamente podrán ser aplicables a la población de donde se extrajo la muestra y a poblaciones similares a ésta.

* La empresa debe contar con análisis y descripción de puestos para poder determinar las necesidades de los mismos al tener la vacante.

* La empresa debe contar con una persona que pueda cumplir con éstas funciones.

5.6 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Se determinó una población de 88 despachos registrados en el directorio del Colegio de Contadores de pequeño y mediano tamaño.

La elección de la muestra a encuestar se hizo en base a la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(z)^2 (P)(Q)(N)}{(E)^2 (N-1) + (z)^2 (pq)}$$

en donde:

n = Tamaño de la muestra.

z = Grado o intervalo de confianza.

N = Universo.

E = Error permisible.

P = Proporción poblacional de ocurrencia del evento.

Q = Proporción poblacional de no ocurrencia del evento,
es decir, $Q = 1 - p$

Por lo general los intervalos de confianza más utilizados en muestreos van del 90% al 95%, por lo que se tomó una confiabilidad del 92%, entonces:

$$z = 1.75$$

$$e = .08$$

Como no se tiene información respecto al tamaño posible de la proporción poblacional, los cálculos deben basarse en el intervalo más amplio posible, el cual se presenta cuando:

$$p = 0.5$$

$$q = 1 - p = 1 - 0.5 = 0.5$$

Posteriormente sustituyendo:

$$n = \frac{(1.75)^2 (0.5)(0.5)(88)}{(.08)^2 (88-1) + (1.75)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{67.375}{0.5568 + 0.765625} = \frac{67.375}{1.322425} = 50.94$$

Por lo tanto es necesario la aplicación de 51 cuestionarios para la investigación de campo.

5.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO APLICADO.

En los que se refiere a la investigación esta se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario el cual fue diseñado para ser llenado por la persona encargada del personal o aquellas que realizan estas actividades dentro de los despachos.

Este cuestionario consta de 18 preguntas conteniendo preguntas abiertas, cerradas, mixtas y de opción múltiple, permitiendo cubrir los objetivos de la misma para obtener los datos necesarios.

5.7.1 CUESTIONARIO.

FECHA: _____

NOMBRE DEL DESPACHO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

PUESTO DEL ENTREVISTADO: _____

1.- ¿Cuántas personas laboran dentro del despacho?

2 a 10 _____ 10 a 20 _____ 20 a 30 _____ 30 a 40 _____
40 a 50 _____ más de 50 _____ ¿Cuántas? _____

2.- ¿Qué promedio anual aproximado de rotación de personal tiene dentro de su despacho?

10% _____ 20% _____ 30% _____ 40% _____ 50% _____
60% _____ 70% _____ 80% _____ 90% _____

3.- ¿Qué puestos son los que se manejan dentro de su despacho?

_____ Directores	_____ Gerentes	_____ Contadores
_____ Auditores	_____ Fiscalistas	_____ Asistentes
_____ Auxiliares	_____ Secretarías	_____ Mensajeros
_____ Otros	¿Cuáles? _____	

4.- ¿Cuál de los puestos anteriormente mencionados ha tenido mayor rotación en el último año?

5.- ¿Qué antigüedad tiene su despacho?

1 a 5 años _____ 6 a 10 años _____ 11 a 15 años _____
16 a 20 años _____ 21 a 25 años _____ 26 a 30 años _____
más de 30 años _____ ¿Cuántos? _____

6.- ¿Cuántas vacantes tiene en este momento y cuáles?

7.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para conseguir su personal?

- ____ Perióidico
____ Bolsa de trabajo
____ Agencias de contratación
____ Revistas de reclutamiento
____ Otras

¿Cuáles? _____

8.- ¿Tiene alguna preferencia por contratar personal a nivel Superior o Licenciatura de alguna Universidad o Escuela en específico?

- ____ I.T.A.M. _____ Otras
____ I.P.A.D.E. ¿Cuáles? _____
____ I.T.E.S.M. _____
____ La Salle _____
____ U.I.A. _____
____ Anahuac _____
____ U.I.C. ¿Porqué? _____
____ U.V.M. _____
____ U.N.A.M. _____
____ I.P.N. _____
____ U.N.I.T.E.C. _____
____ Escuela Bancaria _____

9.- ¿Al momento de seleccionar a su personal maneja algún examen de conocimientos o psicométrico?

____ NO _____ SI ¿Cuáles? _____

10.- ¿Alguna vez ha contratado algún candidato por medio de Agencia de Contratación?

____ NO _____ SI ¿Qué puesto? _____

11.- ¿Cuál es el puesto al cual ha contratado más? Indicando si es por necesidad de crecimiento o por que el puesto está vacante.

12.- ¿Dentro de su despacho maneja alguna área o persona que se encargue de el reclutamiento, selección y contratación de su personal?

_____ NO _____ SI _____ Departamento o área
 _____ Persona encargada

13.- Para conocer los datos generales de sus candidatos. ¿Maneja alguno de los siguientes documentos?

_____ Solicitud de empleo
_____ Curriculum vitae
_____ Ambos
_____ Ninguno

14.- ¿Al contratar alguna persona para su despacho se verifican sus datos, referencias personales, así como sus empleos anteriores ?

_____ SI _____ NO ¿Por qué? _____

15.- Cuando se va a contratar alguna persona para su despacho ¿Quién hace las entrevistas y qué puesto tiene?

16.- ¿Qué fuente de reclutamiento que anteriormente mencionó que utilizaba, le es más efectiva?

17.- ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una persona especialista para reclutar y seleccionar su personal?

_____ NO _____ SI ¿Por qué? _____

18.- ¿Cuál cree usted que sea la razón primordial que origina la rotación en su despacho?

- Una selección errónea del personal.
- Que no se tengan especificadas las características del puesto.
- No se cuenta con un plan de carrera o crecimiento para el personal dentro del despacho.
- Sueldos bajos o que no estén de acuerdo al puesto.
- Que no se cuenta con un buen ambiente de trabajo.
- Otras causas.

Especifique _____

5.8 TABULACION, ANALISIS Y GRAFICACION DE RESULTADOS.

Los cuestionarios que fueron aplicados, nos dan una clara muestra de la situación actual en que se encuentran los despachos de contadores públicos, pudiendo visualizar la problemática latente del índice de rotación elevado, en relación directa al número de personas que laboran dentro de éstos, detectando la importancia de aplicar un sistema de reclutamiento y selección para mejorar dichos aspectos.

Para la obtención de toda la información se contó con el apoyo de algunos despachos, de la misma forma se encontró que muchos, no proporcionaban ningún dato, por lo que se recurrió a entrevistar a otros para completar la muestra, obteniendo así la información necesaria para la investigación.

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE
PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ROTACION,
APLICADA EN 51 DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE
Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS.**

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**GUIA DEL CONTENIDO DE ANALISIS,
TABULACION Y GRAFICACION.**

PREGUNTAS

- 1.- ¿Cuántas personas laboran dentro del despacho?,
tabla estadística, comentarios.....84
- GRAFICA - Número de personas dentro del despacho.....85
- 2.- ¿Qué promedio anual aproximado de rotación de
personal tiene dentro de su despacho?, tabla
estadística, comentarios.....86
- GRAFICA - Promedio anual de rotación.....87
- 3.- ¿Qué puestos son los que se manejan dentro de su
despacho?, tablas estadísticas, comentarios.....88
- GRAFICA - Puestos dentro del despacho.....89
- GRAFICA - Especificación de otros puestos.....90
- 4.- ¿Cuál de los puestos anteriormente mencionados
ha tenido mayor rotación en el último año?,
tabla estadística, comentarios.....91
- GRAFICA - Rotación de puestos último ejercicio.....92
- 5.- ¿Qué antigüedad tiene su despacho?, tabla
estadística, comentarios.....93
- GRAFICA - Antigüedad del despacho.....94
- 6.- ¿Cuántas vacantes tiene en este momento y
cuáles?, tablas estadísticas, comentarios.....95
- GRAFICA - Número de vacantes existentes.....96
- GRAFICA - Puestos vacantes existentes.....97

7.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para conseguir su personal?, tablas estadísticas, comentarios.....	98
GRAFICA - Fuentes de reclutamiento utilizadas.....	99
GRAFICA - Especificación de otras fuentes.....	100
8.- ¿Tiene alguna preferencia por contratar personal a nivel Superior o Licenciatura de alguna Universidad o Escuela en específico?, tablas estadísticas, comentarios.....	101
GRAFICA - Preferencia de escuelas al contratar.....	103
GRAFICA - Causas de la preferencia.....	104
9.- ¿Al momento de seleccionar a su personal maneja algún examen de conocimientos o psicométrico?, tablas estadísticas, comentarios.....	105
GRAFICA - Maneja algún examen para seleccionar.....	106
GRAFICA - Tipo de examen que aplica.....	107
10.- ¿Alguna vez ha contratado algún candidato por medio de Agencia de Contratación?, tablas estadísticas, comentarios.....	108
GRAFICA - Contratacion por medio de agencias.....	109
GRAFICA - Puesto contratado por agencia.....	110
11.- ¿Cuál es el puesto el cual ha contratado más? Indicando si es por necesidad de crecimiento o por que el puesto está vacante, tablas estadísticas, comentarios.....	111
GRAFICA - Puesto de mayor contratación.....	112
GRAFICA - Motivo de la vacante.....	113

12.- ¿Dentro de su despacho maneja alguna área o persona que se encargue de el reclutamiento, selección y contratación de su personal?, tablas estadísticas, comentarios.....	114
GRAFICA - Area o persona encargada de personal.....	115
GRAFICA - Area o persona encargada.....	116
13.- Para conocer los datos generales de sus candidatos. ¿Maneja alguno de los siguientes documentos?, tablas estadísticas, comentarios.....	117
GRAFICA - Manejo de documentos para reclutar.....	118
14.- ¿Al contratar alguna persona para su despacho se verifican sus datos, referencias personales, así como sus empleos anteriores?, tablas estadísticas, comentarios.....	119
GRAFICA - Verificación de referencias.....	120
GRAFICA - Razones afirmativas.....	121
GRAFICA - Razones negativas.....	122
15.- Cuando se va a contratar alguna persona para su despacho ¿Quién hace las entrevistas y qué puesto tiene?, tabla estadística, comentarios.....	123
GRAFICA - Persona que realiza las entrevistas.....	124
16.- ¿Qué fuente de reclutamiento que anteriormente mencionó que utilizaba, le es más efectiva?, tabla estadística, comentarios.....	125
GRAFICA - Fuente de reclutamiento más efectiva.....	126

17.- ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una persona especialista para reclutar y seleccionar su personal?, tablas estadísticas, comentarios.....	127
GRAFICA - Contratación de personal para reclutar.....	128
GRAFICA - Razones.....	129
18.- ¿Cuál cree usted que sea la razón primordial que origina la rotación en su despacho?, tablas estadísticas, comentarios.....	130
GRAFICA - Razones principales de la rotación.....	132
GRAFICA - Otras razones que originan rotación.....	133

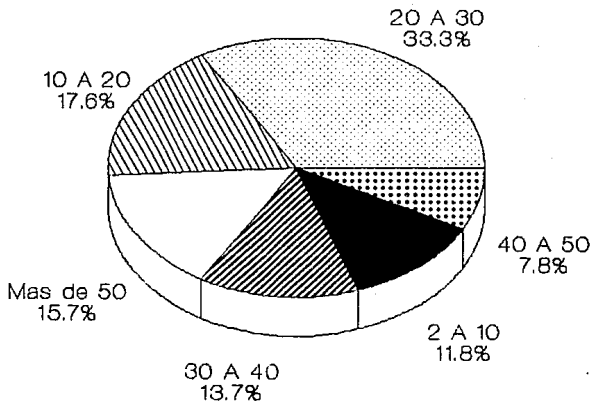
1.- ¿Cuántas personas laboran dentro del despacho?

2 a 10	----	11.8 %
10 a 20	----	17.6 %
20 a 30	----	33.3 %
30 a 40	----	13.7 %
40 a 50	----	7.8 %
más de 50	----	15.7 %

Podemos observar dentro de la muestra, que los despachos pequeños o medianos fluctúan en su mayoría de 20 a 30 personas, lo cual nos indica que debido a su tamaño podremos implantar un sistema de reclutamiento y selección idóneo a pequeñas y medianos despachos.

PREGUNTA 1

NUMERO DE PERSONAS DENTRO DEL DESPACHO



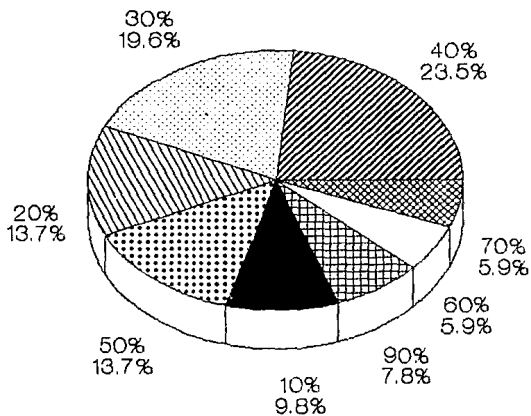
2.- ¿Qué promedio anual aproximado de rotación de personal tiene dentro de su despacho?

10% ---	9.8 %
20% ---	13.7 %
30% ---	19.6 %
40% ---	23.5 %
50% ---	13.7 %
60% ---	5.9 %
70% ---	5.9 %
80% ---	0 %
90% ---	7.8 %

Con respecto al promedio de rotación anual en los despachos, el porcentaje más elevado se encuentra en el 30% y el 40%, siendo el último un porcentaje bastante alto si consideramos la población estudiada, y el número de personas que laboran dentro de éstos.

PREGUNTA 2

PROMEDIO ANUAL DE ROTACION



3.- ¿Qué puestos son los que se manejan dentro de su despacho?

Directores	13.8 %	Gerentes	6.9 %
Contadores	12.9 %	Mensajeros	10.8 %
Audidores	11.7 %	Fiscalistas	6.0 %
Asistentes	6.0 %	Secretarias	14.4 %
Auxiliares	13.8 %	Otros	3.6 %

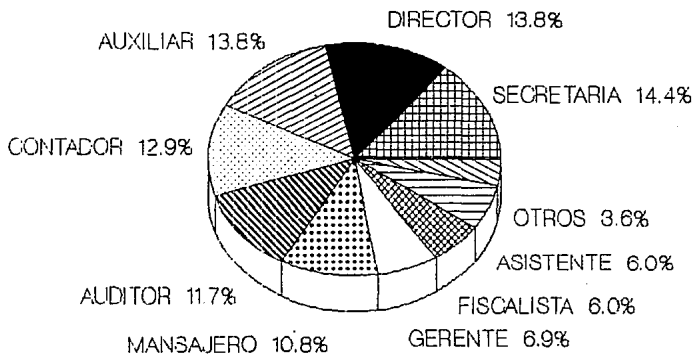
Especificacion de otros puestos:

Jefes de área	25.0 %
Socios	33.3 %
Capturista	16.7 %
Jefe de personal	8.3 %
Consultor	8.3 %
Jurídico	8.3 %

En base a los resultados anteriores se puede detectar los diferentes puestos que integran los despachos, así mismo se identifican los puestos que se consideran en el rubro de Otros, en proporción directa a este punto, para unificar criterios sobre las necesidades de los diferentes niveles en su estructura organizacional que manejan.

PREGUNTA 3

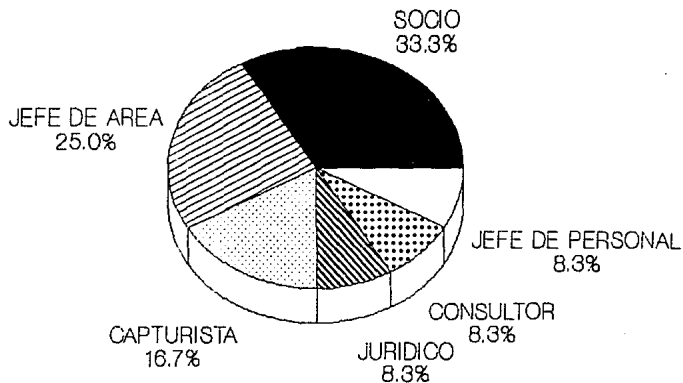
PUESTOS DENTRO DEL DESPACHO



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 3

ESPECIFICACION DE OTROS PUESTOS



GRAFICA 2/2

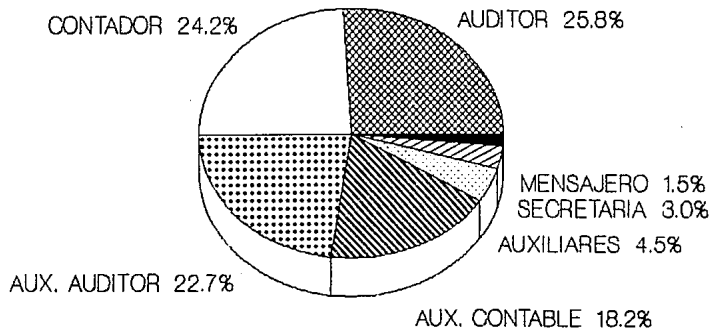
4.- ¿Cuál de los puestos anteriormente mencionados ha tenido mayor rotación en el último año?

Auditor	25.8 %
Contador	24.2 %
Auxiliar de Auditoria	22.7 %
Auxiliar Contable	18.2 %
Auxiliar	4.5 %
Secretaria	3.0 %
Mensajero	1.5 %

La rotación más frecuente entre todos los despachos coincide en los puestos del área de auditoría y contabilidad, por lo que podemos ver que las necesidades de los despachos están homogéneas y por la cual partimos para empezar a analizar el mayor índice de rotación, así como las causas que lo originan.

PREGUNTA 4

ROTACION DE PUESTOS ULTIMO EJERCICIO



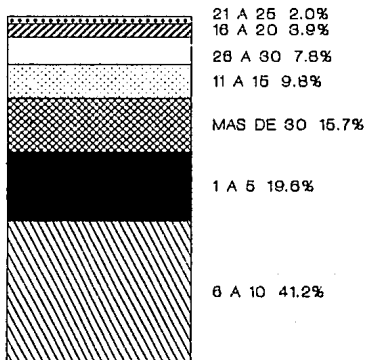
5.- ¿Qué antigüedad tiene su despacho?

1 a 5 años	19.6 %
6 a 10 años	41.2 %
11 a 15 años	9.8 %
16 a 20 años	3.9 %
21 a 25 años	2.0 %
26 a 30 años	7.8 %
más de 30 años	15.7 %

La mayor parte de los despachos que fueron objeto de estudio, son aquellos que inician sus operaciones, así como los relativamente jóvenes, dando la pauta de que una de las causas de la rotación puede ser su inmadurez como despacho, así como su rápido crecimiento sin alguna proyección, y descuidando las necesidades o inquietudes del personal que ya trabaja con ellos.

PREGUNTA 5

ANTIGUEDAD DEL DESPACHO



6.- ¿Cuántas vacantes tiene en este momento y cuáles?

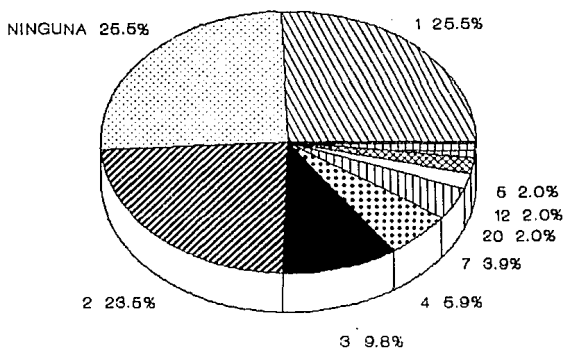
1	----	25.5 %	2	----	23.5 %
3	----	9.8 %	4	----	5.9 %
5	----	2.0 %	7	----	3.9 %
12	----	2.0 %	20	----	2.0 %
		Ninguna ----			25.5 %

Auxiliar de Auditoría	35.8 %
Auxiliar Contable	20.7 %
Auditor	18.9 %
Contador	13.2 %
Mensajero	1.9 %
Encargado de Personal	1.9 %
Secretaria	5.7 %
Capturista	1.9 %

Las vacantes en general se encuentran en los puestos que requieren menor experiencia y capacidad dentro de las áreas de auditoría y contabilidad, corroborando la información de la pregunta 4. Permittiéndonos detectar las necesidades de los despachos en general obteniendo un 25.5% en Ninguna y 1 vacante, siguiendo con un 23.5% la de 2 vacantes, observando también que los puestos con un menor porcentaje como, mensajeros, secretarias, capturista, y encargados de personal no representan un porcentaje relevante con relación a la alta rotación.

PREGUNTA 6

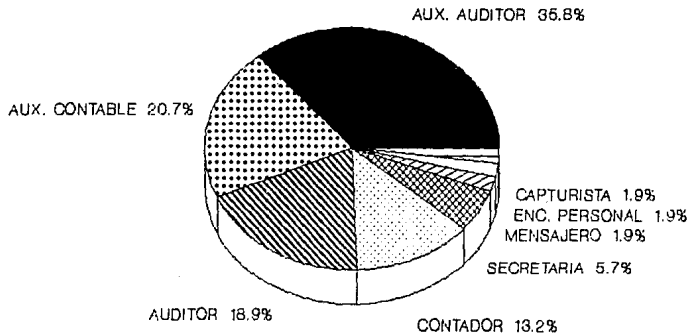
NUMERO DE VACANTES EXISTENTES



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 6

PUESTOS VACANTES EXISTENTES



GRAFICA 2/2

7.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para conseguir su personal?

Periódico	35.4 %
Bolsa de trabajo	22.7 %
Agencias de contratación	10.0 %
Revistas de reclutamiento	1.9 %
Otras	30.0 %

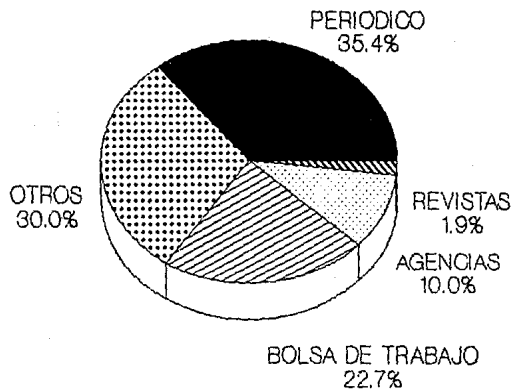
Especificaciones de otras fuentes:

Recomendaciones	85.3 %
Intercambios	14.7 %

Es importante conocer las fuentes de reclutamiento que utilizan los despachos, lo cual puede ser un motivo importante para determinar, si es la más adecuada. Teniendo que el periódico y las recomendaciones son las fuentes más utilizadas por éstos.

PREGUNTA 7

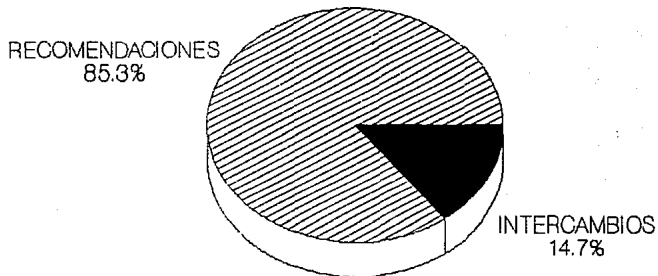
FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 7

ESPECIFICACION DE OTRAS FUENTES



GRAFICA 2/2

8.- ¿Tiene alguna preferencia por contratar personal a nivel Superior o Licenciatura de alguna Universidad o Escuela en específico?

I.T.A.M.	6.8 %	I.P.A.D.E.	0 %
I.T.E.S.M.	1.1 %	La Salle	8.6 %
U.I.A.	1.1 %	Anahuac	1.1 %
U.I.C.	0 %	U.V.M.	1.1 %
U.N.A.M.	16.9 %	I.P.N.	13.5 %
U.N.I.T.E.C.	1.1 %	Escuela Bancaria	12.4 %
I.S.E.C.	6.8 %	Ninguna	29.4 %

Causas de la preferencia:

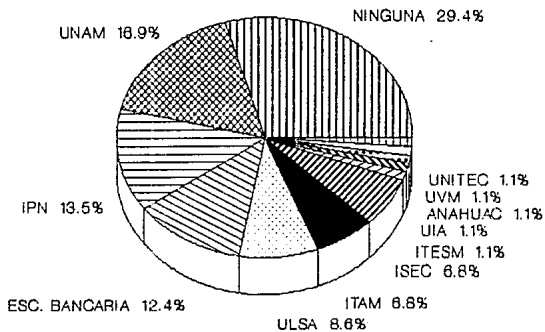
1) Los planes de las escuelas hacen énfasis en aprender las técnicas contables	16.7 %
2) Son personas que tienen ganas de trabajar	4.2 %
3) Se ha tenido buena experiencia con ellos	16.7 %
4) Por su buena preparación y nivel académico	33.3 %

5) Sus pretenciones son más modestas	12.5 %
6) Los directivos son del I.P.N Y U.N.A.M.	4.2 %
7) Por unificar criterios	4.2 %
8) Soportan cargas de trabajo pesado	4.2 %
9) Su nivel cultural	4.2 %

El mayor porcentaje es de que no existe preferencia por alguna escuela o universidad con un 29.4%, seguido de la U.N.A.M. y el I.P.N. teniendo un 16.9% y un 13.5% respectivamente, esto nos da una clara idea de que la causa de la preferencia que tienen algunos despachos es el encontrar a gente que cubre un buen nivel académico y de preparación técnica, debido a la experiencia que se ha encontrado y por que sus pretenciones son más modestas que las personas que vienen de escuelas particulares.

PREGUNTA 8

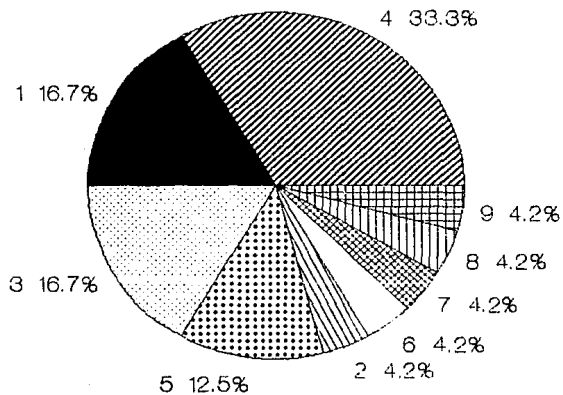
PREFERENCIA DE ESCUELAS AL CONTRATAR



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 8

CAUSAS DE LA PREFERENCIA



GRAFICA 2/2

9.- ¿Al momento de seleccionar a su personal maneja algún examen de conocimientos o psicométrico?

NO 17.6 %

SI 82.3 %

Tipo de examen que aplica:

Conocimientos 84.8 %

Secretarial 2.2 %

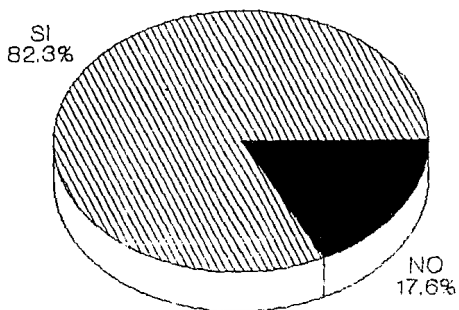
Técnico 10.9 %

Psicométrico 2.2 %

Como podemos ver el 82.3% de los despachos maneja algún examen para seleccionar a su personal, siendo esto positivo para mejorar la calidad en las personas que se contratan, más sin embargo observamos que el 84.8% de dichos exámenes son de conocimientos, quedando los técnicos y psicométricos en un rango muy bajo, siendo ambos de suma importancia para una selección más acertada y para poder elevar el nivel de selección y disminuir el porcentaje de rotación, logrando mayor estabilidad en el personal.

PREGUNTA 9

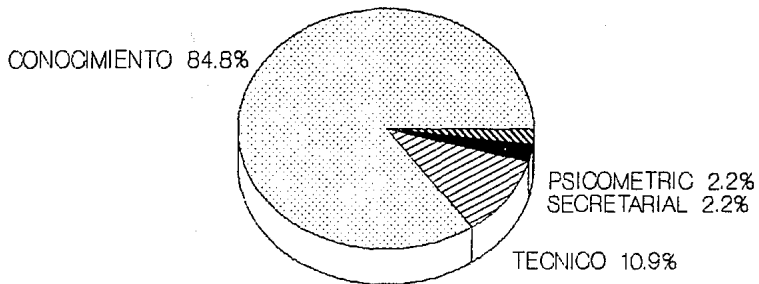
MANEJA ALGUN EXAMEN PARA SELECCIONAR



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 9

TIPO DE EXAMEN QUE APLICA



GRAFICA 2/2

10.- ¿Alguna vez ha contratado algún candidato por medio de
Agencia de Contratación?

NO 66.7 %

SI 33.3 %

Puesto:

Contador 29.4 %

Auxiliar de Auditoria 29.4 %

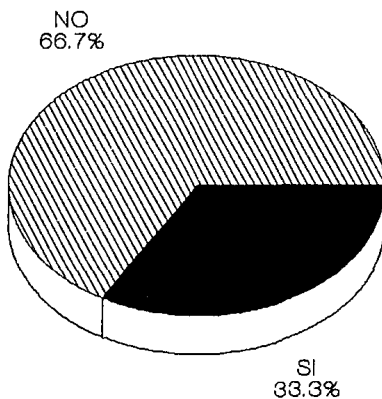
Secretaria 23.5 %

Audidores 17.6 %

Las agencias de contratación no son utilizadas por un 66.7% de los despachos sujetos a estudio, lo cual nos da como referencia que éstas no son muy confiables, o por otra parte representan un costo elevado de contratación para los despachos debido al tamaño de éstos. Del 33.3% restante, que si ha utilizado los servicios de estas empresas, corroboramos nuevamente que los puestos contratados con mayor demanda son del área de contabilidad con un 29.4% y de auditoría a nivel auxiliar con un 29.4%, que podría ser otra causa de rotación por no conocer personalmente las necesidades de personal; seguida de la secretaria, que puede ser la falta de experiencia para contratar este tipo de puestos y evaluarlos, por lo que prefieren hacerlo por medio de agencias.

PREGUNTA 10

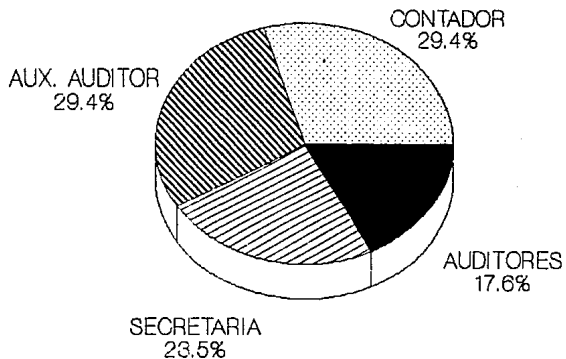
CONTRATACION POR MEDIO DE AGENCIA



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 10

PUESTO CONTRATADO POR AGENCIA



GRAFICA 2/2

11.- ¿Cuál es el puesto el cual ha contratado más? Indicando si es por necesidad de crecimiento o por que el puesto está vacante.

Auxiliar Contable	33.3 %
Auditor	23.2 %
Contador	20.3 %
Auxiliar de Auditoria	17.4 %
Secretaria	2.9 %
Mensajero	1.4 %
Auxiliar de Fiscal	1.4 %

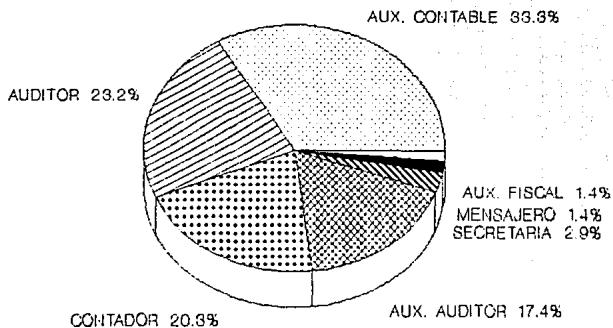
Por que motivo:

Crecimiento	38.5 %
Vacante	61.5 %

Aquí podemos confirmar las respuestas de las preguntas 4 y 6. Observando que en un 33.3% se contratan auxiliares contables y en un 23.2% auditores, siendo esto por la necesidad que el puesto está vacante en un 61.5%, teniendo en los puestos de menor relevancia a las secretarias, mensajeros y auxiliares de fiscal, detectando que la mayor rotación es homogénea en todos los despachos.

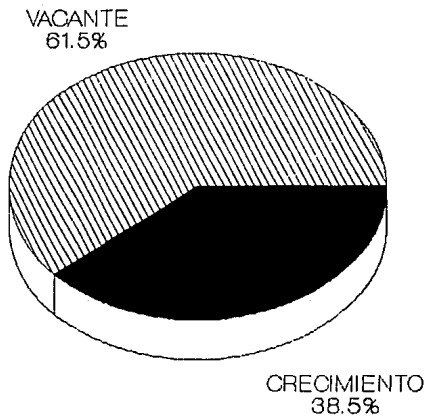
PREGUNTA 11

PUESTO DE MAYOR CONTRATACION



PREGUNTA 11

MOTIVO DE LA VACANTE



GRAFICA 2/2

12.- ¿Dentro de su despacho maneja alguna área o persona que se encargue del reclutamiento, selección y contratación de su personal?

NO 58.8 %

SI 41.2 %

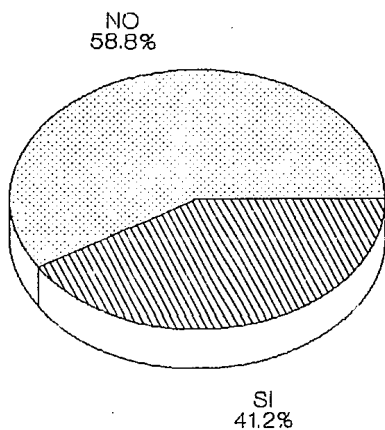
Departamento o área 0 %

Persona encargada 100 %

Debido a que en un 58.8% de los despachos, no cuentan con un departamento o una persona encargada para realizar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal, no tienen todos los elementos necesarios para la realización de dichas actividades, lo cual se realiza de una manera un tanto cuanto empírica; observando también que el 41.2% de los despachos que sí contemplan esta necesidad, tiene a una persona encargada de dicha función.

PREGUNTA 12

AREA O PERSONA ENCARGADA DE PERSONAL

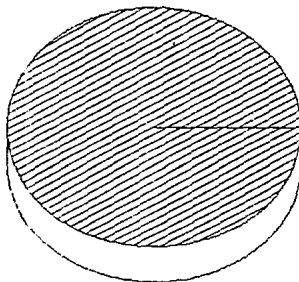


GRAFICA 1/2

PREGUNTA 12

AREA O PERSONA ENCARGADA

PERSONA ENCARGA
100.0%



GRAFICA 2/2

13.- Para conocer los datos generales de sus candidatos.

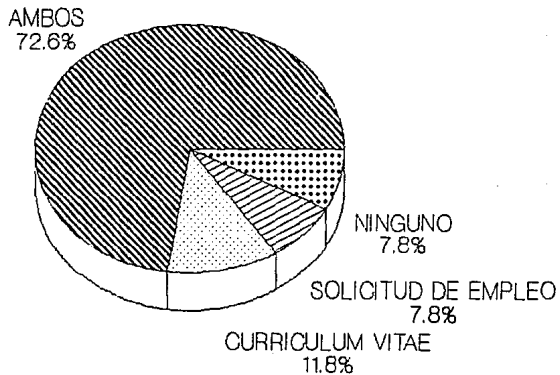
¿Maneja alguno de los siguientes documentos?

Solicitud de empleo	7.8 %
Curriculum vitae	11.8 %
Ambos	72.6 %
Ninguno	7.8 %

El 72.6% de los despachos contables utilizan la solicitud de empleo y el curriculum vitae, los cuales son documentos necesarios para conocer los datos generales de los candidatos, siendo una herramienta positiva y necesaria para el inicio del sistema de selección de la empresa y para que sirvan de apoyo para la corroboración de sus datos y empleos anteriores.

PREGUNTA 13

MANEJO DE DOCUMENTOS PARA RECLUTAR



14.- ¿Al contratar alguna persona para su despacho se verifican sus datos, referencias personales, así como sus empleos anteriores ?

SI 54.7 %

NO 45.3 %

Razones afirmativas:

Verificar la honradez del candidato 46.1 %

Se realiza de manera superficial 30.8 %

Por seguridad del propio despacho 23.1 %

Razones negativas:

Falta de tiempo 50.0 %

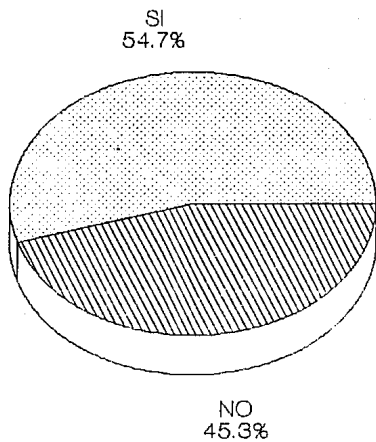
Por que son recomendados 33.3 %

No hay persona que las realice 16.7 %

Podemos notar que esta evaluación es muy pareja ya que las empresas que si verifican datos estan en un 54.7% y las que no, en un 45.3%, por lo cual no podemos generalizar que den cumplimiento a la técnica de comprobación de datos otorgados por el candidato, para poder obtener la certeza de que es un candidato con una trayectoria profesional sin problema, donde la causa principal negativa es, la falta de tiempo de quien verifica los datos, ya que esta entorpece sus funciones detectando la sobresaturación y la falta de un auxiliar, lo cual vemos que es una función que no les corresponde, y observamos que lo que más les importa a quien realmente verifican, es la honradez de la persona.

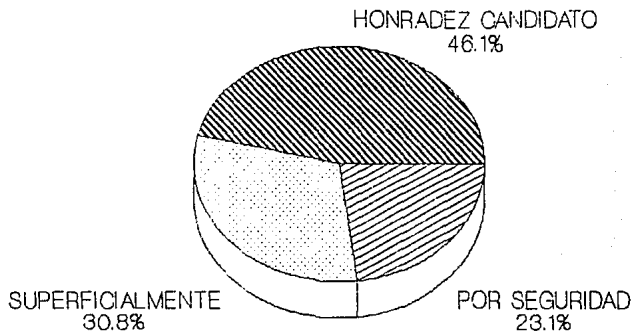
PREGUNTA 14

VERIFICACION DE REFERENCIAS



GRAFICA 1/3

PREGUNTA 14 RAZONES AFIRMATIVAS



GRAFICA 2/3

PREGUNTA 14 RAZONES NEGATIVAS



GRAFICA 3/3

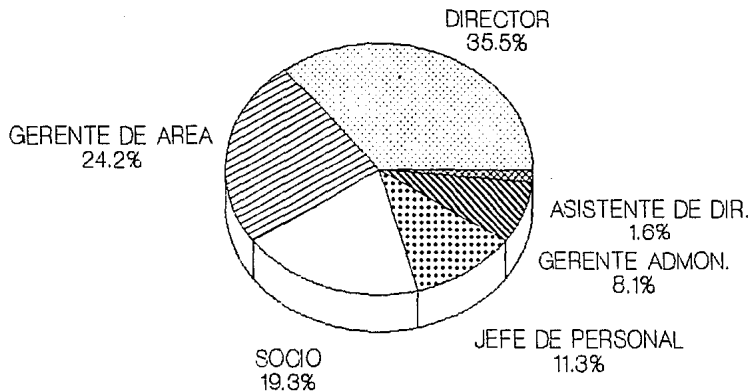
15.- Cuando se va a contratar alguna persona para su despacho
¿Quién hace las entrevistas y qué puesto tiene?

Director	35.5 %
Gerentes de Area	24.2 %
Socio	19.3 %
Jefe de Personal	11.3 %
Gerente Administrativo	8.1 %
Asistente de Dirección	1.6 %

Se puede detectar que los puestos de mayor jerarquía como: los Directores, Gerentes de Area, Socios y en algunos casos cuando existen, los Jefes de Personal, son quienes realizan dicho trabajo, más sin embargo, son ellos quienes después de una óptima selección de parte de la persona encargada de esta función, deberán ser los que realicen la última entrevista, para tomar la decisión de la contratación.

PREGUNTA 15

PERSONA QUE REALIZA LAS ENTREVISTAS



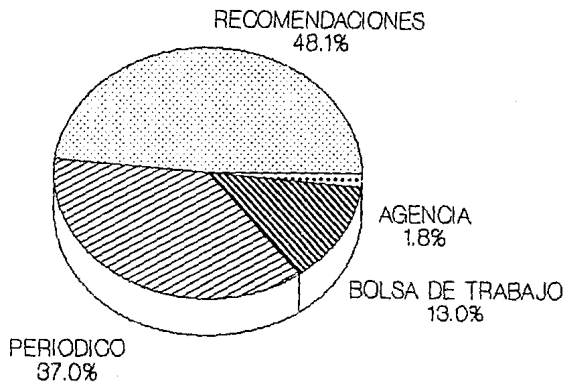
16.- ¿Qué fuente de reclutamiento que anteriormente mencionó que utilizaba, le es más efectiva?

Recomendaciones	48.1 %
Periódico	37.0 %
Bolsa de Trabajo	13.0 %
Agencia	1.8 %

A través de esta pregunta confirmamos que las fuentes de reclutamiento que dan mayor resultado y que son más utilizadas por este tipo de empresas, son el periódico y las recomendaciones, siendo esta última más efectiva para los despachos.

PREGUNTA 16

FUENTE DE RECLUTAMIENTO MAS EFECTIVA



17.- ¿Ha contratado alguna vez los servicios de una persona especialista para reclutar y seleccionar su personal?

NO 100 %

SI 0 %

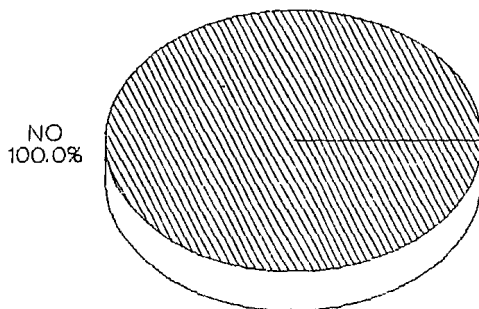
¿Por qué?

El gerente es la persona idónea	7.8 %
No ha sido necesario	11.8 %
La contratación ha sido inmediata	2.0 %
Falta de recursos y estructura administrativa	9.8 %
No contestaron	68.6 %

Podemos conocer que los despachos no han detectado la necesidad de contar con gente especializada para realizar las funciones mencionadas, ya que el 100% jamás lo ha buscado, observando que el 68.6% de las personas que resolvieron el cuestionario no sustentaron su respuesta.

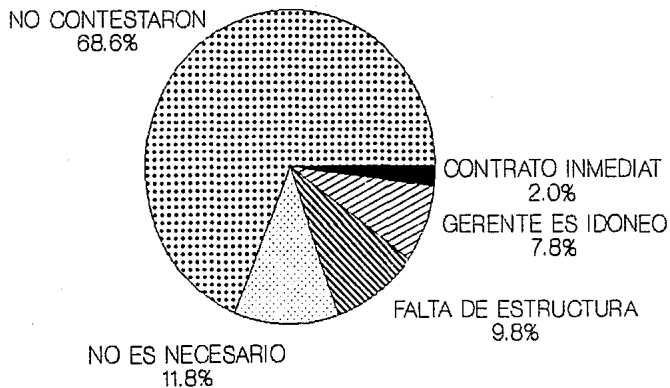
PREGUNTA 17

CONTRATACION DE PERSONA PARA RECLUTAR



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 17 RAZONES



18.- ¿Cuál cree usted que sea la razón primordial que origina la rotación en su despacho?

- | | |
|--------|--|
| 22.4 % | Una selección errónea del personal |
| 1.8 % | Que no se tengan especificadas las características del puesto |
| 25.2 % | No se cuenta con un plan de carrera o crecimiento para el personal dentro del despacho |
| 28.0 % | Sueldos bajos o que no estén de acuerdo al puesto |
| 1.0 % | Que no se cuente con un buen ambiente de trabajo |
| 21.5 % | Otras causas |

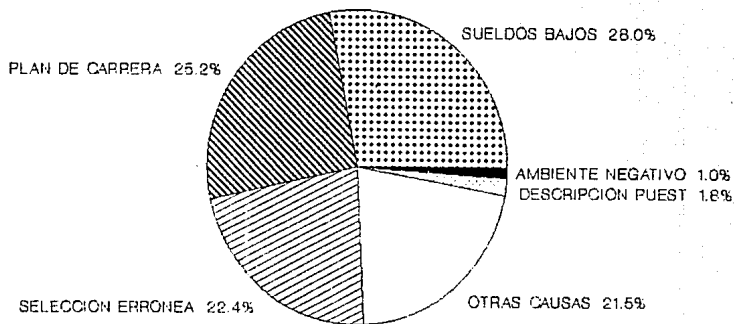
Especificaciones de otras razones de rotación:

- 34.8 % Gente joven que se encuentra estudiando y no son estables
- 17.4 % Falta de identificación con la empresa
- 13.0 % Se toma como trampolín para adquirir mayor experiencia
- 4.4 % Buscan horizontes para trabajar en empresas
- 13.0 % No existe capacitación adecuada
- 13.0 % Malos manejos administrativos
- 4.4 % No existe motivación

Tenemos que las razones principales de la rotación son: sueldos bajos que no están de acuerdo con el puesto en un 28.0%; la segunda razón, es que no se cuenta con un plan de carrera o crecimiento para el personal dentro del despacho en un 25.2%; en tercer lugar, tenemos que una selección errónea del personal con un 22.4%; y otras causas con un 21.5%; las cuales están justificadas con un 34.8% de gente joven que se encuentra estudiando y no son estables, debido a su inexperiencia e inmadurez profesional. Por lo que se detectó claramente que son cuatro las causas principales de rotación en un despacho, comprobando que los directores están conscientes de la problemática de su personal, mismo que ocasiona que las actividades que desempeñan dentro de la empresa, provoquen entorpecimiento e inconsistencia de las funciones y nos da la pauta para ratificar que se puede implementar un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal que los beneficie.

PREGUNTA 18

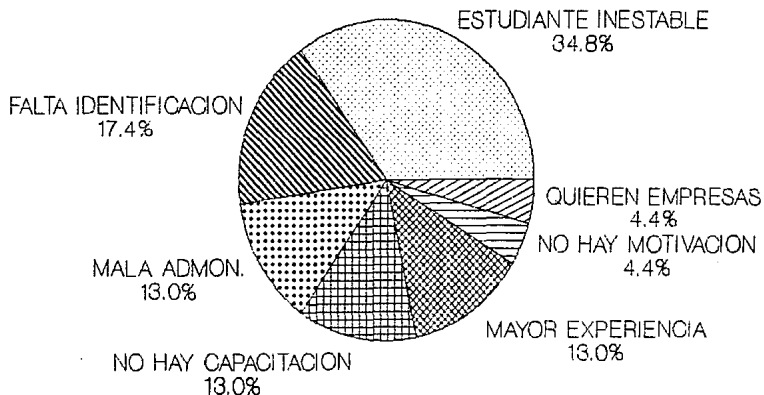
RAZONES PRINCIPALES DE LA ROTACION



GRAFICA 1/2

PREGUNTA 18

OTRAS RAZONES QUE ORIGINAN ROTACION



GRAFICA 2/2

5.9 CONCLUSION DEL CASO PRACTICO

Es importante tener en mente o contemplar los problemas a que nos enfrentamos día a día ya que el recurso más difícil de dirigir, controlar y por lo tanto seleccionar es el recurso humano debido a su naturaleza y complejidad.

De esta manera nos podemos dar cuenta de la necesidad que existe en los despachos de contadores pequeños y medianos, de contar con un modelo o sistema de reclutamiento y selección de personal que se adapte a sus necesidades, para poder controlar uno de los problemas que se encuentra latente dentro de ellos, que es la rotación. Esto con el fin de no caer en ser despachos que contratan personal para únicamente capacitarlos, sino crear una estructura sólida dentro de éstos para poder ofrecer un plan de carrera y tener realmente empleados capaces para ocupar los puestos que se requieren con las características necesarias para poder otorgar un servicio de acuerdo al nivel y prestigio de las firmas.

Este modelo o sistema que se propone es para aquellos despachos cuya estructura administrativa sea de mediano tamaño, y si en determinado momento contempla a una persona para realizar estas actividades o los mismos directores las realicen, sea una manera sencilla y rápida de poder reclutar, seleccionar y contratar a su personal, trayendo como consecuencia la resolución de uno de los problemas que se presentan en todos los despachos, que es su alta rotación, la cual es generada por una mala selección del personal.

Pudiendo crear planes de carrera y mejores expectativas económicas para el personal brindando un mejor servicio a los clientes, lo que les beneficiará para poder captar mayores recursos financieros que a su vez ayudarán al crecimiento de la empresa y creando un mejor ambiente de trabajo dentro del despacho.

PARTE III

**PROPUESTA E IMPLANTACION DEL SISTEMA
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA
CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS**

CAPITULO 6

DISEÑO DEL SISTEMA

De acuerdo a las necesidades y problemáticas analizadas dentro del caso práctico, se propone a continuación el sistema de reclutamiento y selección idóneo, para los despachos de contadores, los cuales no cuentan con una estructura organizacional capaz de soportar o tener una persona encargada especialista para realizar dichas actividades.

6.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Dentro de las fuentes de reclutamiento las cuales son las más apegadas para que se utilicen dentro de este tipo de organizaciones tenemos:

- Contactos con las bolsas de trabajo internas de universidades y escuelas.
- Presentación de candidatos por parte del personal o funcionarios de la empresa. (recomendaciones)
- Anuncios clasificados en periódicos.

Estas son las fuentes más comunes dentro de estas organizaciones, las cuales se utilizan más frecuentemente y les son más efectivas dentro de los despachos, se propone aumentar una más que podría resultar también efectiva, la cual se contactarían con una o varias firmas de despachos contables formando juntas de intercambio de candidatos que sean buenos, pero que por diversos factores no se contrataron dentro de la firma, más sin embargo, se pueden recomendar para alguna otra; esta sería en términos de cooperación mutua entre los despachos para poder ampliar las fuentes de reclutamiento y no agotar los recursos cuando se necesitan.

6.2 PROCESO DE SELECCION

Siendo la etapa que nos lleva a la toma de decisiones sobre la contratación del personal tiene vital importancia para la realización de esta actividad, la cual requiere de diferentes pasos para llegar a un resultado que se propone a continuación:

Dentro de la primera etapa del proceso, tenemos que definir las características del personal que se requiere para cubrir el puesto.

En segundo término debemos proporcionar al candidato una solicitud de empleo para obtener todos sus datos personales que nos permita identificarlo; en caso de ser algún puesto de alto nivel jerárquico es necesario, además, solicitar al candidato su curriculum vitae para conocer con mayor profundidad su desarrollo profesional, analizando todas las solicitudes. Con esto, podremos visualizar las características del candidato y compararlas con las exigencias del puesto el cual se está buscando, teniendo así, la información completa del candidato y sirviéndonos éstos, para poder verificar los datos a través de los empleos anteriores y las referencias personales que anoten dentro de estos documentos.

Posteriormente, el tercer paso consiste en entrevistar a los candidatos que cumplan con los requisitos que se están solicitando de acuerdo con el perfil establecido, siendo esta entrevista la inicial para introducir a la persona en el despacho y conocer algunos aspectos de su personalidad, obteniendo así la primera selección para poder pasar a la aplicación de exámenes.

De aquí partimos para aplicarle los exámenes psicométricos y al mismo tiempo verificar sus datos y referencias personales otorgadas por él mismo.

6.3 BATERIAS TECNICAS Y PSICOMETRICAS

La aplicación de las pruebas psicométricas es parte importante del proceso de selección del candidato, ya que son una herramienta más que nos sirve para poder evaluar las características principales de la capacidad técnica, psicológica y personal del candidato, así como sus habilidades dentro de las áreas a las cuales está enfocado a trabajar.

Empezaremos con las pruebas de las personas que no requieren cierta escolaridad especializada o tienen un nivel técnico para ocupar un puesto, como es el de mensajero, secretaria o algún otro puesto semejante.

Para lo referente a los mensajeros se les puede aplicar un examen muy sencillo llamado "Beta" el cual consta de varios ejercicios básicos que pueden resolver sin ningún problema, ya que está diseñado para personas con un nivel escolar de primaria o secundaria, así de esta manera podremos evaluar el coeficiente intelectual del candidato dentro de su nivel.

6.3.1. EXAMEN "BETA"

Es importante para poder empezar este examen, que los candidatos escriban su nombre completo, la edad, la cual nos servirá para poder determinar su calificación, así como su último nivel escolar cursado.

Este es un examen el cual nos lleva de la mano para poder aplicarlo. Antes de cada ejercicio existe un ejemplo el cual da una idea al candidato de lo que hay que realizar en cada uno de ellos, se tiene un límite de tiempo para cada prueba y valores diferentes, mismos que se señalan posteriormente, para que al final de ésta podamos sumar los puntos y compararlos con las tablas que posteriormente se presentan.

En el primer ejercicio, donde nos presentan una serie de laberintos los cuales hay que resolver uniendo por medio de una línea continua los dos puntos que se encuentran en los extremos, empezando de izquierda a derecha, tal como se puede ver en el ejemplo al inicio de cada hoja; indicándoles a los candidatos que pueden borrar en caso de que se

equivocuen y se les da medio minuto para que resuelvan el ejemplo, al terminar éste, se pasa ya al ejercicio en donde son 5 laberintos diferentes y tienen un minuto y medio para poder resolverlos sin poder borrar y sin cruzar ninguna línea ni despegar el lapiz del papel, este ejercicio nos servirá para medir la coordinación visomotora del candidato y precisión; cada uno de los laberintos tiene un valor de 2 puntos.

Para el siguiente ejercicio hay que visualizar muy bien las figuras y los números que les corresponde a cada una de ellas colocando éstos en la parte inferior a la figura en los espacios vacíos, también existe un ejemplo el cual es sencillo y se les da un tiempo corto para resolver éste, posteriormente nos encontramos con el ejercicio en el cual es un poco más complicado que el ejemplo, con el fin de que pongan más atención, se les da 2 minutos para poder resolverlo, también sin poder borrar y resolverlo de manera continua sin saltarse ninguna figura, este ejercicio nos ayudará a medir el aprendizaje, la capacidad que se tiene en labores rutinarias y memoria. Cuando se termine el tiempo el candidato ya no podrá seguir resolviendo nada, aún cuando no haya terminado los ejercicios. Por cada fila resuelta se le dan 5 puntos, si llegara a faltar un número, sólo se le darán 4, por cada tres aciertos se le da un punto de cada fila.

Posteriormente la prueba siguiente nos presenta un grupo de cuatro artículos, el cual uno de ellos no tiene nada en común con los demás, se encuentra diferente o tiene algún defecto, teniendo que marcarla después de identificarla, con una cruz, al igual que en los otros ejercicios también existe un ejemplo; para la prueba se les dará 3 minutos para resolverla y al término del tiempo no podrán escribir nada. Este nos va a medir el apego a la verdad, el juicio práctico y la atención del candidato. El puntaje que recibe por este ejercicio es punto por cuadro o sea si resuelve todos correctamente tendrá 20 puntos.

En el siguiente ejercicio, que ya es un poco más complicado, se presentan figuras geométricas, que hay que acomodar en un cuadro el cual se encuentra a la derecha de cada ejercicio, y las figuras que están a la izquierda deben de caber perfectamente bien acomodadas dentro de éste, sin quedar ningún espacio vacío; en el ejemplo las figuras que hay que acomodar son sencillas por lo que sólo hay que darles el tiempo necesario para que se den cuenta de la temática a seguir en el ejercicio, en esta prueba no se debe borrar y se les dará 4 minutos para resolverlo, nos medirá: el pensamiento abstracto del candidato así como la capacidad de síntesis y análisis, el juicio práctico y común. En lo que

respecta a la calificación de éste, tendrá un punto por cuadro que esté resuelto, si responde todos correctamente tendrá 18 puntos.

En lo que se refiere al penúltimo ejercicio, se presentan figuras incompletas, las cuales hay que identificar qué les falta y dibujarles dicha parte, para esto tendrán en el ejemplo un tiempo corto para resolverlo y para la prueba contarán con 2 minutos y medio, así, mediremos la capacidad de atención y análisis, dándoles una calificación de punto por cuadro resuelto correctamente obteniendo un total de 20 puntos, si en todos acierta.

El último ejercicio, consiste en escribir una "X" en la línea punteada que une las figuras las cuales sean diferentes, las que son idénticas se quedan en blanco, teniendo un ejemplo previo al ejercicio con un tiempo mínimo para que se involucren en la actividad, y teniendo 2 minutos para resolver el ejercicio; midiendo la capacidad de discriminación, atención y percepción, contando como puntos buenos también las figuras que están en blanco; en el caso de que no terminen para poderlos calificar, se contará hasta la última respuesta marcada con una "X" para poder otorgar el total de puntos; ya que se tenga el número de respuestas correctas, se divide entre dos y el resultado es el puntaje que se debe de considerar, el máximo de aciertos que se pueden hacer son 50, dando un total de 25 puntos por el ejercicio resuelto correctamente.

Al final del examen se cuenta con un cuadro, el cual consiste de tres columnas, siendo la primera referente a cada test que se aplicó con número consecutivo, la segunda, donde anotaremos el puntaje obtenido de cada test, posteriormente de acuerdo a los puntos que se tienen, se busca en la tabla para conversión de puntajes crudos a puntajes pesados, el puntaje que se tiene en cada test visualizando en coordenada de acuerdo al puntaje pesado que le corresponde al mismo nivel, obteniendo así un tercer número que se plasmará en la última columna, totalizando los datos de la tercera columna, determinando así el resultado de acuerdo al puntaje pesado total y a la edad que tiene el candidato, buscando en la tabla de coeficiente de inteligencia para edades de 16 a 59 años, se determinará el coeficiente intelectual; dicho resultado se compara posteriormente con la tabla de clasificación de coeficiente intelectual para llegar al nivel en que se encuentra el candidato y su respectiva calificación.

Derivado de lo anterior se anexa un examen en blanco (Anexo 3) y otro con las respuestas correctas de

cada uno de los ejercicios (Anexo 4), así como las tablas respectivas para poder calificar y determinar el puntaje de cada prueba y el resultado final (Anexo 5).

6.3.2 EXAMENES SECRETARIALES

Para los niveles secretariales también se puede aplicar otros exámenes a nivel práctico, para poder evaluar el nivel que tengan en cuanto a su habilidad de archivo, ortografía, taquigrafía y mecanografía, reportando los resultados en el documento denominado, Gráfica de examen práctico para secretarias, que nos servirá para visualizar mejor los resultados de los candidatos evaluados para secretarias o mecanógrafos, donde podremos ver el resumen de las calificaciones obtenidas en los exámenes técnicos que son indispensables, de tal manera que cumplan con las características requeridas por el puesto, considerando su actividad y no olvidando la importancia de la correcta ejecución de sus funciones en un despacho.

En dicho documento, existe un espacio donde podemos asentar todas aquellas observaciones que consideramos necesarias para el buen desempeño de su trabajo y de los cuales nos permitan visualizar de manera práctica los aspectos que se consideran relevantes en cuanto a su personalidad. (Anexo 6)

El inicio de esta selección consiste en aplicar la prueba de archivo que nos servirá para poder examinar al candidato en base a como acomodaría alfabéticamente una serie de nombres propios, sin error y verificando el tiempo que tarda en resolverlo. A continuación se proporcionan las respuestas para comparar los exámenes aplicados, reportando su resultado en la gráfica anteriormente mencionada, en el apartado de conocimientos generales. Determinando la calificación de acuerdo al número de respuestas acertadas entre el número total de nombres para poder sacar un porcentaje. (Anexo 7)

En segundo lugar debemos aplicar el examen correspondiente a ortografía que consiste en un listado comparativo de 30 palabras las cuales tienen que marcar con una " X " en el paréntesis de la palabra correctamente escrita; determinando la calificación correspondiente de la misma manera que en la prueba anterior. (Anexo 8)

Para poder evaluar la taquigrafía de la persona es bueno dictarles una pequeña carta con palabras de cierto grado de dificultad, pidiéndoles la transcriban a máquina tomando el tiempo que se tarda, para poder evaluar la rapidez en ella, cuidando que el texto sea el mismo y que no tenga errores mecanográficos, de esta manera podemos determinar que tan bueno es el candidato para estas dos actividades.

6.3.3 EXAMEN O.T.I.S.

En lo referente a los candidatos que se les evalúe para puestos que requieren de mayor especialización, a continuación se propone una batería para poder evaluar el coeficiente intelectual de ellos debiendo tener como mínimo de estudios un nivel preparatoria o carrera técnica, de lo contrario si no cumplen con este requisito no se les podrá aplicar dicho examen, debido a que obtendrían una muy baja calificación, y desvirtuaría la información que se pretende alcanzar.

Dicho examen consiste en un cuadernillo el cual contiene las instrucciones para poder resolverlo, así como ejemplos en donde pueden visualizar la mecánica del examen; en seguida se encuentran una serie de preguntas las cuales se manejan de diferentes estilos como son: de opción múltiple, ejercicios numéricos y de lógica, que nos servirán para medir el coeficiente intelectual de los candidatos que aspiran a los diferentes puestos que requieren cierta especialización.

Las respuestas serán acentadas en una hoja especial para las mismas, no debiendo hacer ninguna anotación en el cuadernillo.

La duración del examen, que contempla 75 preguntas y ejercicios en total, debe ser de 30 minutos, no importando que el candidato no haya terminado la prueba; observando la manera en que éste resuelve dicho examen, para ver su actitud ante el mismo y tener un juicio más amplio de él. (Anexo 9)

Las respuestas correctas al mismo, se presentan dentro de esta batería para poder calificar el examen obteniendo correctamente su resultado y así poderlo interpretar; El procedimiento para poder realizar la evaluación es el siguiente: primero se subraya la última respuesta contestada, se le restan los espacios en blanco y las respuestas no correctas, al resultado de estos se les suma la constante 55 y el resultado del coeficiente intelectual se obtiene según la escala de rangos. (Anexo 10)

6.3.4 EXAMENES DE CONOCIMIENTOS Y TECNICOS PARA CONTADORES Y AUDITORES A DIFERENTES NIVELES.

En este punto se proponen dos exámenes para los puestos que requieren cierta especialización para el desempeño de las funciones en las áreas de Contabilidad y Auditoría, pudiendo no ser los óptimos ya que es indispensable tomar en cuenta que el despacho debe crear un examen técnico para sus áreas, ya que existen cambios constantes por los cuales deben ser actualizados, considerando también que cada puesto y área requiere de diferentes rangos de nivel académico, al igual que cada uno de los despachos evalúa en base a su filosofía, criterio y especialización que caracteriza al mismo, para poder otorgar el servicio y calidad profesional ya establecidos. (Anexo 11 y 12)

6.4 TOMA DE DECISIONES EN LA CONTRATACION DEL CANDIDATO

En base a todos los resultados obtenidos anteriormente podemos ver que contamos con las herramientas necesarias para obtener un parámetro de comparación entre los diferentes candidatos, de manera que con toda la certeza podremos seleccionar confiablemente a aquella persona que obtuvo calificaciones sobresalientes y satisfactorias sobre los demás candidatos, teniendo así el resultado de seleccionar al personal idóneo de una manera objetiva e imparcial que nos permite evaluar lo necesario para nuestra selección, así como la acertada contratación de éste.

El sistema de selección aplicado es de uso e interpretación sencilla que nos permite obtener el ingreso de la persona que realmente debe ocupar la vacante que se está solicitando.

CAPITULO 7

ASESORIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

7.1 IMPLANTACION

Para poder implantar el sistema propuesto tenemos que contemplar la necesidad de tener por lo menos una persona que se encargue de dichas actividades para que pueda llevar a cabo el sistema integral, preferentemente si es una persona dedicada en específico a esto, o mucho mejor un departamento existente dentro de los despachos de consultoría contable y financiera medianos y pequeños.

Es importante mencionar que cuando no se cuenta con dicha persona o departamento contemplado, y las necesidades del despacho son mínimas, se puede implantar por alguna otra persona la cual haya venido desempeñando la función de reclutamiento y selección de su personal, ya que se plantea todo el seguimiento para llevar a cabo dichas funciones.

Este sistema está creado especialmente para los despachos de consultoría contable y financiera medianos y pequeños, ya que está diseñado para ellos, de manera que para otro tipo de empresas es necesario contemplar las necesidades y características de las mismas, haciéndole adecuaciones a éste o en su caso debiéndose crear uno específico para su correcta aplicación y ejecución.

7.2 RECOMENDACIONES

Es necesario considerar que el sistema debe ser aplicado de acuerdo a las diferentes etapas que lo integran, ya que de no ser así el proceso no estaría completo y algunos aspectos que deben ser cuidados no se podrían tomar en cuenta.

No debemos olvidar que el proceso inicia por detectar la necesidad de la vacante y las especificaciones especiales que se va a buscar, de no tenerlo bien determinado podríamos buscar la persona errónea y esto nos llevaría a tener que invertir más tiempo y elevados costos.

La etapa de reclutamiento se inicia con el contacto en las diferentes escuelas, agencias, medios de comunicación y relación con otras firmas de despachos, que nos permitan hacernos llegar de cartera de candidatos, teniendo en cuenta la importancia de dichas relaciones, para poder hacer más fácil esta búsqueda y de esta manera poder pasar a la siguiente etapa que consiste en seleccionar al candidato de acuerdo a lo que se está buscando, ayudándonos de las herramientas que se presentan dentro de este sistema, para así poder tener una acertada contratación para ocupar la vacante solicitada.

CAPITULO 8

ASESORIA PARA LA RETROALIMENTACION Y AJUSTES DEL SISTEMA

8.1 ADECUACIONES

Para poder tener un sistema propio de reclutamiento y selección de acuerdo a las características especiales de cada uno de los despachos que apliquen este sistema, es importante tener en cuenta, que las herramientas que se sugieren como son los exámenes de conocimientos, pueden variar debido a que estos deben ser actualizados, ya que es una profesión que constantemente tiene adecuaciones, que cambian los procedimientos al ir evolucionando ésta, por lo que se sugiere crear los exámenes de conocimientos propios de acuerdo a los diferentes niveles, categorías y sistema propios de los despachos.

8.2 EVALUACION DEL EXITO DEL SISTEMA

La eficiencia y productividad de un individuo en el desempeño de sus funciones dentro de una empresa, es el mejor indicador del buen desarrollo profesional de una persona en su trabajo, y es a través del tiempo y de la evaluación del desempeño que se aplique dentro de los despachos de consultoría contable y financiera medianos y pequeños, lo que nos indica, si el candidato fue la selección correcta para la vacante que se buscaba, obteniendo así una calificación que permita evaluar el sistema, siempre y cuando la decisión no se vea influenciada por algún factor de interés particular que se tenga al tener dicha contratación.

En conclusión el éxito del sistema consiste en contratar a la persona idónea logrando se desarrolle como persona, como profesional y de acuerdo con su misión encomendada dentro de las organizaciones.

CONCLUSION GENERAL

CONCLUSION GENERAL

En base a las investigaciones realizadas, puedo concluir que dentro de los despachos contables no existe aún la preocupación en lo referente a la búsqueda del recurso humano y el tener un plan de carrera dentro de los mismos, para poder alcanzar una permanencia del personal dentro de las firmas.

A través de este seminario de investigación he podido corroborar la importancia que tiene el Recurso Humano en toda la organización y lo difícil que es encontrarlo con las características que requiere el puesto dentro de la empresa, por pequeña que sea, así como la difícil tarea de seleccionar para tener una atinada toma de decisiones en la contratación del mismo.

Es importante mencionar que dentro de la cultura organizacional de los despachos analizados, no se ha tomado en cuenta la cuestión referente al reclutamiento y selección de sus candidatos, como una actividad indispensable para ellos, teniendo la idea que sólo las grandes organizaciones requieren de este tipo de procedimientos, ya que los consideran muy sofisticados y costosos.

Se ha podido comprobar la hipótesis con los resultados arrojados del caso práctico, así como la determinación de otras causas que afectan dicho problema y que afortunadamente son circunstancias que se pueden resolver de una u otra manera para poder evitarlos, obteniendo una salud organizacional buena y de ésta manera poder otorgar mejor servicio en los despachos.

Una de las ventajas con la cual contamos, es que actualmente de acuerdo a los cambios sociales, políticos y económicos, que estamos viviendo a nivel mundial y específicamente en nuestro país, es indispensable prepararnos para un tratado de libre comercio, el cual nos reta a ser cada vez mejores y más competentes obligándonos a la difícil tarea de la productividad, así como elevar nuestra calidad para llegar a un punto de excelencia total, donde para el logro del mismo tendremos que fijarnos objetivos claves, siendo uno de los más importantes el contratar personal competente, con calidad y que esté preparado para los tiempos de evolución, crecimiento, así como la búsqueda de nuevos horizontes profesionales, ya que el éxito organizacional depende totalmente del personal que lo integra.

Para poder lograr lo anteriormente mencionado, hay que estar conscientes, de no tener una mentalidad de microempresa sino de una organización que se adapte al crecimiento para lograr un mayor alcance dentro del servicio que se otorgue y a la proyección que se le quiera dar a la empresa para un mejor desarrollo tanto nacional como internacional para estar acorde a la época actual.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo I. Alejandro, López M. Alba F. "El Proceso de la Entrevista Conceptos y Modelos", Editorial LIMUSA, 3a. edición, México 1986.
- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, 1a. edición, México 1975.
- Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, Editorial Oceáno, España 1989.
- Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, México 1988.
- Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial Mc Graw Hill, México 1985.
- Cohen Blanco C. "Cómo Seleccionar a Nuestro Personal", Editorial LIMUSA, México 1991.
- Davis Keith, "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial Mc Graw Hill, México 1983.
- Flores M. E. J. "Correlación Entre las Variables Personales Medidas por una Bateria de Selección de Personal y el Rendimiento Laboral del Empleado Evaluado por su Jefe Inmediato", Tesis de Licenciatura, Universidad Iberoamericana, México 1989.
- Goldhaber Gerald M. "Comunicación Organizacional", Editorial Diana, México 1984.
- Heneman Schwab Fossum Dyer, "Administración de los Recursos Humanos y Personal", Editorial C.E.C.S.A., México 1985.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente, "Manual para Estructurar y Organizar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos", Editorial I.M.C.P.A.C., 1a. Edición, México 1988.

- Kellog C. B. y Morton N. W., "Manual del Instrumento no Verbal de Inteligencia", Beta II-R, Editorial Manual Moderno, México 1981.

- Koont'z O'Donnell, Welhrich, "Administración", Editorial Mc Graw Hill, México 1986.

- Laster R. Bittel y Jackson E. Ramsey, "Enciclopedia Management", Editorial Oceáno, España 1988.

- Müller de la Lama Enrique, "Dirección de Relaciones Laborales", Editorial Trillas, 3a. Edición, México 1990.

- Naghi Namaxforoosh Mohammad, "Metodología de la Investigación", Editorial LIMUSA, México 1990.

- Rodríguez Estrada Mauro, "Comunicación y Superación Personal", Editorial Manual Moderno, México 1988.

- Yate Martin J., "Esta Vez Contrate el Mejor", Editorial Javier Vergara, Argentina 1991.

ANEXOS

INDICE

ANEXOS

OBJETIVO	
1	Solicitud de Empleo..... xii
2	Organigrama General..... xvii
3	Examen "Beta"..... xix
4	Respuestas al Examen "Beta"..... xxxiv
5	Tablas para Calificar Examen "Beta"..... xlix
6	Gráfica de Examen Práctico para Secretarias... lv
7	Prueba de Archivo y Hoja de Respuestas..... lvii
8	Examen de Ortografía y Hoja de Respuestas..... lx
9	Examen "O.T.I.S."..... lxiii
10	Respuestas y Tablas para la Evaluación del Examen "O.T.I.S."..... lxxiv
11	Examen de Conocimientos Contable..... lxxvii
12	Examen de Conocimientos de Auditoría..... lxxx

OBJETIVO DEL CATALOGO DE ANEXOS

DOTAR A LOS DIRECTORES GENERALES Y ADMINISTRATIVOS DE LOS DESPACHOS DE CONSULTORIA CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANOS Y PEQUEÑOS, CON EL INSTRUMENTAL DE SELECCION PROPUESTO, PARA EFICIENTAR LA FUNCION DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS EN DICHAS ORGANIZACIONES.

SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO 1

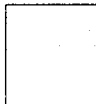
JOSE BESIL & ASOCIADOS, S. C.

Consultores Públicos

SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO _____

SUELDO DESEADO _____



NOMBRE _____

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombre (s)

DOMICILIO _____

Calle

Nº

Int.

Código

Ciudad CP Teléfono Recados Oficina

Estado Cx1

Edad

Lugar y Fecha de Nacimiento

Vive con: Padres () Esposo(a) () Hijos () Parientes () Solo(a) ()

¿Cuántos Hijos Tiene? _____ ¿Qué otras personas dependen de usted? _____

Registro Federal de Cuentantes

Nº Carta SMN

Nº Afiliación IMSS

¿Cuál es su peso? _____ ¿Cuál es su estatura? _____ Su salud es: [] Buena? [] Regular? [] Mala?

¿Tiene algún defecto físico? _____ ¿Cuál? _____

¿Ha padecido alguna enfermedad seria o grave? _____ ¿Cuál? _____

¿En que fecha? _____

DATOS FAMILIARES

Nombre de los Padres	Edad	Escolaridad	Ocupación
Nombre de los Hermanos	Edad	Escolaridad	Ocupación
Nombre del Esposo(a)	Edad	Escolaridad	Ocupación
Nombre de los Hijos	Edad	Escolaridad	Ocupación

Nombre de la Empresa	Domicilio
Tipo de Empresa	Teléfono
Puesto(s) Desempeñado(s)	
Período Trabajado de _____ a _____	Sueldo Mensual Inicial \$ _____ Final \$ _____
Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato	
Motivo de su salida	

Nombre de la Empresa	Domicilio
Tipo de Empresa	Teléfono
Puesto(s) Desempeñado(s)	
Período Trabajado de _____ a _____	Sueldo Mensual Inicial \$ _____ Final \$ _____
Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato	
Motivo de su salida	

DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Qué tipo de máquinas de oficina conoce? _____

¿Cuál es su principal interés profesional o de trabajo? _____

¿Cómo se enteró del empleo? _____

¿Ha estado afiliado a algún sindicato? SI() NO() Mencionalo _____

¿Tiene usted otros ingresos? SI() NO() Descríbalos _____

¿Vive en casa propia? SI() NO() ¿Cuánto paga de renta? _____

¿Tiene automóvil? SI() NO() Marca _____ Modelo _____

¿Cuales son sus aficiones o pasatiempos? _____

¿A que grupos Cívicos, Asociaciones o Clubes pertenece? _____

¿Tiene disponibilidad para viajar? SI() NO() ¿Por qué? _____

Indique la fecha en que puede presentarse a trabajar _____

DATOS ESCOLARES

	Marque el último año cursado	Fecha de ___ e ___	Nombre de la Escuela	Certificado o Título obtenido
Primaria	1 2 3 4 5 6			
Secundaria	1 2 3			
Preparatoria	1 2 3			
Profesional	1 2 3 4 5			
Comercio	1 2 3			
Otros				
Idioma				

Carrera/Cursado

Título Otorgado

¿Estudia Actualmente? _____ ¿Qué Estudia? _____

Escuela _____ Horario _____

EXPERIENCIA DE TRABAJO

Indique todos los trabajos que ha tenido, comenzando por el actual o el último desempeñado.

Nombre de la Empresa	Domicilio
Tipo de Empresa	Teléfono
Puesto(s) Desempeñado(s)	
Periodo Trabajado de _____ a _____	Sueldo Mensual Inicial \$ _____ Final \$ _____
Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato	
Motivo de su salida	

Nombre de la Empresa	Domicilio
Tipo de Empresa	Teléfono
Puesto(s) Desempeñado(s)	
Periodo Trabajado de _____ a _____	Sueldo Mensual Inicial \$ _____ Final \$ _____
Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato	
Motivo de su salida	

REFERENCIAS PERSONALES

(Que no sean parientes o jefes anteriores)

Nombre Completo	Ocupación	Domicilio	Teléfono	Tiempo de Conocimiento

NOTA: Al comprobarse que cualquiera de los datos aquí proporcionados han sido falseados, sin responsabilidad alguna para la empresa será rechazado o dado de baja en caso de encontrarse ya trabajando.

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

FIRMA

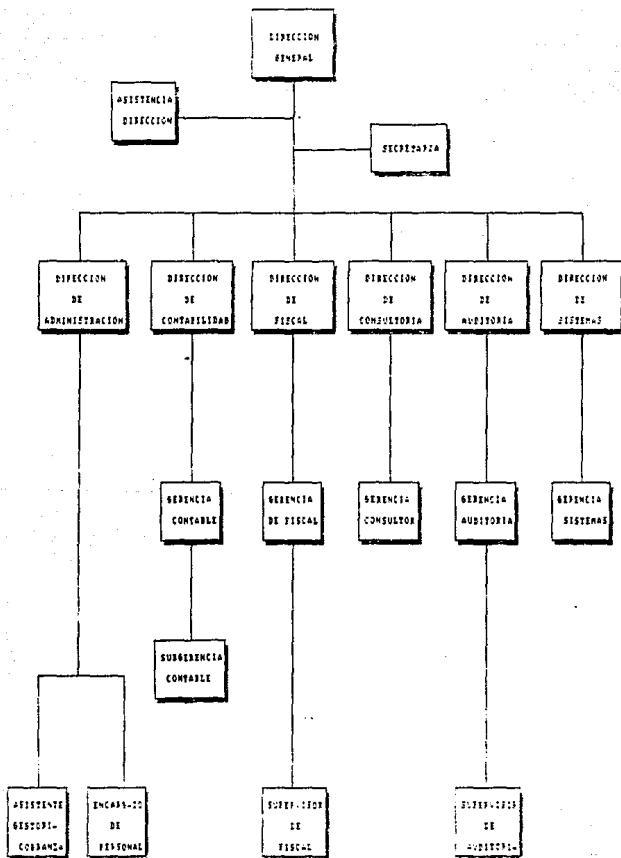
Para uso interno de la compañía

OBSERVACIONES: _____

ORGANIGRAMA

ANEXO 2

ORGANIGRAMA GENERAL DE
DESPACHO CONTABLE



EXAMEN "BETA"

ANEXO 3

Nombre _____

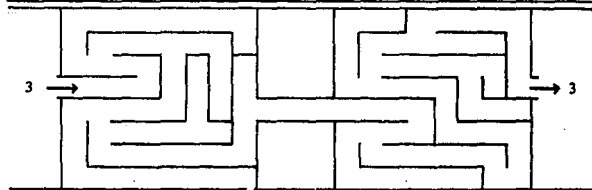
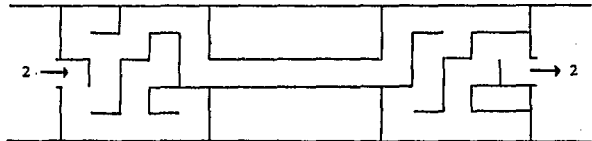
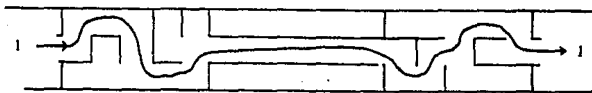
Edad _____

Escolaridad _____

Fecha _____

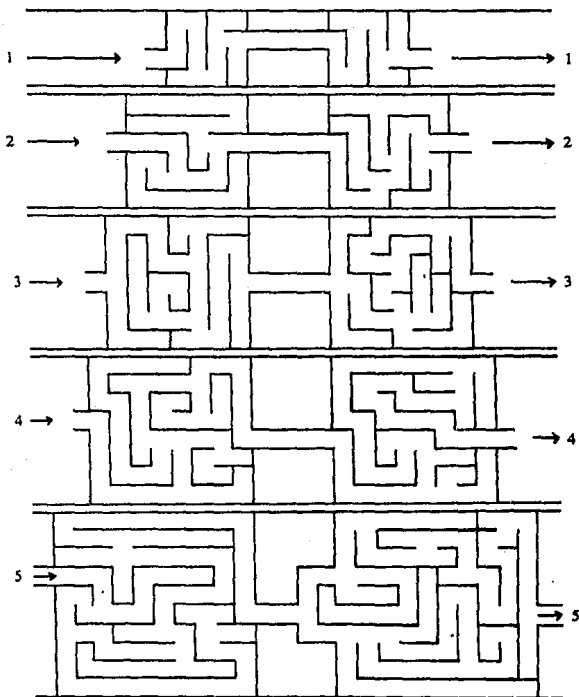
EJEMPLO

Señale el camino más corto de la flecha de la izquierda a la flecha opuesta (a la derecha) pero no cruce ninguna de las líneas y no levante el lápiz.



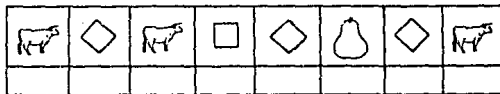
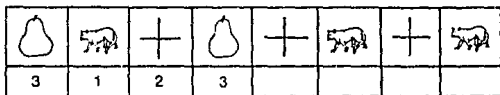
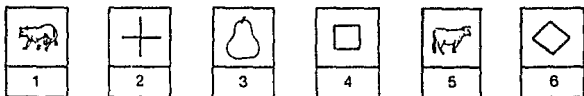
Siga las instrucciones del ejemplo.

Listo... ¡Comiencel



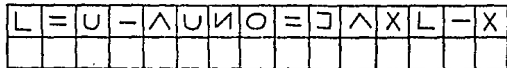
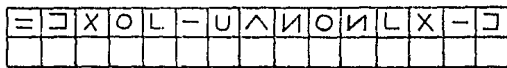
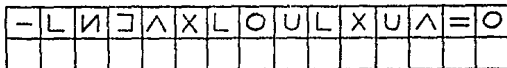
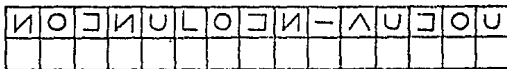
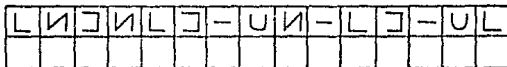
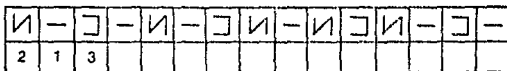
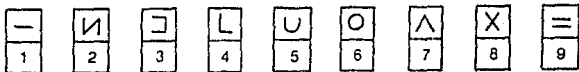
EJEMPLO

Observe usted que hay 6 cuadros; en cada cuadro hay un dibujo y debajo de cada dibujo hay un número. Anote debajo de cada dibujo el número que corresponde al ejemplo.



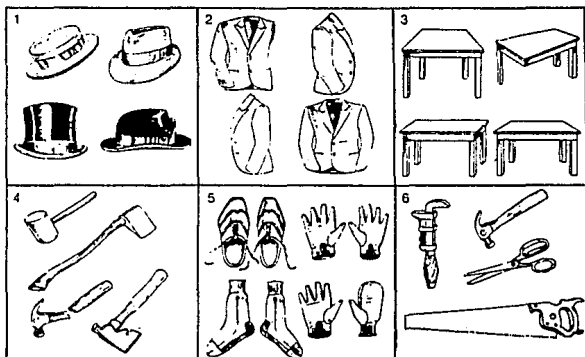
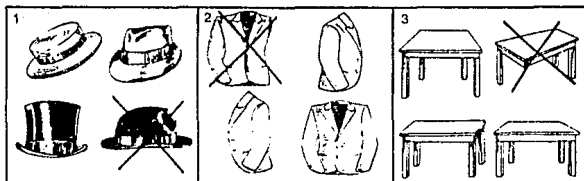
Añote debajo de cada símbolo el número que corresponde en el modelo.

Listo... ¡Comience!



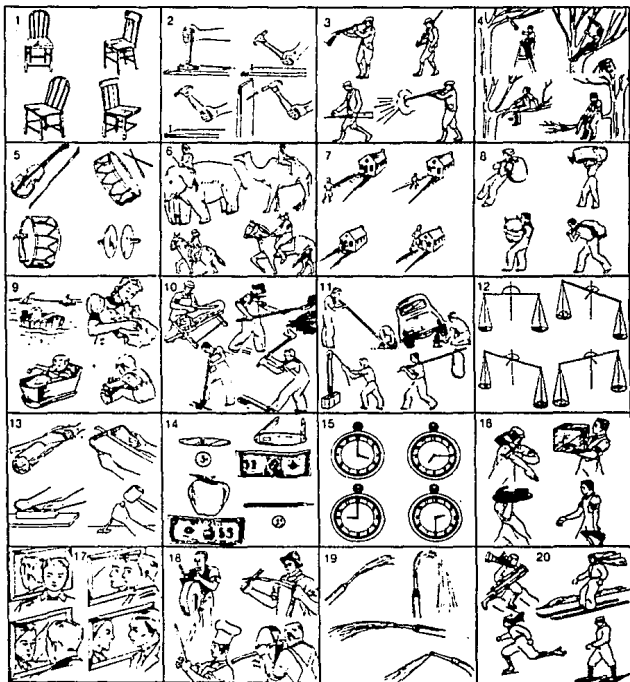
EJEMPLO

Tache con una X la figura incorrecta en cada cuadro.



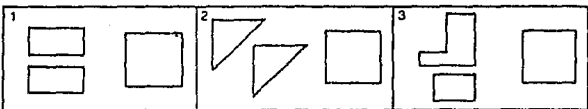
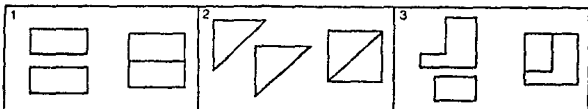
Siga las instrucciones del ejemplo.

Listo ¡Comience!



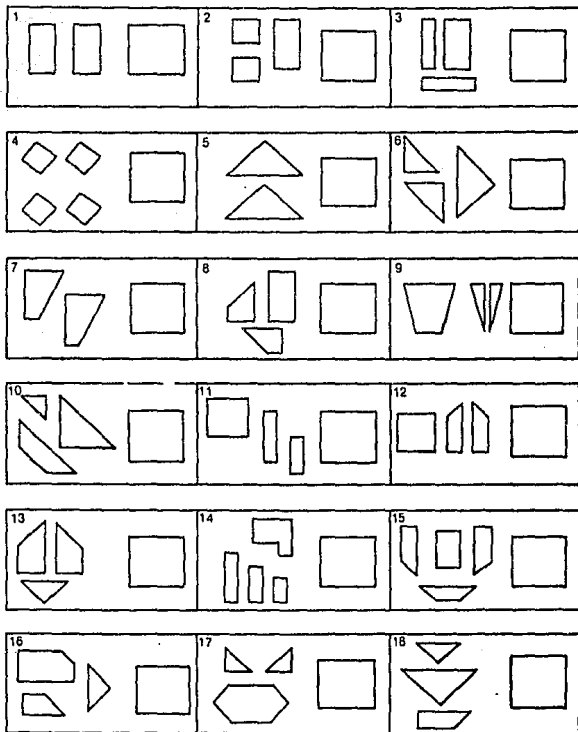
EJEMPLO

Dibuje dentro de cada cuadro de la derecha, cómo colocaría las piezas que están a la izquierda para que quepan exactamente.



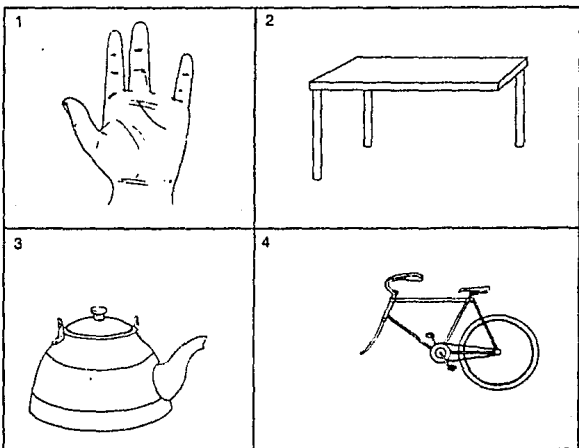
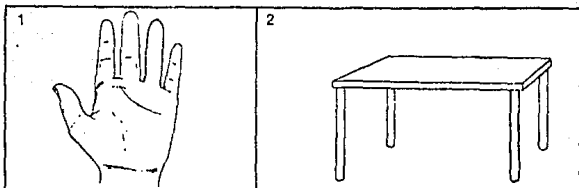
Aplique en esta lámina las instrucciones del ejemplo.

Listo... ¡Comience!



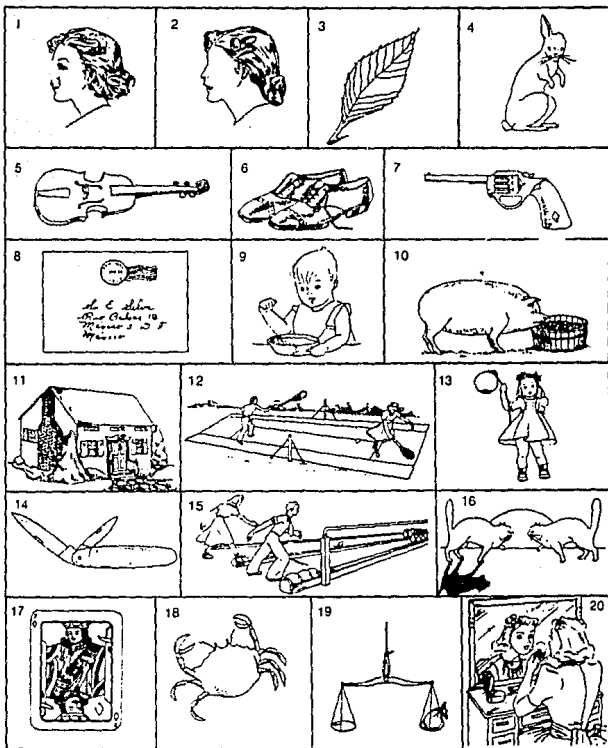
EJEMPLOS

Observe usted que en los cuadros que están abajo hace falta una de las partes. En el ejemplo 1 y 2 están reforzadas, haga usted lo mismo con las siguientes figuras.



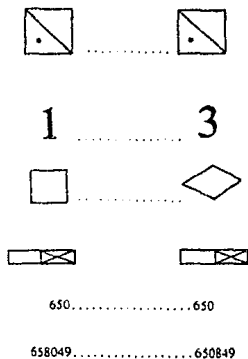
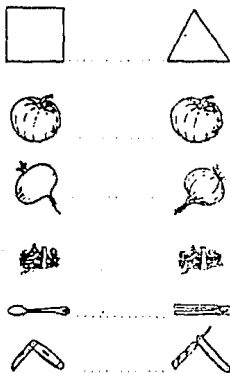
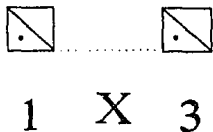
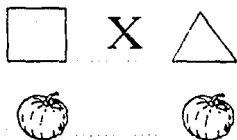
Siga las instrucciones del ejemplo

Listo... ¡Comience!



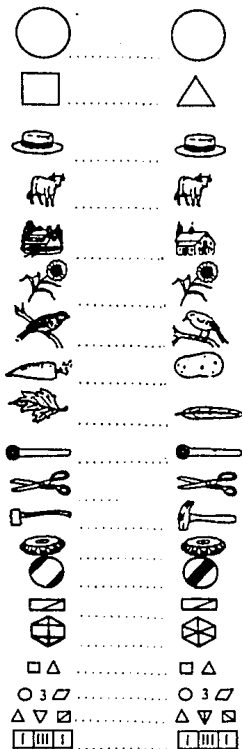
EJEMPLO:

En cada extremo de la línea de puntos hay una figura o número. Marque sobre la línea con una X, cuando las figuras sean diferentes.



Siga las instrucciones del ejemplo.

Listo... ¡Comience!



	
041	044
3281	3281
55190	55102
482991	482991
1024358	1024358
59021354	59012534
388172902	381872902
631027594	631027594
2499901354	2499901534
2261059310	2261659310
2911038227	2911038227
313377752	313377752
1012938567	1012938567
7166220988	7162220988
3177628449	3177682449
468672663	468672663
9104529003	9194529003
3484657120	3484657210
8588172556	8581722556
3120166671	3120166671
7611348879	76111345879
26557239164	26557239164
8819002341	8819002341
6571018034	6571018034
38779762514	38779765214
39008126557	39008126657
75658100398	75658100398
41181900726	41181900726
6543920817	6543920871

REVISED BETA EXAMINATION

PREPARED by C. E. KELLOGG, Ph. D.,
Associate Professor of Psychology, McGill University.

ASSISTED by N. W. MORTON, Ph. D.,
Lecturer in Psychology, McGill University.

	Raw Score	Weighted Score
Test 1		
Test 2		
Test 3		
Test 4		
Test 5		
Test 6		
Total		
Rating		

RESPUESTAS DEL EXAMEN "BETA"

ANEXO 4

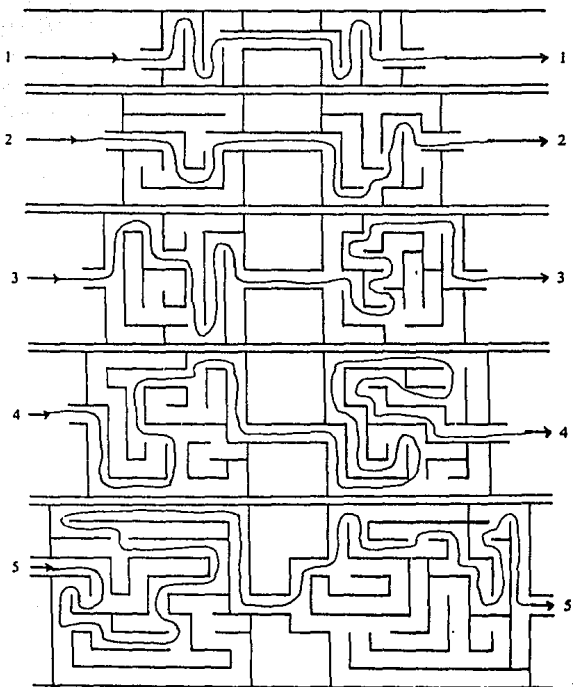
Nombre _____

Edad _____

Escolaridad _____







Fecha _____









Siga las instrucciones del ejemplo.
Listo... ¡Comience!



















EJEMPLO

Observe usted que hay 6 cuadros. En cada cuadro hay un dibujo y debajo de cada dibujo hay un número. Anote debajo de cada dibujo el número que corresponde al ejemplo.

					
1	2	3	4	5	6

							
3	1	2	3	2	1	2	1

							
3	4	5	4	1	6	2	4

							
5	6	5	4	6	3	6	5

Añote debajo de cada símbolo el número que corresponde en el modelo.

¡Listo... ¡Comiencen!

-	И	□	L	U	О	Λ	X	=
1	2	3	4	5	6	7	8	9

И	-	□	-	И	-	□	И	-	И	□	И	-	□	-
2	1	3	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	1

L	И	□	И	L	□	-	U	И	-	L	□	-	U	L
4	2	3	2	4	3	1	5	2	1	4	3	1	5	4

И	О	□	И	U	L	О	□	И	-	Λ	U	□	О	U
2	6	3	2	5	4	6	3	2	1	7	5	3	6	5

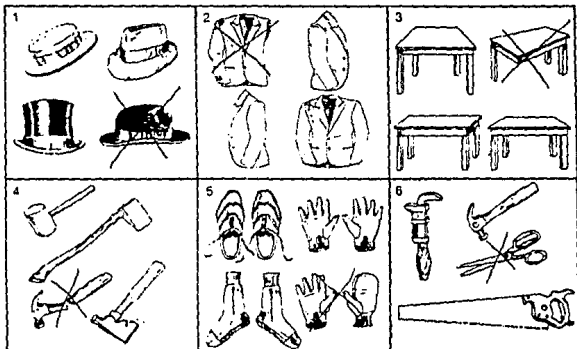
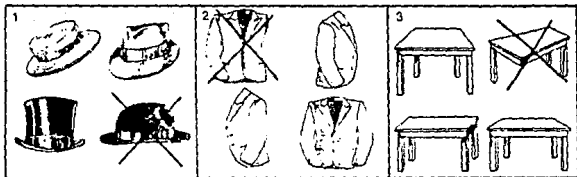
-	L	И	□	Λ	X	L	О	U	L	X	U	Λ	=	О
1	4	2	3	7	8	4	6	5	4	8	5	7	9	6

=	□	X	О	L	-	U	Λ	И	О	И	L	X	-	□
9	3	8	6	4	1	5	7	2	6	2	4	8	1	3

L	=	U	-	Λ	U	И	О	=	□	Λ	X	L	-	X
4	9	5	1	7	5	2	6	9	3	7	8	4	1	8

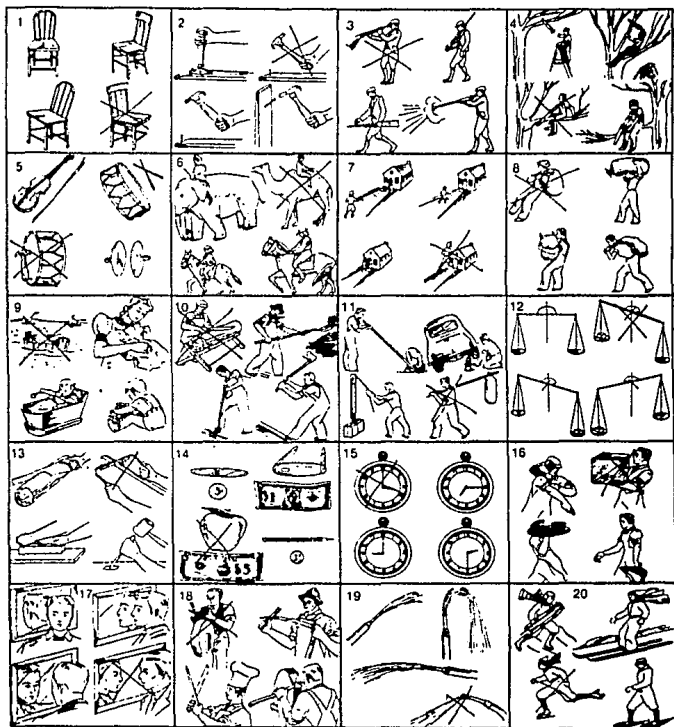
EJEMPLO

Tache con una X la figura incorrecta en cada cuadro.



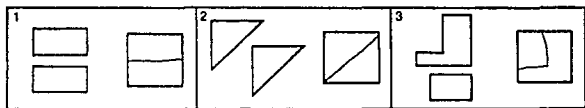
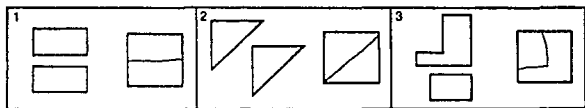
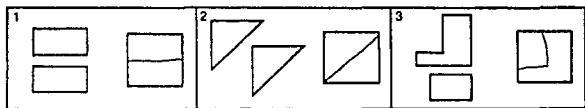
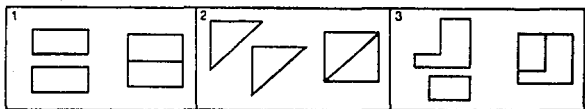
Siga las instrucciones del ejemplo.

Listo... ¡Comiencel



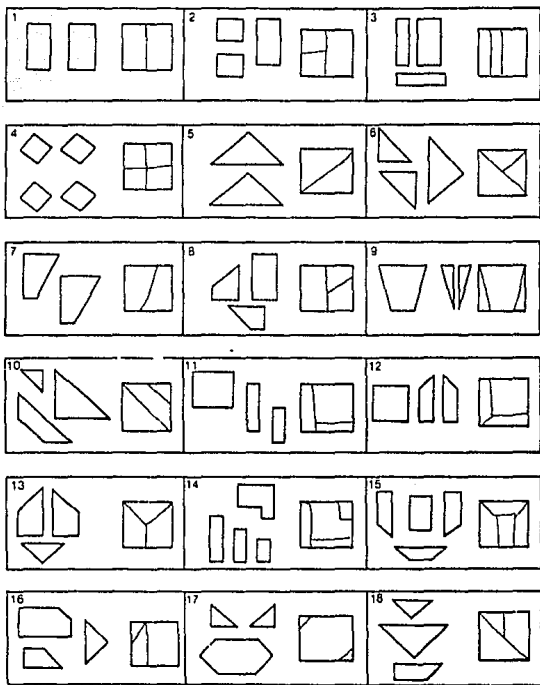
EJEMPLO

Dibuje dentro de cada cuadro de la derecha, cómo colocaría las piezas que están a la izquierda para que quepan exactamente.

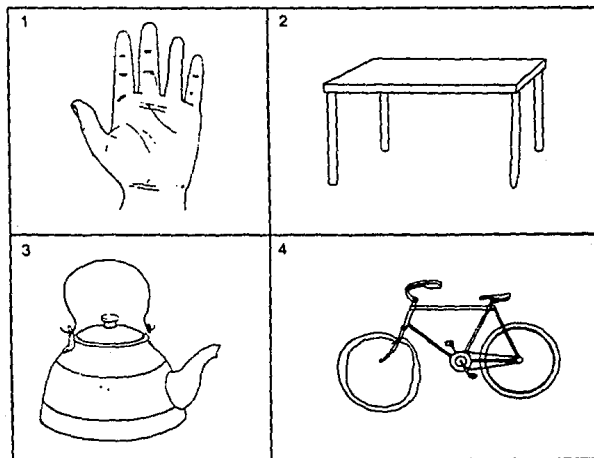
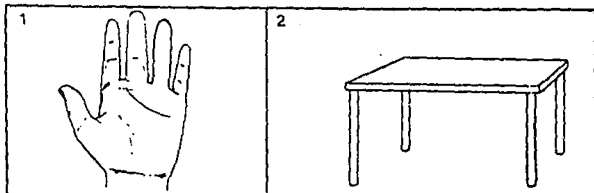


Aplique en esta lámina las instrucciones del ejemplo.

Listo...¡Comience!

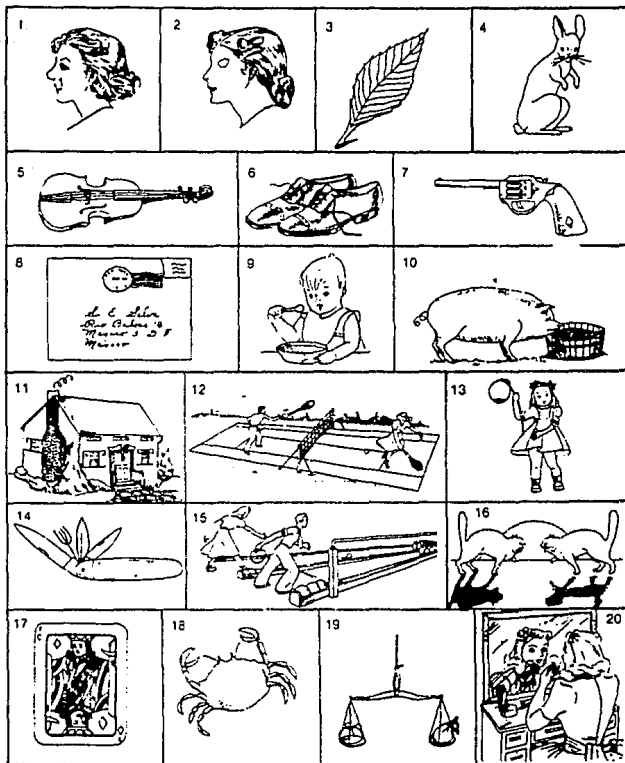


Observe usted que en los cuadros que están abajo hace falta una de las partes. En el ejemplo 1 y 2 están reforzadas, haga usted lo mismo con las siguientes figuras.



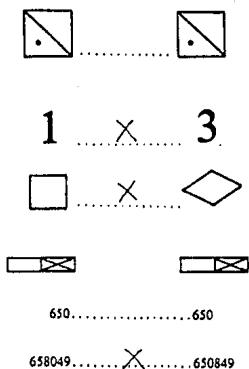
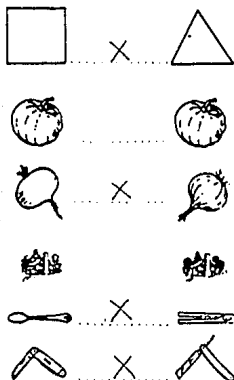
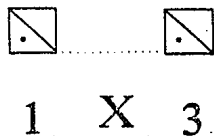
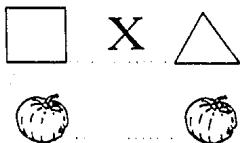
Siga las instrucciones del ejemplo

Listo... ¡Comience!



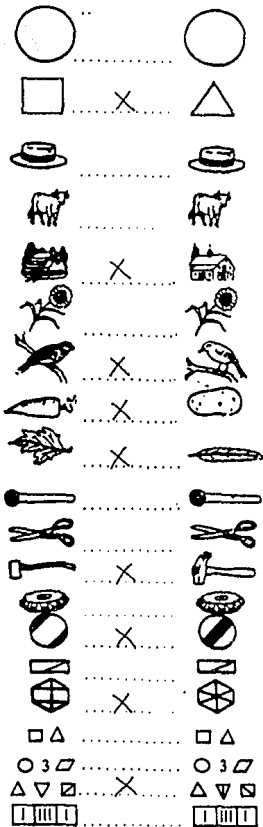
EJEMPLO:





En cada extremo de la línea de puntos hay una figura o número. Marque sobre la línea con una X, cuando las figuras sean diferentes.



Siga las instrucciones del ejemplo.

Listo... ¡Comience!



 X	
 X	
3281		3281
55190	X	55102
482991		482991
1024358		1024358
59021354	X	59012534
388172902	X	381872902
631027594		631027594
2499901354	X	2499901534
2261059310	X	2261659310
2911038227		2911038227
313377752		313377752
1012938567		1012938567
7166220988	X	7162220988
3177628449	X	3177682449
468672663		468672663
9104529003	X	9194529003
3484657120	X	3484657210
8588172556	X	8581722556
3120166671		3120166671
7611348879	X	76111345879
26557239164		26557239164
8819002341		8819002341
6571018034		6571018034
38779762514	X	38779765214
39008126557	X	39008126657
75658100398		75658100398
41181900726		41181900726
6543920817	X	6543920871

REVISED BETA EXAMINATION

PREPARED by C. E. KELLOGG, Ph. D.,
Associate Professor of Psychology, McGill University.

ASSISTED by N. W. MORTON, Ph. D.,
Lecturer in Psychology, McGill University.

	Raw Score	Weighted Score
Test 1		
Test 2		
Test 3		
Test 4		
Test 5		
Test 6		
Total		
Rating		

TABLAS PARA CALIFICAR EXAMEN "BETA"

ANEXO 5

PARA CONVERSION DE PUNTAJES CRUDOS A PUNTAJES PESADOS

Puntajes Pesados	Test 1	Test 2	Test 3	Test 4	Test 5	Test 6
0	0-1				0-1	0-2
1	2	0-1			2	3-4
2		2-3	0-1		3-4	5
3	3	4-5	2		5	6-7
4		6-7	3	1-2	6	8
5	4	8-9	4-5	3	7-8	9-10
6	5	10-11	6	4-5	9	11
7		12-13	7	6	10	12-13
8	6	14-15	8-9	7	11	14
9		16-17	10	8-9	12-13	15-16
10	7	18-20	11	10	14	17-18
11		21-22	12-13	11-12	15	19
12	8	23-24	14	13	16	20-21
13	9	25-26	15-16	14-15	17-18	22
14		27-28	17	16	19	23-24
15	10	29-30	18	17	20	25
16			19-20	18		

COEFICIENTE DE INTELIGENCIA PARA EDADES DE 16 A 59 AÑOS

- 1 -

Puntajes Pesados	16*19	20*24	25*29	30*34	35*39	40*44	45*49	50*54	55*59
6	28	24	32	41	47	54	59	65	69
7	29	25	33	42	48	55	60	66	70
8	30	26	34	43	49	56	61	67	71
9	31	27	35	44	50	57	62	68	72
10	32	28	36	45	51	58	63	68	73
11	34	30	38	46	53	59	64	69	74
12	35	32	39	47	54	60	65	70	74
13	36	33	40	48	54	61	66	71	75
14	38	34	41	49	56	61	66	72	76
15	39	35	42	50	57	62	67	73	77
16	40	37	44	52	57	63	68	73	78
17	41	38	45	53	58	64	70	74	78
18	42	39	46	54	60	65	70	75	79
19	44	40	47	55	61	66	71	76	80
20	45	42	48	56	61	67	72	77	81
21	46	43	49	57	62	68	73	78	81
22	47	44	51	58	64	69	74	78	82
23	48	45	52	59	64	70	74	79	83
24	50	46	53	60	65	71	75	80	84
25	51	48	54	61	66	72	76	81	84
26	52	49	55	62	68	73	77	81	85
27	53	50	56	63	68	74	78	82	86
28	55	52	57	64	69	75	79	83	87
29	56	53	59	65	70	76	80	84	87
30	57	54	60	66	71	76	81	85	88
31	58	55	61	67	72	77	81	86	89
32	60	57	62	68	74	78	82	86	90
33	61	58	63	69	75	79	83	87	90
34	62	59	64	70	75	80	84	88	91
35	63	60	65	71	76	81	85	89	92
36	64	61	67	73	78	82	86	90	93
37	65	62	68	74	78	83	87	90	93
38	67	63	69	75	79	84	88	91	94
39	68	64	70	76	80	85	89	92	95
40	69	65	71	77	81	86	89	93	96

Puntajes										
Pesado	16*19	20*24	25*29	30*34	35*39	40*44	45*49	50*54	55*59	
41	71	68	72	78	82	87	90	94	97	
42	72	69	74	79	83	88	91	95	97	
43	73	70	75	80	84	89	92	95	98	
44	74	72	76	81	85	89	93	96	99	
45	76	73	77	82	86	90	94	97	100	
46	77	74	78	83	87	91	95	98	100	
47	78	75	79	84	88	92	96	99	101	
48	79	76	80	85	89	93	97	99	102	
49	80	78	82	86	90	94	98	100	103	
50	82	79	83	87	91	95	99	101	103	
51	83	80	84	88	92	96	99	102	104	
52	84	81	85	89	93	97	100	103	105	
53	85	83	86	90	94	98	101	103	106	
54	87	84	87	92	95	99	101	104	106	
55	88	85	88	93	96	100	102	105	107	
56	89	86	90	94	97	101	103	106	108	
57	90	88	91	95	98	102	104	107	109	
58	91	89	92	96	99	103	105	108	109	
59	93	90	93	97	100	103	106	108	110	
60	94	91	94	98	101	104	107	109	111	
61	95	93	95	99	102	105	108	110	112	
62	96	94	97	100	103	106	109	111	112	
63	97	95	98	101	104	107	110	112	113	
64	99	96	99	102	105	108	111	113	114	
65	100	98	100	103	106	109	111	114	115	
66	101	99	101	104	107	110	112	114	116	
67	103	100	103	105	108	111	113	115	116	
68	104	101	104	106	109	112	114	116	117	
69	105	102	105	107	110	113	114	117	118	
70	106	104	106	108	111	114	116	117	119	
71	107	105	107	109	112	115	117	118	119	
72	109	106	108	110	113	116	118	119	120	
73	110	107	109	111	114	116	119	120	121	
74	111	109	110	112	115	117	119	121	122	
75	112	110	112	113	116	118	120	121	122	
76	113	111	113	115	117	119	121	122	123	
77	115	112	114	116	118	120	122	123	124	
78	116	114	115	117	119	121	123	124	125	
79	117	115	116	118	120	122	124	125	125	

Puntajes									
Pesados	16*19	20*24	25*29	30*34	35*39	40*44	45*49	50*54	55*59

80	118	116	117	119	121	123	125	125	126
81	120	117	118	120	122	124	126	126	127
82	121	119	120	121	123	125	126	127	128
83	122	120	121	122	124	126	127	128	128
84	123	121	122	123	125	127	128	129	129
85	124	122	123	124	126	128	128	129	130
86	126	124	124	125	127	129	130	130	131
87	127	125	125	126	128	130	131	131	132
88	128	126	126	127	128	131	132	132	132
89	129	128	128	128	130	131	133	133	133
90	131	129	129	129	131	132	134	134	134
91	132	130	130	130	132	133	133	134	135
92	133	131	131	131	133	134	135	135	135

CLASIFICACION DE C.I.

Coeficiente Intelectual		Calificación
	129 en Adelante	Muy Superior
I	120 - 128	Superior
II	110 - 119	Arriba de lo Normal
III	90 - 109	Normal
IV	80 - 89	Abajo de lo Normal
V	71 - 79	Inferior
VI	70 hacia Abajo	Deficiente

**GRAFICA DE EXAMEN PRACTICO
PARA SECRETARIAS**

ANEXO 6

GRAFICA DE EXAMEN PRACTICO PARA SECRETARIAS

NOMBRE: _____

EDAD: _____

FECHA: _____

	TAQUIGRAFIA	MECANOGRAFIA	ORTOGRAFIA	CONOCIMIENTOS GENERALES
MUY BIEN				
BIEN				
SUFICIENTE				
DEFICIENTE				

OBSERVACIONES:

**PRUEBA DE ARCHIVO
Y HOJA DE RESPUESTAS**

ANEXO 7

PRUEBA DE ARCHIVO

NOMBRE: _____ FECHA: _____

A continuación proporcionamos una lista de nombres completos, los que pedimos a usted se sirva ordenar alfabeticamente, de acuerdo con sus apellidos en las líneas de la derecha.

CAMPUZANO GARCIA LUIS	1.- _____
CAMPOS ZUÑIGA JOSE	2.- _____
ESTRADA TORRES ERNESTO	3.- _____
GARCIA CUEVAS ALVARO	4.- _____
BRAVO VERDEJO AGUSTIN	5.- _____
ESTRADA TORRES FERNANDO	6.- _____
CALDERON ARCE ROBERTO	7.- _____
BUENO MORENO CONSUELO	8.- _____
ARTEAGA BUSTOS ARTURO	9.- _____
BELTRAN MARTINEZ CARLOS	10.- _____
GAMEZ DIAZ ANTONIO	11.- _____
CALZADA DIAZ EUSTAQUIO	12.- _____
ESPINOZA FUENTES ISMAEL	13.- _____
BARRERA FLORES HILARIO	14.- _____
GALVAN ALVAREZ RAUL	15.- _____
AMARO PUENTE JESUS	16.- _____
CAMARGO CAMPOS JAVIER	17.- _____
BERISTAIN VALDIVIA HUMBERTO	18.- _____
GOMEZ JIMENEZ ROGELIO	19.- _____
ARZATE ARANA ANDRES	20.- _____

HOJA DE RESPUESTAS DE LA PRUEBA DE ARCHIVO

- 1.- AMARO PUENTE JESUS
- 2.- ARTEAGA BUSTOS ARTURO
- 3.- ARZATE ARANA ANDRES
- 4.- BARRERA FLORES HILARIO
- 5.- BELTRAN MARTINEZ CARLOS
- 6.- BERISTAIN VALDIVIA HUMBERTO
- 7.- BRAVO VERDEJO AGUSTIN
- 8.- BUENO MORENO CONSUELO
- 9.- CALDERON ARCE ROBERTO
- 10.- CALZADA DIAZ EUSTAQUIO
- 11.- CAMARGO CAMPOS JAVIER
- 12.- CAMPOS ZUÑIGA JOSE
- 13.- CAMPUZANO GARCIA LUIS
- 14.- ESPINOZA FUENTES ISMAEL
- 15.- ESTRADA TORRES ERNESTO
- 16.- ESTRADA TORRES FERNANDO
- 17.- GALVAN ALVAREZ RAUL
- 18.- GAMEZ DIAZ ANTONIO
- 19.- GARCIA CUEVAS ALVARO
- 20.- GOMEZ JIMENEZ ROGELIO

**EXAMEN DE ORTOGRAFIA
Y HOJA DE RESPUESTAS**

ANEXO 8

EXAMEN DE ORTOGRAFIA

NOMBRE: _____ EDAD: _____

FECHA: _____

CALIFICACION: _____

MARCA CON UNA "X" LA PALABRA QUE SEA LA QUE ESTE BIEN ESCRITA

1.- Traspazo	()	Traspaso	()
2.- Promocion	()	Promoción	()
3.- Comisión	()	Comición	()
4.- Inversión	()	Inberción	()
5.- Operación	()	Operasión	()
6.- Hávil	()	Hábil	()
7.- Reembolso	()	Renvolso	()
8.- Precindir	()	Prescindir	()
9.- Canselar	()	Cancelar	()
10.- Necesidad	()	Nesecidad	()
11.- Recivo	()	Recibo	()
12.- Pólisa	()	Póliza	()
13.- Herror	()	Error	()
14.- Proceder	()	Proseder	()
15.- Bursátil	()	Burzatil	()
16.- Disposición	()	Dispocisión	()
17.- Organización	()	Organización	()
18.- Asesoría	()	Acesoría	()
19.- Absorto	()	Avsorto	()
20.- Fución	()	Fusión	()
21.- Reverso	()	Reberzo	()
22.- Omisión	()	Homición	()
23.- Balance	()	Balanse	()
24.- Cotización	()	Cotisacion	()
25.- Expedición	()	Expedisión	()
26.- Sugerir	()	Sujerir	()
27.- Suspensión	()	Suspención	()
28.- Designar	()	Decignar	()
29.- Suscripción	()	Suscripción	()
30.- Acrecentar	()	Acresentar	()

HOJA DE RESPUESTAS DE LA PRUEBA DE ORTOGRAFIA

1.- Traspazo	()	Traspaso	(x)
2.- Promoción	()	Promoción	(x)
3.- Comisión	(x)	Comición	()
4.- Inversión	(x)	Inberción	()
5.- Operación	(x)	Operasión	()
6.- Hávil	()	Hábil	(x)
7.- Reembolso	(x)	Renvoiso	()
8.- Precindir	()	Prescindir	(x)
9.- Canselar	()	Cancelar	(x)
10.- Necesidad	(x)	Nesecidad	()
11.- Recivo	()	Reciho	(x)
12.- Pólisa	()	Póliza	(x)
13.- Herrror	()	Error	(x)
14.- Proceder	(x)	Proseder	()
15.- Bursátil	(x)	Burzatil	()
16.- Disposición	(x)	Dispocisión	()
17.- Organización	()	Organización	(x)
18.- Asesoría	(x)	Acesoría	()
19.- Absorto	(x)	Avsorto	()
20.- Fución	()	Fusión	(x)
21.- Reverso	(x)	Reberzo	()
22.- Omisión	(x)	Homición	()
23.- Balance	(x)	Balanse	()
24.- Cotización	(x)	Cotisacion	()
25.- Expedición	(x)	Expedisión	()
26.- Sugerir	(x)	Sujerir	()
27.- Suspensión	(x)	Suspención	()
28.- Designar	(x)	Decignar	()
29.- Suscripción	()	Suscripción	(x)
30.- Acrecentar	(x)	Acresentar	()

EXAMEN "OTIS"

ANEXO 9

O.T.I.S.

INSTRUCCIONES

Esta es una prueba para conocer cómo piensa usted. Contiene diversas preguntas que debe contestar correctamente. En seguida pondremos un ejemplo para que sepa usted cómo debe contestar las demás:

EJEMPLO A: ¿Cuál de las cinco palabras que abajo se expresan corresponde a lo que es una naranja?

- 1.-Flor 2.-Arbol 3.-Vegetal 4.-Fruta 5.-Animal

La contestación correcta es "Fruta", así es que debe colocar el número el cual le corresponde a esa palabra, en este caso es el 4, en el paréntesis que se encuentra en la hoja de respuestas que acompaña a este cuadernillo. A si mismo deberá contestar las demás preguntas de esta prueba.

RESUELVA ESTA COMO PRACTICA

(Escriba el número de la respuesta correcta en el paréntesis de la hoja de respuestas)

EJEMPLO B: ¿Cuál de estas palabras significa lo contrario a "NORTE"?

- 1.- Polo 2.- Ecuador 3.- Sur 4.- Este 5.- Oeste

La respuesta correcta es "SUR", así es que debe de poner dentro del paréntesis el número 3 que corresponde.

PRACTIQUE CON ESTE OTRO

EJEMPLO C: Si un lápiz vale cuatro centavos, ¿cuánto costarán seis lápices?

La respuesta desde luego es 24, y en ese caso debe de poder el número 24 dentro del paréntesis de la hoja de respuestas.

INSTRUCCIONES GENERALES

La respuesta a cada pregunta deberá ser siempre un número o una letra que corresponde a la contestación correcta. En este cuadernillo no debe de hacer ninguna anotación, sólo en la hoja de respuestas. Hay 75 preguntas y tendrá 30 minutos para resolver éstas, desde que el examinador le indique que comience. Trabaje rápidamente pero con precisión. No dedique demasiado tiempo a una pregunta, ni se equivoque por ir demasiado rápido. No espere contestar todas las preguntas pero si el mayor número posible. Debe mantener silencio absoluto durante la prueba.

SI HAY ALGUNA ACLARACION, ESTE ES EL MOMENTO DE HACERLA, NO VOLTEE LA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

- 1.- ¿Cuál de las cinco cosas abajo indicadas es de diferente naturaleza de las otras?
- 1.-Durazno 2.-Plátano 3.-Naranja 4.-Pelota 5.-Ciruola
- 2.- ¿Cuál de las cinco palabras abajo expresadas dice mejor lo que es un martillo?
- 1.-Casa 2.-Herramienta 3.-Mueble 4.-Arma 5.-Máquina
- 3.- ¿Cuál de las cinco palabras abajo indicadas significa lo contrario de Oriente?
- 1.-Norte 2.-Polo 3.-Occidente 4.-Ecuador 5.-Sur
- 4.- La mano es al brazo como el pié es a ... ?
- 1.-Pierna 2.-Pulgar 3.-Codo 4.-Muñeca 5.-Rodilla
- 5.- ¿Una cantidad que se empequeñece se dice que?
- 1.-Desaparece 2.-Disminuye 3.-Se seca
4.-Se muere 5.-Se hunde
- 6.- ¿La cáscara es al plátano y el hollejo al frijol como el cascarón es a ...?
- 1.-Manzana 2.-Huevo 3.-Jugo 4.-Durazno 5.-Gallina
- 7.- ¿Si nosotros sentimos tristeza por el sufrimiento de una persona, es que tenemos un sentimiento de ...?
- 1.-Odio 2.-Piedad 3.-Desprecio 4.-Desdén 5.-Rencor
- 8.- ¿El hospital es para los enfermos, como qué, para los criminales?
- 1.-Doctor 2.-Asilo 3.-Juez 4.-Prisión 5.-Sentencia
- 9.- ¿Cantar es a hablar como poesía es a ...?
- 1.-Música 2.-Proesa 3.-Recitación 4.-Drama
- 10.- ¿Cuál de las siguientes palabras significa lo contrario de éxito?
- 1.-Ganancia 2.-Pérdida 3.-Fracaso 4.-Logro 5.-Interno

- 11.- ¿Cuál de las cinco cosas abajo indicadas se parecen más a una de estas tres: Manzana, Durazno, Pera?
- 1.-Semilla 2.-Arbol 3.-Ciruela 4.-Jugo 5.-Cáscara
- 12.- ¿Cuál de los números abajo expresados es mayor que los demás?
- A.-6456 B.-8968 C.-4265 D.-4108 F.-7549 G.-2335 H.-9472 I.-3286 J.-8970
- 13.- ¿El sombrero es a la cabeza como el dedal es a...?
- 1.-Dedo 2.-Aguja 3.-Hilo 4.-Mano 5.-Costura
- 14.- ¿Un capitán es a un barco lo que un gobernador es a qué?
- 1.-Ayuntamiento 2.-Aguja 3.-Estado 4.-Patrón 5.-Abogado
- 15.- Costando a seis centavos un lápiz ¿Cuántos se pueden comprar con 48 centavos?
- 16.- ¿Cuál de las frases abajo expresadas dicen mejor lo que es un zaguán?
- 1.- Un agujero en una cerca 2.- Algo que se balancea
3.- Que tiene goznes 4.- Una puerta en una pared
5.- Algo que se abre y que se cierra
- 17.- ¿El carbón de piedra es a la locomotora, como que el automóvil es a...?
- 1.-Motocicleta 2.-Humo 3.-Ruedas 4.-Gasolina 5.-Claxón
- 18.- ¿Cuando se está pensando en la construcción de una nueva máquina, qué es lo que se dice generalmente que se hace?
- 1.-Descubrimiento 2.-Adaptación 3.-Creación 4.-Novedad 5.-Invención
- 19.- Un número está equivocado en la serie que abajo se expresa, escriba dentro del paréntesis el número correcto.
- 5 10 15 20 25 30 35 40 46 50

- 20.- ¿Los médicos son útiles porque?
- 1.-Son inteligentes
 - 2.-Comprende la naturaleza humana
 - 3.-Tienen buena disposición
 - 4.-Son escrupulosos
 - 5.-Sabén más de enfermedades que otros
- 21.- ¿Cuál de las palabras abajo indicadas se encuentran en primer término en el diccionario?
- 1.-Trampa
 - 2.-Santo
 - 3.-Rasurar
 - 4.-Quilla
 - 5.-Gato
 - 6.-Noche
 - 7.-Pintura
- 22.- ¿Qué número sigue a esta serie?
- 27 27 23 23 19 19
- 23.- ¿Un automóvil es una carreta, como una motocicleta es a...?
- 1.-Paseo
 - 2.-Caballo
 - 3.-Bogue
 - 4.-Tren
 - 5.-Bicicleta
- 24.- ¿Qué palabra no corresponde al grupo?
- 1.-Tristeza
 - 2.-Melancolía
 - 3.-Pena
 - 4.-Luto
- 25.- ¿Cómo se dice de un muchacho que exagera con frecuencia acerca de lo que puede hacer?
- 1.-Mentiroso
 - 2.-Falsario
 - 3.-Tramposo
 - 4.-Bromista
 - 5.-Fanfarrón
- 26.- ¿Cuál de los siguientes animales se parece más a estos tres: Llama, Caballo y Burro?
- 1.-León
 - 2.-Búfalo
 - 3.-Camello
 - 4.-Mono
 - 5.-Perro
- 27.- ¿Cuál de las cinco cosas abajo expresado es mayor que las otras?
- 1.- Botón
 - 2.-Rama
 - 3.-Arbol
 - 4.-Ramo
 - 5.-Vástago
- 28.- ¿Cuál de las frases anotadas abajo, indica mejor lo que es un caballo?
- 1.-Tiene cola
 - 2.-Es un ser viviente
 - 3.-Una cosa que come y trabaja
 - 4.-Un animal cuadrupedo grande
 - 5.-Algo para tirar de un carro
- 29.- Haga usted lo que dice la siguiente frase con palabras mezcladas.
Paréntesis en el ponga a la letra

- 30.- ¿Cuál de las palabras escritas abajo se encuentra primero en el diccionario?
 1.-Bravo 2.-Burdo 3.-Bronco 4.-Bullanguero 5.-Brea
 6.-Broma 7.-Buñuelo 8.-Bribón
- 31.- ¿Fuego es a humo como agua es a ...?
 1.-Líquido 2.-Mojado 3.-Hielo 4.-Vapor
- 32.- ¿Cuál de las palabras que abajo se expresan dicen mejor lo que es un cordero?
 1.-Animal con lana 2.-Un ser con cola y cuatro patas
 3.-Un animal viváz 4.-Un carnero joven 5.-Un animal que come pasto
- 33.- ¿Si las palabras que abajo se encuentran se arreglaran para hacer una frase correcta, con qué letra comenzaría la tercera de ella? (Escribase en el paréntesis con mayúscula)
 Un brillante reloj compró muchacho un de el
- 34.- Un grito a tiempo ahorra lamentos ¿A qué frase de las siguientes equivale este proverbio?
 1.-Se puede ahorrar gritando 2.-Conviene atender una dificultad antes de que empeore 3.-Trabaje con empeño y ahorre lo que pueda 4.-El que ahorra se enriquece
- 35.- ¿El pasto es al ganado, como el pan es a qué...?
 1.-Mantequilla 2.-Harina 3.-Leche 4.-Hombre 5.-Caballo
- 36.- ¿Qué de lo abajo expresado dice mejor lo que es una mentira?
 1.-Equivocación 2.-Declaración maliciosamente falsa
 3.-Aceveración accidentalmente falsa 4.-Una exageración
 5.-Una respuesta equivocada
- 37.- ¿El hijo de la hermana de mi padre, qué es de mí?
 1.-Hermano 2.-Sobrino 3.-Primo 4.-Tío 5.-Nieto
- 38.- ¿Si Jorge es más alto que Francisco y Francisco más alto que Jaime, entonces qué es Jorge en relación a Jaime?
 1.-Más alto 2.-Más chaparro 3.-Tan alto como
 4.-No puede decirse que

- 39.- ¿Un rey es a un reino como un presidente es a qué...?
- 1.-Vicepresidente 2.-Senado 3.-República 4.-Reina
5.-Democracia
- 40.- ¿Cómo se dice de un acontecimiento que se realizará con certeza?
- 1.-Probable 2.-Seguro 3.-Dudoso 4.-Posible
5.-Retardado
- 41.- Cuente los cinco que tengan un 7 después de ellos y diga ¿Cuántos cinco de éstos hay?
- 7 5 3 5 7 2 3 7 5 6 7 7 2 5 7 3 4 7
7 5 2 0 7 5 7 8 3 7 2 5 1 7 9 6 5 7
- 42.- ¿Cuál de las cinco cosas abajo expresadas, es común a estas cuatro: Hierro, Cobre, Aluminio, Plomo?
- 1.-Gris 2.-Oxidado 3.-Maleable 4.-Pesado 5.-Brillante
- 43.- ¿Lo amplio es a un objeto, lo que el ruido es a qué...?
- 1.-Suavidad 2.-Pequeñas 3.-Dureza 4.-Peso 5.-Sonido
- 44.- ¿Si las siguientes palabras se arreglaran en una frase correcta, con qué letra comenzaría la palabra que se encontrará la mitad?
- Flores olores ciertas exhalan delicados
- 45.- En un idioma extranjero muchacho es "Kolo", buen muchacho es "Kolo Daak", ¿Con qué letra comienza la palabra que significa bueno?
- 46.- Si las palabras abajo indicadas se arreglaran para hacer una frase correcta, ¿Con qué letra comenzaría la segunda palabra?
- Bonita de que la México es ciudad
- 47.- ¿Cuál es el número que sigue en ésta serie?
- 18 12 15 10 12 8
- 48.- ¿Si Antonio es más viejo que Carlos, y Carlos es de la edad de Ricardo, cómo es Ricardo con relación a Antonio?
- 1.-Más viejo 2.-Más joven 3.-Tan viejo como 4.-No se puede decir cual

- 58.- Hay un adagio que dice: El que se ahoga se agarra de un clavo ardiendo ¿Esto significa?
- 1.-Que un hombre se hunde más fácilmente que un clavo
 - 2.-Que todos deben aprender a nadar
 - 3.-Que los desesperados se acogen a las esperanzas absurdas
 - 4.-El que no sepa nadar que se quede en tierra
- 59.- Hay un refrán que dice: No todo lo que brilla es oro, ¿Esto quiere decir qué?
- 1.- Hay oro opaco
 - 2.-Las apariencias engañan
 - 3.-No hay que usar joyas falsas
 - 4.-Los diamantes brillan más que el oro
 - 5.- Algunos presumen de ricos
- 60.- Una advertencia inteligible es:
- 1.-Una advertencia superflua
 - 2.-Comprensiva
 - 3.-Comprensible
 - 4.-Oportuna
 - 5.-Repreensible
- 61.- Si las palabras abajo indicadas se arreglaran para construir una frase correcta, ¿Con qué letra comenzaría la tercera palabra?
- Antes pensar de conviene mandar
- 62.- En un idioma extranjero se dice comida: "Beko Prac", leche: "Klup Prac", alimento y leche: "Beko Prac Othoh Klup Prac" ¿Con qué letra comienza la palabra que en ese idioma significa "y"?
- 63.- ¿Quien mucho desea triunfar, pero teme fracasar, está...?
- 1.-Atento
 - 2.-Ansioso
 - 3.-Industrioso
 - 4.-Energico
 - 5.-Desorientado
- 64.- Si las siguientes palabras se pusieran en orden, ¿Con qué letra comenzaría la palabra de enmedio?
- Párrafo, Libro, Capítulo, Frase, Palabra
- 65.- Hay un refrán que dice: Seca tu heno cuando haya sol:
- 1.-El heno secado a la sombra es de mala calidad
 - 2.-La precipitación causa pérdida
 - 3.-Aprovecha la oportunidad
 - 4.-El heno es mejor en verano
 - 5.-Es mejor trabajar al sol que a la sombra

66.- ¿Qué cosa explica mejor lo que es un pie?

1.-El uso del zapato y calcetín 2.-La parte del cuerpo con que se paran los animales 3.-Que tenga 5 dedos y un talón 4.-Que los hombres tengan más grandes los pies que las mujeres.

67.- Un número está equivocado en la siguiente serie; ponga el correcto:

1 2 4 8 12 32 64

68.- Escriba la letra que sigue inmediatamente que está después de la "o" en el alfabeto.

69.- Si se ordenan alfabéticamente las palabras siguientes ¿Con qué letra comenzaría la letra de enmedio?

Nación, Aldea, Pueblo, Ciudad, Estado

70.- Haga usted lo que dice la siguiente frase desordenada:

Suma Cinco Escribe Tres La Uno y de

71.- Tengo una caja grande con dos chicas adentro y cinco cajitas en cada caja chica, ¿Cuántas cajas tengo en total?

72.- Si un hombre corre 250 metros en 10 segundos, ¿Cuántos corre en un quinto de segundo?

73.- ¿Cuál de las siguientes palabras aparece a lo último en el diccionario?

1.-Corazón 2.-Juez 3.-Césped 4.-Nervio
5.-Caballo 6.-Morte 7.-Labor

74.- Hay un número equivocado en la siguiente serie, ¿Cuál debe ser el correcto?

1 2 5 6 8 10 13 14 16 18

75.- ¿Cómo se llama el arreglo de una disputa cuando ambas partes ceden algunas de sus respectivas pretensiones?

1.-Promesa 2.-Convenio 3.-Entendimiento
4.-Trato Cerrado 5.-Armisticio

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____ EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

N.C.	B.C.	E.C.	E.M.	C.I.	FECHA
------	------	------	------	------	-------

- | | | | | |
|----------|--|----------|--|----------|
| 1.- () | | 26.- () | | 51.- () |
| 2.- () | | 27.- () | | 52.- () |
| 3.- () | | 28.- () | | 53.- () |
| 4.- () | | 29.- () | | 54.- () |
| 5.- () | | 30.- () | | 55.- () |
| 6.- () | | 31.- () | | 56.- () |
| 7.- () | | 32.- () | | 57.- () |
| 8.- () | | 33.- () | | 58.- () |
| 9.- () | | 34.- () | | 59.- () |
| 10.- () | | 35.- () | | 60.- () |
| 11.- () | | 36.- () | | 61.- () |
| 12.- () | | 37.- () | | 62.- () |
| 13.- () | | 38.- () | | 63.- () |
| 14.- () | | 39.- () | | 64.- () |
| 15.- () | | 40.- () | | 65.- () |
| 16.- () | | 41.- () | | 66.- () |
| 17.- () | | 42.- () | | 67.- () |
| 18.- () | | 43.- () | | 68.- () |
| 19.- () | | 44.- () | | 69.- () |
| 20.- () | | 45.- () | | 70.- () |
| 21.- () | | 46.- () | | 71.- () |
| 22.- () | | 47.- () | | 72.- () |
| 23.- () | | 48.- () | | 73.- () |
| 24.- () | | 49.- () | | 74.- () |
| 25.- () | | 50.- () | | 75.- () |

**RESPUESTAS Y TABLAS PARA LA
EVALUACION DEL EXAMEN "OTIS"**

ANEXO 10

HOJA DE RESPUESTAS DE LA PRUEBA DE O.T.I.S.

1.- (4)	26.- (3)	51.- (1)
2.- (2)	27.- (3)	52.- (2)
3.- (3)	28.- (4)	53.- (2)
4.- (1)	29.- (A)	54.- (D)
5.- (2)	30.- (1)	55.- (3)
6.- (2)	31.- (4)	56.- (9)
7.- (2)	32.- (4)	57.- (5)
8.- (2)	33.- (C)	58.- (3)
9.- (4)	34.- (2)	59.- (2)
10.- (3)	35.- (4)	60.- (3)
11.- (3)	36.- (2)	61.- (M)
12.- (H)	37.- (3)	62.- (O)
13.- (1)	38.- (1)	63.- (2)
14.- (3)	39.- (3)	64.- (P)
15.- (8)	40.- (2)	65.- (3)
16.- (4)	41.- (4)	66.- (3)
17.- (4)	42.- (3)	67.- (12)
18.- (5)	43.- (5)	68.- (Q)
19.- (45)	44.- (E)	69.- (E)
20.- (5)	45.- (D)	70.- (9)
21.- (5)	46.- (B)	71.- (13)
22.- (15)	47.- (7)	72.- (5)
23.- (5)	48.- (2)	73.- (6)
24.- (4)	49.- (H)	74.- (0)
25.- (5)	50.- (5)	75.- (2)

FORMA DE EVALUACION

- N.C.- Número de respuestas correctas contestadas.
B.C.- Número de espacios en blanco.
E.C.- Número de errores de respuestas contestadas.
E.M.- Resultado para convertir al rango de coeficiente intelectual.
C.I.- Coeficiente intelectual según los rangos señalados.

RANGO	PUNTAJE
SUPERIOR	125 - 130
SUPERIOR TERMINO MEDIO	115 - 124
TERMINO MEDIO	100 - 114
TERMINO MEDIO BAJO	85 - 99
INFERIOR	- 84

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS CONTABLE

ANEXO 11

49.- Fórmese una frase con las siguientes palabras y hágase lo que indica.

Primera la escriba del letra Hidalgo nombre

50.- ¿Un revólver es a un hombre, como una abeja es a qué...?

1.-Alas 2.-Miedo 3.-Vuelo 4.-Cera 5.-Aguijón
6.-Colmenar

51.- Si Pablo es más viejo que Javier y Pablo es más joven que Roberto, ¿Cómo es Roberto con relación a Javier?

1.-Más viejo 2.-Más joven 3.-Tan viejo como 4.-No se puede decir

52.- ¿Porqué razón se ponen luces brillantes en el frente de los teatros?

1.-Para que las gentes sepan donde están 2.-Para llamar la atención y atraer público 3.-Para que el público vea mejor los anuncios 4.-Porque la electricidad cuesta poco a los teatros 5.-Para aumentar el alumbrado de la calle

53.- ¿Qué palabra significa lo contrario de orgullo?

1.-Tristeza 2.-Humildad 3.-Miseria 4.-Vanidad
5.-Soberbia

54.- ¿Si las palabras se pusieran en orden con qué letra comenzaría la palabra de enmedio?

Semana, Año, Hora, Segundo, Día, Mes, Minuto.

55.- Si un individuo camina partiendo de su casa siete calles (cuadras) hacia el oriente, y después cuatro cuadras hacia el occidente. ¿A cuántas cuadras está de su casa?

56.- En un idioma extranjero se dice mucho frío: Soto Gran, mucho calor; Fros Gran ¿Con qué letra comienza la palabra que significa mucho?

57.- ¿Cuál de las cinco cosas abajo indicadas se parecen más a estas tres: Bala de Cañón, Alambre, Centavo?

1.-Billete de Banco 2.-Hueso 3.-Cordón 4.-Lápiz
5.-Llave

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS CONTABLE

- 1.- Describa el procedimiento para el cálculo de pagos provisionales del I.S.R.
- 2.- Indique el cálculo de una nómina para un trabajador que percibe un salario mayor al mínimo.
- 3.- ¿Cuales son los impuestos que tienen obligaciones a declarar una sociedad mercantil desde el punto de vista de I.S.R.?
- 4.- ¿Cuál es el procedimiento para revisar y ajustar una cédula del I.M.S.S.?
- 5.- ¿Cómo se calculan los impuestos marcados en el punto N° 3?
- 6.- Las compras a crédito forman parte del I. V. A. acreditable. ¿Porque?
- 7.- Describa el procedimiento para determinar el resultado fiscal y el impuesto definitivo.
- 8.- ¿Cómo se calcula el impuesto sobre los activos de las empresas?
- 9.- En base a qué se calcula el impuesto del 2% sobre nómina.
- 10.- ¿En qué fechas se presentan los impuestos mencionados hasta este punto?
- 11.- Describa el procedimiento que se debe seguir en todo un mes para recabar información, procesarla y determinar estados financieros, así como que documentación se debe pedir al cliente y que papeles de trabajo se deben elaborar.
- 12.- Describa que obligaciones fiscales tienen las sociedades mercantiles en un año de calendario.

CASO PRACTICO :

La Cia. " X ", S.A., realiza las siguientes operaciones por el mes de septiembre de 1992.

- 1.- Paga con cheque un anticipo a la COMERCIAL, S.A. por compra de mercancía por \$ 250,000.00
- 2.- Paga nómina de la primera quincena por \$ 1'000,000.00 con retenciones de I.S.P.T. de \$ 103,123.00 y del I.M.S.S. por \$47,034.00
- 3.- Paga impuestos del mes de agosto como sigue:

1% Remuneraciones	\$	8,519.00
2% Nómina	\$	17,038.00
5% INFONAVIT	\$	44,520.00
I.V.A.	\$	286,250.00
Entero prov. I.M.S.S.	\$	185,176.00
10% Retenciones	\$	42,113.00

- 4.- Se liquida el resto de la factura de compra a la COMERCIAL, S.A., el cheque es por \$ 325,000.00 la factura importa mercancía por \$ 500,000.00 e I.V.A. al 10% por \$50,000.00
- 5.- Se depositan \$700,000.00 por cobro a clientes de ventas anteriores.
- 6.- Se vende a crédito mercancía por \$700,000.00 mas I.V.A.
- 7.- Se expide un cheque por gastos a comprobar por \$100,000.00

Se pide :

Registrar las operaciones en asientos de diario.

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS DE AUDITORIA

ANEXO 12

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS DE AUDITORIA

- 1.- ¿Para que sirve una Auditoría de Estados Financieros?
- 2.- ¿Qué técnicas de auditoria conoces?
- 3.- ¿Cuáles son los tipos de confirmaciones que existen y menciona a que rubros o personas confirmas?
- 4.- ¿Cuáles son los procedimientos aplicables para la revisión de cuentas por cobrar?
- 5.- ¿Cómo llevas a cabo la revisión del I.V.A. acreditable?
- 6.- En la empresa X, S.A. no se pudo presenciar el inventario físico al 31 de diciembre de 1991, anotar en su caso las posibles soluciones.
- 7.- Explica como llevas a cabo la revisión del rubro, muebles, maquinaria y equipo.
- 8.- En la empresa F, S.A. de C.V. la maquinaria y equipo asciende a 10'000,000.00, teniendo un total de activo fijo de 14'000,000.00 y un activo total de 20'000.000.00, al revisar el mantenimiento de maquinaria y equipo dentro de gastos de fabricación, te das cuenta que estan cargando a resultados reparaciones por un total de 250,000.00. ¿Propondrías un ajuste capitalizado el gasto al activo fijo, y por qué?

Datos adicionales:

Ventas \$4,750,000.00.
Costo de ventas \$3,000,000.00.
Gastos de fabricación \$1,000.000.00.
Utilidad bruta \$1,750,000.000.
Utilidad neta \$(150,000.00).

- 9.- En el rubro de proveedores, la Cía. Enorme, S. A. representa el 60% de la cartera, el otro 40% está formado por otras 50 empresas. ¿Qué alcance le darías a la auditoría y que procedimientos aplicarías?
- 10.- ¿Cómo efectuarías la revisión de la nómina de una empresa?

- 11.- La empresa W, S.A. tiene un promedio de facturación de 600 facturas mensuales. ¿Cómo revisarías el rubro de ventas?
- 12.- ¿Qué es el archivo permanente, para qué sirve y cómo se integra?
- 13.- ¿Qué opinas de la carta de declaraciones de la administración?
- 14.- ¿Qué es el dictamen de estados financieros?
- 15.- Menciona las salvedades más comunes que conoces.
- 16.- Señala cuales son las diferencias entre el dictamen con salvedades y el dictamen negativo.
- 17.- Señala cuales son las diferencias entre dictamen negativo y dictamen con abstención de opinión.
- 18.- Si una empresa no reexpresa sus estados financieros de conformidad con el boletín B-10 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, ¿Qué tipo de dictamen darías y porqué?
- 19.- ¿Qué obligaciones fiscales tiene en lo referente a dictamen de estados financieros para estados fiscales? y señala los plazos.
- 20.- ¿Qué documentos solicitarías al cliente para llevar a cabo la auditoría a sus estados financieros?