



38  
2 of

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTITLAN**

**TALLER DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**QUE PRESENTAN:**

**Octavio Ramírez Montes de Oca**

**Sergio Ramón Soberanez Jiménez**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TALLER DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

I N D I C E	PAGS.
INTRODUCCION	1
OBJETIVO	3
ANTECEDENTES.	4
CAPITULO I	14
<u>PROCESO DE CONTRATACION</u>	14
1.- Diagrama General en el Proceso de Contratación,	16
2.- Análisis y Descripción de Puestos.	21
3.- Modelos de Requisición de Personal,	43
4.- Fuentes de Reclutamiento.	46
5.- Formas de Solicitud de Empleo.	58
6.- La Entrevista.	64
7.- Investigación de Personal.	103
8.- Encuesta Socioeconómica.	108
CAPITULO II	123
<u>ESTRUCTURACION Y APLICACION DE EXAMENES DE ADMISION PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRUEBAS DE INTELIGENCIA.</u>	123
1.- Definición de Examen de Admisión.	123

A) Características que debe reunir un exámen	124
B) Clasificación de los Exámenes.	126
C) Clasificación del tipo de preguntas, estímulos o reactivos que integran un exámen	134
D) Estructuración de un Exámen.	141
2.- Pruebas Psicológicas.	148
a) Las Pruebas.	148
b) Bateria de Pruebas a diferentes niveles.	150
c) Tipos de Pruebas.	154
3.- Pruebas de Inteligencia y Ejemplos.	157
CAPITULO III	276
<u>CONTRATACION</u>	276
1.- Necesidad de los contratos y definiciones.	276
A) Relación de trabajo y Contrato Individual de Trabajo.	278
B) Contrato Colectivo de Trabajo.	280
C) Contrato Ley	280

D) Contenido de los Contratos.	281
2.- Normas Constitucionales y Artículos de la Ley Federal- del Trabajo de mayor importancia para la Contratación.	282
a) Normas Constitucionales.	282
b) Artículos de la Ley Federal del Trabajo.	285
c) Período de Prueba.	287
d) Modelos de Contratos.	288
CAPITULO IV.	329
<u>LA INDUCCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO</u>	329
1.- Importancia	329
A) Objetivos del programa de Inducción.	331
B) Contenido y Técnica del programa de Inducción.	332
C) Aspectos Basicos del programa de Inducción.	333
D) Elaboración del programa de Inducción.	333
E) Apoyo que requiere el programa de Inducción.	336
CONCLUSIONES	348
BIBLIOGRAFIA	351

## I N T R O D U C C I O N

La presente investigación, se ha elaborado con el propósito de mostrar una información clara y una secuencia sencilla - de la forma en que se puede manejar el proceso de contratación, dentro de una empresa, dándole la importancia y la relevancia que merece, debido a que en muchas organizaciones ésta área es manejada muy a la ligera, anteponiendo para la contratación de una persona, intereses, que no van de acuerdo con los objetivos de dicho proceso.

Por lo tanto debe ser una constante preocupación de las organizaciones el mantener una forma adecuada y eficiente para introducir personal a su estructura, con el propósito de mejorar el servicio a usuarios tanto internos como externos en relación con los objetivos del área y de la organización misma.

Siendo una parte el área de reclutamiento y selección de personal dentro del proceso de contratación, quien juega un papel muy importante en la Psicología Industrial y - que muy frecuentemente, este tipo de Puesto es ocupado por gente con conocimientos en esta rama de la psicología, se -

presenta un reto y una obligación para el Administrador en el área de Recursos Humanos, el adentrarse en ésta, para evitar el ser desplazado y por tanto dejar de abarcar tan importante área dentro de la administración.

## O B J E T I V O

Definir el proceso de contratación, así como todas las partes que lo integran, como una aportación a todas aquellas personas que se inicien en el área de Recursos Humanos, o que de alguna u otra manera están relacionados con ésta.



## A N T E C E D E N T E S

Desde tiempos remotos, podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos, eran desde juegos muy rudimentarios, " un ejemplo cruel es el de los Espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara.

Entre los pueblos guerreros, se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

En la antigua Roma, se preferían para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Al paso del tiempo, se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria. Para el puesto de guardián se prefería a los Suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la Marina, se buscaba a los Sajones y Normandos, por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos. En las cortes, se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles, como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo. (1)

Antes de la Revolución Industrial, existían muy pocas empresas u organizaciones grandes.

El pueblo vivía en un ambiente artesanal y agrario, casi autosuficiente.

Los escasos intercambios y ventas que tenían lugar, eran sobre una estricta base local. La necesidad de la administración de personal, según la conocemos hoy en día, no surgió sino hasta después de la Revolución Industrial, que produjo grandes empresas y una nueva forma de vida de trabajo.

Se ha dicho que la revolución industrial en los Estados Unidos, ha tenido tres facetas: potencia, transporte y comunicación.

(1) Rivera Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de personal. Ed. Limusa, México, 1980 P.13

" James Watt, desarrolló y perfeccionó la máquina de vapor en Inglaterra a fines del siglo XVIII, se trasladó poco - - tiempo después a los Estados Unidos.

Esta máquina ofreció potencia, más eficiencia, permitió a - las fábricas producir más artículos a menor precio y amplió el mercado de bienes.

Una contribución, a menudo olvidada, de la máquina de vapor fué que permitió situar las fábricas lejos de la fuerza hidráulica. Lo que tuvo un profundo efecto en el desarrollo de las naciones. Las fábricas se podían ubicar más cerca - de sus proveedores, sus clientes y los mercados más deseables para la mano de obra. Alrededor de 1775, la expansión del transporte empezó con el auge de los canales. " ( 2 )

El primer permiso para un ferrocarril en los Estados Unidos, lo obtuvo en 1815 el Coronel Jhon Stevens. Por carencia de respaldo financiero, Stevens no construyó el primer ferrocarril hasta 1830.

" Después a finales de la década de 1840, vino el auge fe--

( 2 ) L. Bayes Lloyd y W. Rue Leslie. Administración De Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones Ed. INTERAMERICANA, México, D. F.

roviario, la extensión de las vías aumentó desde algo menos de 600 millas en 1848, hasta más de 30,000 millas para 1860. A medida que creció la red ferroviaria, así también se incrementó el tamaño de las empresas ferrocarrileras. En 1885, - había cuando menos 13 empresas ferroviarias que operaban y - mantenían, cada una más de 200 millas de vías. Para mediados de la década de 1850 la industria ferroviaria en los Estados Unidos, se habían establecido firmemente como el primer gran negocio y como la primera industria cuyas operaciones se extendían más allá de su área local" ( 3 )

Además de crear organizaciones y empresas más complejas, los ferrocarriles crearon un mercado nacional y crecientemente - urbano. Los centros industriales urbanos, se establecieron - cerca de las vías y con ello los ferrocarriles hicieron posible el desarrollo de mercados nacionales al suministrar - - transporte rápido de la materia prima y los productos terminados.

" La tercera faceta de la Revolución Industrial, la comunicación la inició Samuel F. B. Morse en 1844 con la invención - del telégrafo que permitió a las empresas comunicarse y coor

( 3 ) Ibidem, p.p. 8 - 10

dinar sus actividades con rapidéz y eficiencia.

La revolución Industrial, inició una tendencia de alejamiento de los empleos agrícolas hacia ocupaciones en la industria y de servicio. Como es natural este fenómeno se acompañó de un desplazamiento, desde una fuerza de trabajo, que en forma predominante, estaba empleada por las grandes empresas." ( 4 ) Al contrario de las personas de trabajo independiente, quienes podían controlar sus propias condiciones y hábitos de trabajo, la gran mayoría de los trabajadores estaban sujetos a reglas, procedimientos y políticas de las empresas sobre las cuales tenían muy poco control. Otro aspecto, fue el movimiento de asistencia social o bienestar industrial, fue la segunda fuerza de marcada influencia en el desarrollo de la administración de personal se le suele atribuir el mérito de iniciar el movimiento de asistencia social industria. " A. Robert Owen (1771-1858). y otros promotores del movimiento de bienestar industrial, - iniciaron programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de trabajo y de vida, garantizadas por la ley.

( 4 ) Ibidem, p.p. 9 - 10

A los iniciadores de este movimiento - los motivaron no solo los sentimientos humanitarios, sino también el deseo de aumentar la productividad de los trabajadores. Los primeros programas de bienestar social, incluyeron: baños de regadera, vestidores, comedores, instalaciones recreativas, escuelas , diurnas, guardería para niños y programas de seguro. Con el tiempo se eliminó el trabajo de menores." ( 5 )

La amenaza de los trabajadores sindicalizados, también constituyó una motivación para que muchos patrones adoptasen algunos programas de asistencia social industrial. Desafortunadamente, muchas empresas utilizaron estos programas de bienestar para inducir a sus empleados a tolerar otras condiciones indeseables, como trabajo monótono y largas jornadas de trabajo. Aunque estos métodos fueron un desaliento al movimiento, y a los ojos de muchas personas, para la década de 1920 el movimiento había logrado que patrones y empleados adquirieran conciencia de la necesidad de considerar al elemento humano en todas las fases de la vida industrial.

" Una tercera fuerza que influyó en el desarrollo de la ad--

( 5 ) Idem, p.p. 10

ministración científica iniciada por Frederick W. Taylor, - aunque Taylor desarrolló y perfeccionó muchas técnicas útiles como el estudio de tiempos, estudio de métodos, estandarización de métodos y herramientas y sistemas de incentivos, etc." (6) Entre otras, pudo ver que, la administración científica era mucho más que una técnica para producir eficiencia, la veía como una filosofía concerniente a la relación entre personas y el trabajo.

Pensó que el análisis y diseño científico del trabajo, podrían eliminar la mayor parte de los conflictos obrero-patronales y que la administración científica beneficiaría por igual a la empresa y al trabajador.

La administración podría obtener mayor producción en una cantidad determinada de tiempo y el trabajador, al producir más, podría ganar más que con poco o ningún esfuerzo adicional

La administración científica de Taylor, se basó en cuatro principios esenciales:

- 1.- "El desarrollo de una mejor forma de hacer una tarea. Esto implica desarrollar el mejor método pa-

( 6 ) Ibidem, p.p 10

ra lograr objetivos de un puesto dado. Se establecieron estandares de modo científico para los puestos y se pagaron incentivos en dinero para lograr una producción superior a los estandares establecidos.

- 2.- La selección y desarrollo de los trabajadores. Taylor reconoció el valor de hacer concordar el trabajador y el trabajo. También recalcó la necesidad de trabajadores debidamente entrenados. Su énfasis lo puso en la elección de mejor persona para el puesto.
- 3.- El conjuntar métodos y personas: Taylor creía que los trabajadores ofrecían poca resistencia a un cambio en los métodos, así percibían una oportunidad de mayores ingresos.
- 4.- La estrecha cooperación entre administradores y trabajadores: Taylor creía que la administración debía coordinarse continuamente con los trabajadores, pero no debía efectuar la labor de los trabajadores. ( 7 )

( 7 ) Ibidem , p.p. 10-11



La importancia primaria del movimiento de la administración científica de personal, fue el efecto que tuvo sobre las relaciones patrón-empresa en general, como se menciona en los cuatro principios antes expuestos, se puso de relieve la importancia de la cooperación entre trabajo y empresa y la importancia de selección de los empleados.

La administración científica, también sentó las bases para el desarrollo de la psicología industrial. En especial en las áreas de: pruebas y selección.

La evolución de las empresas grandes, el crecimiento del movimiento de bienestar social industrial y la popularización de ésta en forma gradual, hicieron imposible a los gerentes de primera línea, desempeñar todas las funciones relacionadas con personal por tanto, como solución práctica, muchas empresas formaron departamentos con la responsabilidad primordial de manejar los asuntos de personal. Desde que surgieron los departamentos de personal. A principios de si--glo, ha habido otros factores que los han hecho cada vez -más necesarios, uno de ellos ha sido la rápida expansión gubernamental y el aumento consecuente en la legislación laboral.

El éxito del movimiento de asistencia social industrial, para institucionalizar la preocupación por el bienestar de los trabajadores en las décadas de 1930 a 1940, también produjo su efecto.

Otro factor importante, ha sido el desarrollo de los sindicatos laborales.

## CAPITULO I

### PROCESO DE CONTRATACION

Ante la creciente especialización del trabajo y cada vez mayor oferta de mano de obra y servicios personales, en relación a la demanda laboral de las organizaciones, surge la selección del personal cuyo propósito es escoger a los individuos más idóneos para el cumplimiento de funciones y actividades específicas, persiguiéndose con esto, tanto la eficiencia laboral como la ubicación del trabajador, de tal forma que le proporcione satisfacción y posibilidades para su propio desarrollo.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ha sido definido de muchas maneras, y la que más se adecúa al presente trabajo es la que proporciona el Lic. Jorge E. Orozco en su obra titulada " Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal"

Reclutamiento y selección de personal.- " Es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige el candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los re

quisitos demandados por el puesto a cubrir " ( 8 )

El proceso de contratación lleva consigo la necesidad de conocer tanto las diferencias individuales en las personas, - como las exigencias del trabajo en cuestión, con el objeto de poder aprovechar con mayor éxito el talento y capacidades de las personas buscando la adaptación del hombre al - trabajo.

Esta necesidad, ha permitido el desarrollo de un proceso relativamente estandarizado y que se ajusta a las necesidades de cada organización.

Se hace necesaria una selección técnica que emplee métodos idóneos, que hoy en día determinan los requerimientos de - los recursos humanos, identificando las fuentes de reclutamiento más efectivas que facilitan allegarse a los candidatos adecuados, evaluando la potencialidad de los solicitantes así como una aptitud para el trabajo.

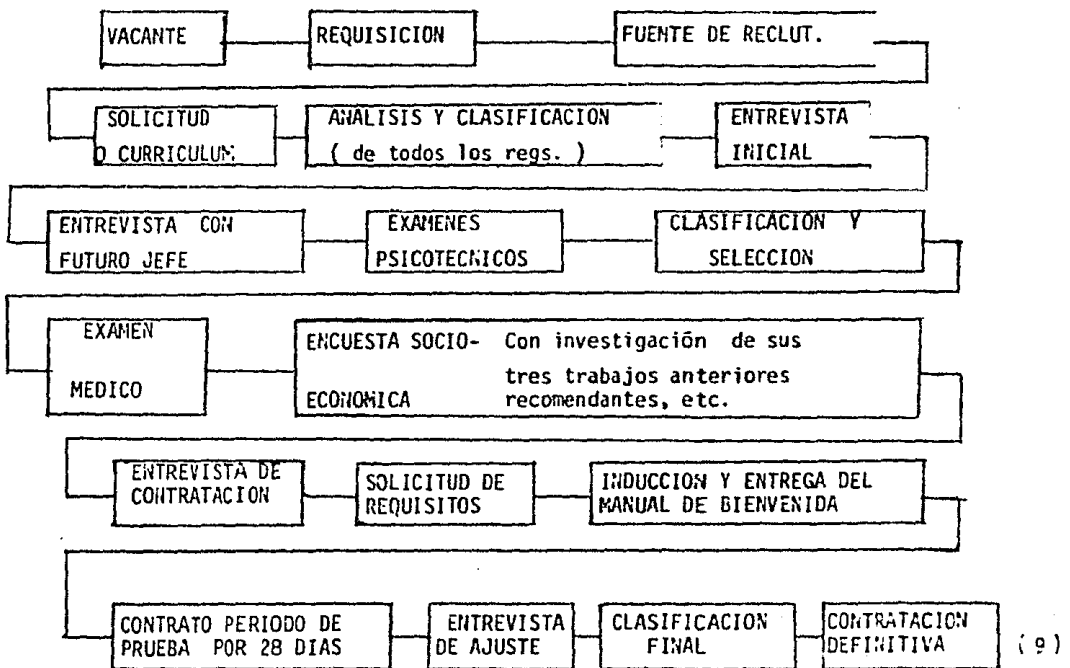
( 8 ) Orozco; Jorge Enrique. Proceso Practico del Reclutamiento y Selección de personal, Coparmex, 2a. Ed. 1980, pag. 24

### 1.- Diagrama General en el proceso de Contratación.

A continuación anexamos algunas formas de como diferentes em-  
presas, llevan a cabo su proceso de contratación del perso-  
nal seleccionado.

( Ver formas Anexas ).

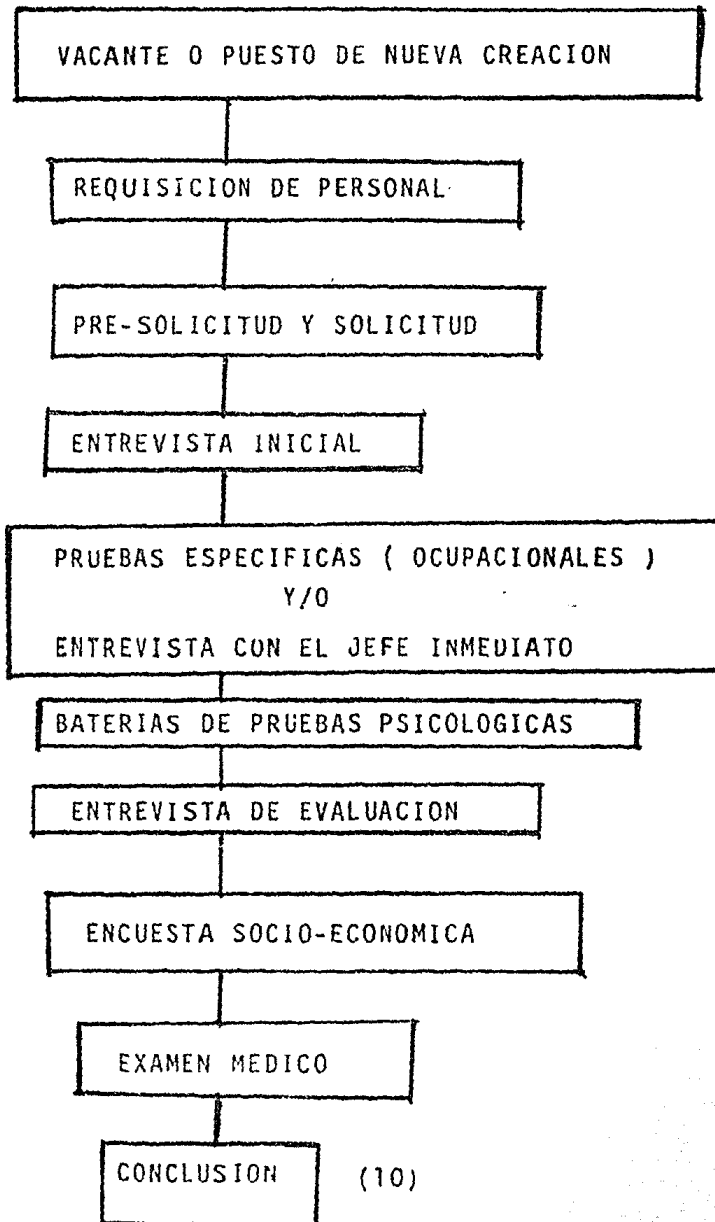
#### D I A G R A M A 1



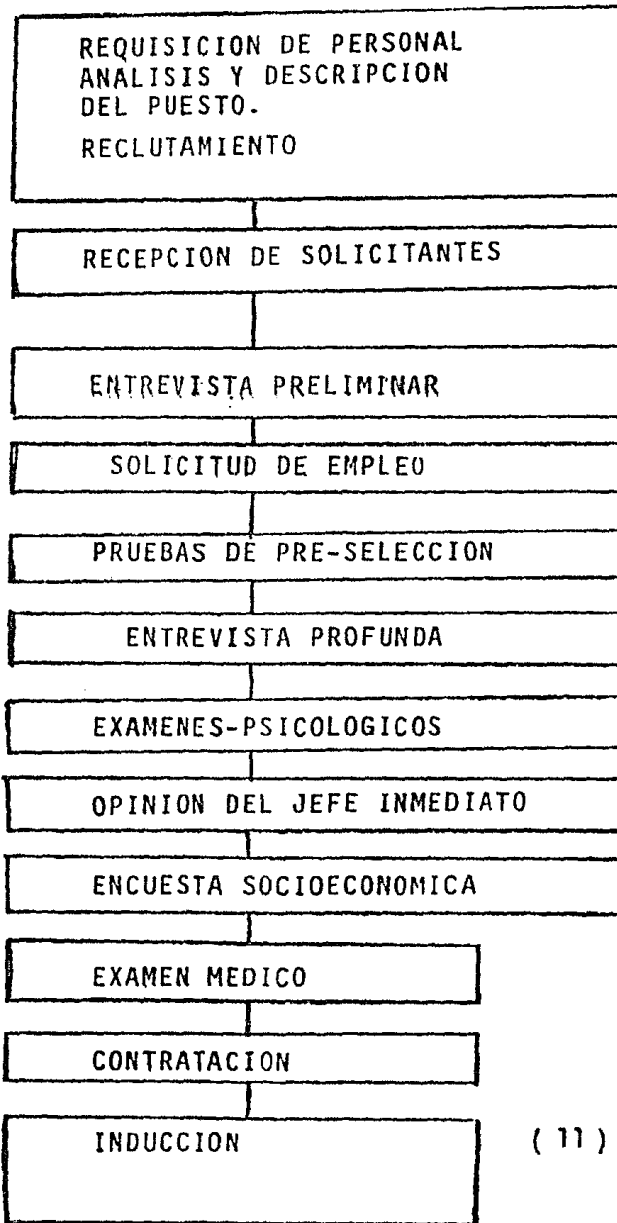
( 9 ) Dra. Enciso Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel, Manual de Reclutamiento y Selección ( Psicología del Trabajo ) Ed. Facultad de Psicología U.N.A.M. D.F. 1980 pp. 9

Las personas sometidas a exámenes psicotécnicos, se clasifican en niveles: obrero, técnico, administrativo, profesionalista y ejecutivo. Cada examen tiene una duración aproximada de dos horas.

DIAGRAMA 2

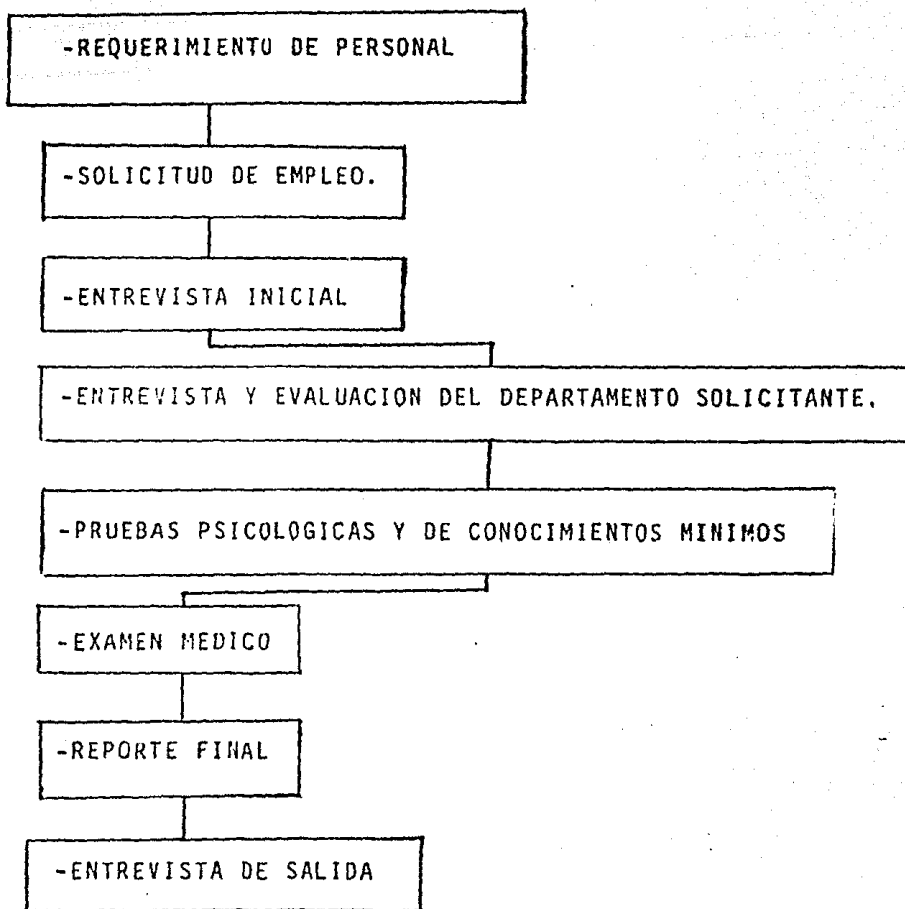


(10) Ibidem p.p. 10



( 11 )





Este procedimiento se llevaría de 5 a 8 días hábiles. ( 12 )

(12) Proceso de Selección de Personal de Caminos y Puentes Federales de Ingresos.

1.1 Vacante.- La primera etapa se inicia cuando se dá un - - puesto vacante, ya sea un puesto de nueva creación o por al-- gún personal que causó baja definitiva en la organización por cualquier motivo y requiere ser reemplazado o por necesidades temporales de personal que se contrata por obra y/o tiempo de terminado, de base o planta.

## 2.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

### 2.1 Definición de puesto.

PUESTO.- Es el conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades, que en condiciones específicas de trabajo consti tuye la labor ordinaria de una persona ( 13 ).

### 2.2 Análisis del puesto. ( 14 )

Análisis de puestos. Es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo"

El análisis de puestos es importante porque cualquier elemen-

( 13 ) Orozco Jorge Enrique. Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. Coparmex 2º Ed. 1980, Pag. 37

( 14 ) Rivera Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para la selección de personal. 4º Ed. ; LIMUSA, 1980 Pag. 45

to integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo éste la unidad de trabajo a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación y otros factores del puesto.

Dependiendo de las funciones que han de realizarse en el -- puesto se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarían en cada caso. Examinar las características de cada puesto, resulta importante a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

El análisis de puestos puede tener diferentes aplicaciones -- y a continuación señalamos algunas.

- a) Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y de

sarrollo.

- d) Como base para posteriores estudios de calificación de meritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para evitar y orientar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro)
- j) Como instrumento en auditorias administrativas.

El análisis del puesto, nos permite hacer una buena contratación desde el punto de vista legal y nos da la protección de la L.F.T. de acuerdo con los siguientes artículos:

" Art. 25" El escrito en que consten las condiciones de -- trabajo deberán de contener:

I y II .....

III.- El servicio o servicios que deben prestarse, los que-

se determinarán con la mayor precisión posible:

IV a IX .....

" Art. 27 " Si no se hubiere determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

" Art. 47 " Son causas de rescisión de la relación del trabajo sin responsabilidades para el patrón.

I a X .....

XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del -- trabajo contratado.

XII a XV.....

"Art. 134" Son obligaciones de los trabajadores:

I al III .....

IV.- Ejecutar el trabajo con la intencidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos:(15)

V al XIII.....

Como podemos ver en los artículos anteriores, el patrón solo podrá exigir lo expresamente pactado en el contrato y es ta información se obtiene mediante el análisis del puesto.

### 2.3 Descripción del Puesto.

Forma la primera parte fundamental del análisis de puestos, y se divide en tres partes:

- a) La identificación o encabezado.
- b) La descripción Genérica.
- c) La descripción específica.

a).- La identificación o encabezado.- En esta parte la descripción se analizan los datos que definen al puesto, siendo los principales los siguientes:

- Nombre del puesto o título
- Clave de identificación.
- Grado de supervisión que recibe y que ejerce.
- Señalamiento de funciones y tipos de trabajo, características del puesto en orden de importancia.
- Ubicación ( empresa, sucursal, departamento, sección, grupo, etc. )
- Objetivo del puesto.
- Puestos bajo su mando.
- Jefe inmediato.

- Demás puestos a los que reporta.
- Contactos permanentes:
  - Internos
  - Externos.
- Número de empleados que laboran en el puesto.
  - Hombres.
  - Mujeres.
- Conocimientos para desempeñar eficientemente el puesto.
- Dependencia.
- Condiciones de trabajo
- Retribuciones
  - Sueldo
  - Compensación
  - Cuota por tiempo normal
  - Cuota por tiempo extraordinario
- Analista
- Revisó el análisis
- Fecha de análisis.

b).- Descripción genérica.- Si no existe ya un manual de funciones para el puesto que nos ocupa, se puede usar la técnica de entrevistar a un trabajador que ocupe un puesto similar actualmente, y que nos haga una breve descripción -



de sus actividades diarias, periódicas y ocasionales, así - como los objetivos esenciales y secundarios de su puesto y de sus principales obligaciones y responsabilidades y las - relaciones de autoridad.

También se debe entrevistar al jefe inmediato de ese puesto y hacer que responda al mismo cuestionario con el fin de - complementar y verificar la información. También se deberá preguntar al jefe la importancia relativa que tienen cada - una de las funciones.

Es importante, a fin de obtener información fidedigna, ha-- cer sentir a los entrevistados para el análisis, cual es el propósito de la descripción de puestos y al mismo tiempo - mostrar interés y evitar todo gesto o comentario, que ponga al entrevistado a la defensiva; al contrario, debe hacersele sentir que su ayuda en este trabajo es importante y que se aprecia su cooperación.

c).- Descripción Específica.- Es la segunda parte fundamental del análisis de puestos, en ella debe ampliarse la descripción específica, se hará una explicación detallada de - las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis

lisis, es conveniente añadir gráficas, fotografías, dibujos esquemas, etc. Al finalizar la descripción de que se trata, cabe señalar un argumento de amplitud tal como " otras obligaciones y responsabilidades", en que se pueda quedar involucrada cualquier actividad propia del puesto, que no hubiese sido considerada al momento de hacerse el análisis o que convenga adicionarla después de hecho éste.

Puede calificarse de buena una descripción específica, si a través de su redacción analítica y sencilla, el lector puede tener una idea completa de lo que se hace en el puesto - analizado.

A continuación presentamos ejemplos del análisis de puestos.

#### EJEMPLO DE ANALISIS DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria
CLAVE:	CV-81
UBICACION	Depto. de Ventas, Contraloría
REPORTA :	Contralor
PERSONAL A SUS ORDENES	Office-boy
PUESTOS CONEXOS:	Inferior: Taquígrafa de Oficina Superior: Secretaria de Gerencia
FECHA DE ANALISIS:	20 de junio de 1983
REVISO:	
ANALIZO:	

**DESCRIPCION GENERICA:**

Toma dictados taquigráficamente que le dicta el contralor, hace transcripciones mecanográficas, lleva el archivo del personal, recibe recados e interviene en trámites necesarios del personal así como en formulaciones de concentraciones y estadísticas.

**DESCRIPCION ESPECIFICA:****A. ACTIVIDADES CONTINUAS.-**

- 1.- Toma taquigráficamente los dictados de su jefe, haciendo la transcripción mecanográfica de los mismos.
- 2.- Contesta correspondencia que se le encomienda, copia artículos o estudios que se le señalen.
- 3.- Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente direcciones y franqueo postal.
- 4.- Archiva la correspondencia del Departamento, llevando minutario y registro del mismo.
- 5.- Atiende las llamadas telefónicas, tomando nota de los recados cuando su jefe no puede contestarlas y comunica a éste con las personas que le indica; para esto, mantendrá al día el directorio de contactos del depart-

tamento.

- 6.- Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento, los que resulten de sus gestiones, recordando oportunamente a su jefe lo que debe de tratar.
- 7.- Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como de su presentación y orden.
- 8.- Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.
- 9.- Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

#### B. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- 1.- Pasa al estencil boletines, circulares, etc. ordenados por el jefe y vigila que el office-boy los tire en el mimeógrafo en las cantidades señaladas.
- 2.- Abre expediente a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.
- 3.- Proporciona, de acuerdo con instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan -

de él en formas especiales de control.

- 4.- Atiende a las personas que se presenten en el departamento pidiéndoles nombre, asunto, etc., antes de pasarlos con el jefe o tomando sus recados en formas especiales en los casos en que éste no pueda recibirlos o esté ausente.
- 5.- Recibe los reportes de los trabajadores enfermos y los notifica al médico para que se compruebe esta circunstancia y recoge el dictamen del mismo.
- 6.- Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario de puesto, de domicilio, etc.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

##### a).- HABILIDAD.

- 1.- Instrucción.- Primaria, secundaria y dos años de estudios comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigrafía, mecanografía, archivo, correspondencia y documentación.
- 2.- Experiencia.- Mínima de un año que le permita precisión limpieza y rapidez ( 80 palabras en taquigrafía y 40 en

mecanografía ).

3.- Criterio.- El necesario para resolver problemas sencillos. El requerido para la selección y catalogación en el archivo.

b).- ESFUERZO.

1.- Físico.- El necesario para la pulsación mecanográfica - realizada en casi toda la jornada.

2.- Mental.- Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

c).- RESPONSABILIDAD.

1.- Discreción.- Debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

d).- CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Posición.- Varía, predominando la de estar sentada.

2.- Cansancio.- El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

#### RELACIONES INTERNAS:

Mantiene relaciones interpersonales con el contralor, office boy, con los trabajadores y gente de los demás departamentos.

#### RELACIONES EXTERNAS:

Mantiene contactos interpersonales con los clientes y gente que acude a la oficina a pedir informes, así como el médico de la compañía.

#### EJEMPLO No. 2 DE ANALISIS DE PUESTO

( A )      NOMBRE DE LA EMPRESA:  
            DEPARTAMENTO: RELACIONES INDUSTRIALES  
            CLAVE: BI-130  
            OCUPANTE:  
            PUESTO: ANALISTA DE PUESTOS  
            FECHA: JUNIO DE 1983.

( B )            SUPERV. GRAL. DE  
                  ADMN. DE SUELDOS  
                  Y SALARIOS

SECRETARIA

ANALISTAS

( C ) DESCRIPCION GENERICA:

Proporciona información descriptiva y específica de los diferentes puestos y su dinámica de la compañía, a fin de asegurar suficientes elementos a juicio de un comité de evaluación.

(.D ) DESCRIPCION ESPECIFICA:

Realiza y controla entrevistas individuales, a fin de obtener una información objetiva, descriptiva y concisa del puesto implicado, adoptando el enfoque de la entrevista, dependiendo de la complejidad del mismo.

Elabora un reporte sistemático y ordenado de la entrevista para proporcionar información clara, objetiva y confiable sobre el contenido de los puestos, a fin de que un comité-



de evaluación tenga la visión justa de los mismos.

Dichos reportes son revisados por el supervisor general de la administración de sueldos, quien determina su calidad, los acepta o corrige; el reporte es finalmente el puesto a la consideración del ocupante del puesto y a su supervisor-inmediato, proporcionándole las explicaciones o aclaraciones pertinentes y proceder así a su corrección y aprobación final.

Auxilia a su supervisor en la formulación de encuestas de salarios y gráficas de sueldos que reflejan la situación del mercado de trabajo y la propia.

( E ) CONOCIMIENTOS:

Poseer certificado de preparatoria, como complemento de una cultura general. Ser pasante de la carrera de R.I. o L.A. Experiencia no es un requisito indispensable.

( F ) RELACIONES DEL PUESTO:

Internas.- Con todas las personas que laboran en la empresa.

Externas.- Mantiene estrecha relación con los supervisores de sueldos y salarios de otras empresas, para verificar si se está pagando competitivamente en el mercado, para efectuar encuestas de sueldo.

( G ) RESPONSABILIDAD:

Número de puestos del grupo: 10  
Nomina aproximada: \$ 90,000.00

( H ) APROBACIONES:

---

TITULAR

---

SUPERVISOR

## 2.4 LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.

Un cuidadoso exámen de la descripción del puesto, nos permi tirá establecer las especificaciones del puesto que es un - listado de las características de educación, experiencia y aptitudes personales que permitirán al solicitante desempeñar el puesto con éxito.

El no hacer este listado en forma sistemática, nos puede - llevar a contratar personal, que careciendo de alguna especificación particular, nos causará problemas posteriores. Cuantas veces hemos sido testigos de contrataciones de vendedores- por ejemplo- en base unicamente a su experiencia , sin tomar en consideración las aptitudes personales requer das; como la autodiciplina, la aptitud de comunicación y el poder de convencimiento, el que le gusta la gente extrover sión moderada, etc., para después encontrarnos que su am- - plia experiencia se debía a que había sido despedido o forzado a renunciar de muchas empresas.

El primer paso para establecer las especificaciones del - - puesto, consiste en determinar en base a la descripción del puesto, los requerimientos de educación, experiencia y apti tudes personales que requiere el puesto para su óptimo de--

sempañ y a continuación separar esos requerimientos en base a la siguiente clasificación:

**BASICOS.-** Aquello que resulta indispensable para el desempeño del puesto sobre la base de pasa/no pasa. O sea el mínimo necesario para desempeñar el puesto.

**MUY PREFERIBLES.-** Aquellos que sin ser básicos permitirán al aspirante desempeñar el trabajo con éxito.

**DESEABLES.-** Aquellos que sin tener las características de los anteriores, nos pueden hacer preveer una mejor situación de trabajo.

Las características superfluas simplemente se eliminan.

Ver forma anexa.

LISTADO PARA ESTABLECER  
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

Puesto \_\_\_\_\_

Educación

Básico    Muy Pref.    Deseable

---

---

---

Experiencia

---

---

---

---

---

Características y Aptitudes  
personales

---

---

---

---

---

Este listado nos permitirá elaborar las especificaciones -  
del puesto.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO ( EJEMPLO )

Puesto           COMPRADOR          EDUCACIONBásica:

Estudios superiores en carrera técnica

Inglés básico.

Muy preferible:

Titulo de Ingeniero Químico

Inglés técnico

Nociones de Administración.

Deseable:

Curso de relaciones Humanas

EXPERIENCIABásica

2 años de experiencia como comprador en empresa industrial.

Muy preferible:

Conocimiento de los materiales que requiere la empresa, y -  
de sus proveedores.

Conocimiento de normas químicas.

APTITUDES Y CARACTERISTICAS PERSONALES

Básica :

Facilidad de palabra, honestidad a toda prueba, aptitud pa-  
ra trabajar bajo presión, inteligencia superior al término-  
medio.

Muy preferible

Capacidad amplia de comunicación, tanto verbal como escrita,  
personalidad agradable, capacidad de negociación.

Deseable

Automóvil de modelo reciente.

Las especificaciones del puesto nos servirán para :

- a) Determinar nuestras necesidades.
- b) Redactar un anuncio
- c) Solicitar el personal a una agencia, bolsa de trabajo, -  
etc.
- d) Evaluar las solicitudes de empleo y curriculum vitae.
- e) Entrevistar exitosamente.
- f) Comparar objetivamente entre los candidatos.
- g) Seleccionar al mejor.
- h) Determinar necesidades de capacitación, etc.

### 3.- Modelos de Requisición de Personal.

3.1 Requisición de Personal. La descripción es la que identifica al puesto y permite conocer en que consiste. Es especialmente útil para seleccionar personal, cambiarlo a - - otros puestos o ascenderlo y cuando se recluta mucho personal y hay gran variedad de puestos, se le condensa haciendo resaltar los datos más importantes con el fin de agilizar - su empleo a tales condensaciones se les llama requisiciones.

Los siguientes ejemplos de requisición de personal, son utilizados actualmente por algunas empresas.



REQUISICION DE PERSONAL

44

FECHA \_\_\_\_\_

VACANTE DEL DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA A CUBRIR \_\_\_\_\_

EN SUBSTITUCION DE \_\_\_\_\_

POR RENUNCIA    PUESTO NUEVO    DESPIDO    PROMOCION

VACANTE OCUPADA POR \_\_\_\_\_

HORARIO DE LUNES A VIERNES \_\_\_\_\_

SÁBADOS DE \_\_\_\_\_

SUELDO DE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE DE DEPARTAMENTO

\_\_\_\_\_  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

Vo. Bo. Sólo en caso de puesto nuevo.

\_\_\_\_\_  
Director General.

## REQUISICION DE PERSONAL

		Fecha
Vacante del Depto. de:		División:
Nombre del puesto:	Fecha para cubrir la Vacante:	
Motivo de la Requisición Puesto nuevo En substitución de ----- por renuncia                      Despido                      Promoción Se promovió a : -----		
Horario :      Lunes a Viernes ----- Sábados -----		
Observaciones especiales:		
Sólo en casos de puesto nuevo    Vo. Bo.		
----- Director General	----- Jefe de Personal	
----- Director del Departamento	----- Departamento de Personal	
Vacante ocupada por -----		
Fecha de Ingreso ----- Sueldo \$ ----- Horario -----		

#### 4.- Fuentes de Reclutamiento.

El objetivo primordial del reclutamiento es ofrecer oportunamente, el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

El objetivo de la Administración de Personal es el de conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga por lograr esa meta es un esfuerzo provechoso.

El reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo y de ahí se deriva su importancia, si un proceso de Selección de Personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente. Cuando necesitemos un candidato no sabremos donde encontrarlo.

El reclutamiento para que sea más efectivo habremos de dividirlo en una serie de pasos, que vendrán a constituir el proceso de reclutar.

1.- " Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto". Es el "quien es"

Hombre o mujer

Soltero o casado

Edad

Estudios

Experiencia, etc.

2.- Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Es el " donde estan esos quienes "

Entre las fuentes de abastecimiento tenemos la interna y la externa.

A).- Fuentes internas Ventajas.

a.1 Premian la ambición y empuje del trabajador.

a.2 Nos garantizan cierto grado de lealtad.

a.3 Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.

a.4 Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.

a.5 El costo es menor (16)

Desventajas.

a.6 Tapan un hoyo ..... abriendo otro.

a.7 Posible desorganización.

a.8 Fomentan los rencores en contra de la empresa.

a.9 Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, generalmente traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

B).- Ventajas de las fuentes externas.

b.1 Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.

b.2 Proporciona personal no " viciado" con las prácticas comunes de la empresa y por lo tanto, con nuevas ideas - que pueden reportarnos considerable utilidad.

b.3 Pueden reducir los costos de inventario.

Desventajas.

b.4 Nos ofrecen personal que deberá " familiarizarse " con las formas de operar de la empresa.

b.5 Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.

( 16) Lic. Orozco, Jorge E. Proceso Practico del Reclutamiento, Selección de Personal 2a. Ed. Copalmex México D.F. 1980 p.p 71

b.6 Su costo es más elevado. (17 )

En el parrafo anterior, hemos hecho un comentario de las ventajas y desventajas de las fuentes internas y externas, donde las internas son a las que se recurre primero dentro de la organización, sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior de mano de obra sigue siendo su fuente principal de personal.

C).- El sindicato como fuente.

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión, salvo para el personal de confianza que las empresas libremente contrata. (18)

Art. 132-XI L.F..T.- Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, - las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse.

Art. 387.L.F.T.- El patrón que emplee trabajadores miembros-

( 17) Orozco Jorge Enrique, Proceso Practico del Reclutamiento y Selección de personal. Ed. Coparmex 1980 pags. 70 y 71.

( 18) Ibidem p. 71

de un sindicato, tendrá obligación de celebrar con éste, -- cuando lo solicite, un contrato colectivo.

Art. 395 L.F.T.- En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante..... del sindicato contratante.

D).- Bolsas de Trabajo y Agencias de colocación.

Son de gran utilidad, sobre todo las primeras, ya que en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos, y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando además, el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia - del candidato, éstas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección.

Las agencias de colocación a petición de las empresas, pueden someter a los candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo, a consideración de la empresa, -

junto con el resultado del estudio o pruebas a las que fue sometido. Normalmente dichas agencias cobran el equivalente a un mes de sueldo, de la persona enviada, pago que se realiza al llevarse a cabo la contratación, ofreciéndole a la empresa como garantía, la reposición con otro candidato en caso de que con el primero no hayan quedado conformes. (19).

#### E).- Escuelas

Actualmente, las escuelas son una fuente de reclutamiento, muy importante ya que a ellas les solicitan el personal de diferentes empresas.

F.E.S.-C/U.N.A.M.

I.P.N.

Escuelas comerciales, etc.

#### F).- Otras fuentes son:

Intercambios - Entre empresas, entre agencias, grupos de intercambio.

(19 ) Lic. Orozco Jorge Enrique Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de personal Coparmex, 2a. Ed. 1980, pág. 81



Asociaciones Profesionales.

Camaras comerciales e industriales.

### 3.- Medios de Reclutamiento.

Es el cómo ponernos en contacto con esos " quienes". en la actualidad contamos con una amplia gama de medios, que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Los principales por su uso y efectividad, son:

a) Periódico

b) Radio y Televisión

a) El periódico.- Los anuncios en el periódico constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal. Basta revisar la sección especializada en los diarios, sobre todo los domingos, para convencernos de lo anterior.

a.1).- Recomendaciones para ordenar los anuncios en el periódico.

Encabece el anuncio con el nombre del puesto.

**IMPORTANTE EMPRESA COMERCIAL, SOLICITA:**  
**SECRETARIA EJECUTIVA**  
**EN ESPAÑOL**  
 Tres años de experiencia mínima como secretaria de ejecutivo de primer nivel  
**JEFE ADMINISTRATIVO**  
 LAE • CP, pasantes • estudiantes últimos semestres • estudios trunco  
**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**  
 Estudios de Contador Público o Contador Privado, experiencia mínima un año  
 Interesados presentarse en PRADO SUR No. 415, casi esquina con Monte Aislé, colonia Lomas Virreyes, o concertar cita al teléfono 540-68-00, ciudad licenciada LEÓN

( ejemplo # 1 )

No mencione el nombre de la organización con letras grandes.

El objetivo que tiene este anuncio, es el de captar la atención de los candidatos que tienen esa experiencia ocupacional.

Los anuncios en el periódico, pueden ser abiertos o cerrados.

En la medida que no piden requisitos es más abierto.

( ejemplo # 2 )

# TIME

The world magazine.

## A GENTE JOVEN Y AMBICIOSA

La revista más leída en el mundo, con más de 30.000.000 de lectores semanalmente, inicia una nueva etapa en su área de circulación en América Latina, por lo tanto necesita de GENTE JOVEN Y AMBICIOSA que pueda proyectarse bajo su propio esfuerzo a niveles ejecutivos a corto plazo, sin importar experiencia o tipo de instrucción escolar.

Lo único que es necesario es una presentación elegante pero discreta, medio propio de locomoción, tiempo completo, inglés deseable pero no indispensable, mucha ambición, disponibilidad inmediata. Las personas elegidas serán entrevistadas por nuestro personal de la operación Asia.

Si quieres tomar el releo a tu carácter, preséntate en: AV. EUGENIA 1153, Colonia Del Valle, con una fotografía reciente, durante esta semana para una entrevista personal. Atención señor GERRY LAPUS.

Entre más requisitos se pidan más se cierra el anuncio.

( ejemplo # 3 )

La presentación adecuada del anuncio es:

- Nombre del puesto
- Requisitos.
- Lo que ofrece la organización.  
(sueldo, prestaciones, etc.)
- Teléfono y domicilio
- Nombre de la persona encargada del reclutamiento.

( ejemplo # 3 )

Enmarcado.- Cuando se desea que se destaque el anuncio, se pide que se enmarque.

Desplegado.- Cuando aparece en primera plana de alguna de las secciones del periódico. Se utiliza cuando deseamos reclutar personal que está en ese momento trabajando y que puede verse atraído por nuestra oferta de trabajo.

**IMPORTANTE EMPRESA SOLICITA**

## **PSICOLOGA**

para jefe de reclutamiento y selección de personal

**REQUISITOS:**

- Estudios terminados de licenciado en psicología industrial
- Experiencia en el puesto dos años mínimo.
- Manejo de TEST psicológicos y experiencia en capacitación y desarrollo del personal
- Edad de 24 a 30 años
- Sexo femenino
- Estado civil soltera

**OFRECEMOS: BUEN SUELDO, AMPLIA PROYECCIÓN, BUENAS PRESTACIONES, BUEN AMBIENTE DE TRABAJO**

Interesadas presentarse con curriculum vitae y fotografía reciente a la gerencia de personal, con el Lic. ERNESTO PUIGVERT, de 8.00 a 10.00 a.m. y de 13.00 a 18.00 p.m. o comunicarse al teléfono 457-67-81, extensión 121

Interiores.- Anuncio clasificado, en páginas interiores. El costo se reduce. Se utiliza cuando deseamos reclutar personal que está en ese momento buscando empleo.

Se recomienda los siguientes periódicos.

**NIVEL EJECUTIVO**

Excelsior

Universal

Heraldo

Novedades

Sol de México

**NIVEL OBRERO**

El Esto

La Prensa

Universal

**NIVEL MANDOS INTERMEDIOS Y ADMINISTRATIVOS**

**DIAS DE PUBLICACION**

Excelsior

Sábado, Domingo, Lunes

Universal

Sol de México

Heraldo.

b) Radio y Televisión.

Requiere conocer:

Costo de spot por minuto.

Frecuencia de aparición del anuncio

Horario en función de costo

Estaciones con mayor coberturas

Ejemplo de spot para radio:

SPOT CON DURACION DE 30 SEGS.

¿ Quiere usted ganar \$ 30,000.00 Mensuales en su tiempo libre ? ..... ¡ Comuníquese con la señorita Soriano al - Teléfono ..... en horas hábiles ! No es trabajo de - puerta en puerta.

3.1 EVALUACION DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO.

Contamos con dos aspectos fundamentales, los cuales pueden ser usados en forma aislada o combinados, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa de que se trate, y en ocasiones hasta de los mismos puestos a que se refiera el reclutamiento. Estas bases de evaluación son la efectividad alcanzada y los costos incurridos en el reclutamiento.

a.- Efectividad. - Esta base se usa para medir el grado en -

que hemos alcanzado nuestros objetivos. Es muy significativa, ya que mientras mayor sea la efectividad que exista en nuestro reclutamiento, mejor uso estaremos haciendo de nuestros recursos.

b.- Costo. - Hay ocasiones en que por limitaciones de carácter financiero, la efectividad es secundaria. En estos casos el costo se constituye en la consideración fundamental y la bondad del programa se medirá por la disminución hecha a las erogaciones motivadas por la puesta en práctica de un programa de reclutamiento.

- Número de solicitudes obtenida con cada técnica.
- Calidad de las solicitudes - porcentaje de solicitudes - llenadas por medio de cada técnica.
- Porcentajes de empleados obtenidos de las solicitudes.
- Costo de obtener cada solicitud y cada empleado.
- Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes (20)

( 20) Lic. Orozco Jorge Enrique, Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal Copermex 2a. Ed. México 1980. pág. 82 y 83

## 5.- FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO

" Las formas de solicitud proporcionan un medio de registrar información fundamental sobre el solicitante.

Estos informes son esenciales, no sólo para la selección - sino también para las relaciones entre patrón y empleado "

( 21 )

Entre las diversas formas de solicitud, tenemos las que -- sirven para hacer una rápida selección preliminar y las so licitudes de apreciación, donde se reúnen los datos genera les sobre el solicitante para hacer una evaluación sobre - diferentes aspectos.

A continuación se dan los datos más representativos para - que la solicitud contenga , forma y estructura.

a).- Datos Personales: sirve en un momento dado para identificar el paradero del solicitante, que de ser requerido de inmediato, pueda localizarse con facilidad, teniendo en cuenta su edad, sexo, arraigo domiciliario, etc. para una selección adecuada.

b).- Datos Escolares: nos va a definir el nivel al que --

( 21 ) Dra. Enciso Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel, Manual de Reclutamiento y Selección ( Psicología del Trabajo ) Ed. FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM México, D.F. 1980 p.p. 38

puede ser promovido o propuesto, el candidato para la ocupación de una plaza o puesto, teniendo en cuenta los requerimientos del departamento o el área que tenga la necesidad de una persona específica.

c).- Referencias Personales : Nos identifica como es la persona en su trato, en su conducta y el punto de vista que nos proporcione la gente, del candidato que se está tratando

d).- Referencia de Trabajos Anteriores : se refiere a la relación laboral que existe entre empleado-patrón, para informarnos si no se han suscitado conflictos y problemas que nos den un antecedente que afecte el ambiente de trabajo en nuestra empresa.



SOLICITUD DE EMPLEO

E. P. No. \_\_\_\_\_

**SOLICITUD DE EMPLEO**

(Deberá ser manuscrita por el interesado en su totalidad)

(Todos los datos suministrados serán investigados)

Este solicitud será rechazada si no es acompañada por fotografía reciente del solicitante

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE		FECHA	
DOMICILIO ACTUAL							
CALLE		NUMERO EXTERNO		NUMERO INTERIOR O DEPARTAMENTO			
COLONIA		Z.P.		MUNICIPIO O ENTIDAD		TELEFONO	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO							
NACIONALIDAD							
CALIDAD MIGRATORIA							
ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>							
LUGAR Y FECHA DEL MATRIMONIO CIVIL							
LUGAR				FECHA			
<b>DOCUMENTOS</b>							
CARTILLA S.M.N. _____ LIBERADA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO. AFILIACION I. M. S. S. _____							
REG. FED. CAUS. (CEDULA IV) _____ CLASE Y No. DE LICENCIA _____							

**ESCOLARIDAD**

Nombre de la escuela	Localización	Fecha		Años	Certificado o Título
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria o Vocacional					
Comercial					
Profesional					
Otros estudios					
¿ Que trabajo desarrolló como tesis ?				¿ En que especialidad se graduó ?	
¿ Estudia actualmente ?		¿ Que estudia ?		¿ En que escuela ?	
Si ( )		No ( )		NOMBRE	

## DATOS FAMILIARES

61

	Nombre	Edad	Domicilio	Ocupacion
Padre	_____	_____	_____	_____
Madre	_____	_____	_____	_____
Hermanos	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
Esposa	_____	_____	_____	_____
Hijos	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

## SITUACION ECONOMICA

¿ La casa que habita, es propia, de su familia, paga renta o es de huéspedes ? \_\_\_\_\_

Pago Mensual \_\_\_\_\_ Personas con quien vive \_\_\_\_\_

Personas que dependen económicamente de Usted \_\_\_\_\_

¿Posee Automóvil propio? \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_

¿Tiene cuenta de ahorros? \_\_\_\_\_

### EMPLEOS ANTERIORES Y ACTUAL

(Detalle los empleos que ha tenido empezando con el más reciente o actual al más antiguo)

Razón Social o Nombre del Patrón \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

CALLE	NUMERO	COLONIA	Z. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD
-------	--------	---------	-------	-----------	---------

Nombre de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

Trabajo que usted desempeñaba? \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_

DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Sueldo inicial \$ \_\_\_\_\_ Sueldo Final \$ \_\_\_\_\_

Motivo de Separación \_\_\_\_\_

Razón Social o Nombre del Patrón \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle                      Número                      Colonia                      Z.P.                      Municipio o Entidad

Nombre de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

Trabajo que usted desempeñaba \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_  
Día                      Mes                      Año                      Día                      Mes                      Año

Sueldo Inicial \$ \_\_\_\_\_ Sueldo Final \$ \_\_\_\_\_

Motivo de Separación \_\_\_\_\_

Razón Social o Nombre del Patrón \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle                      Número                      Colonia                      Z.P.                      Municipio o Entidad

Nombre de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

Trabajo que usted desempeñaba \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_  
Día                      Mes                      Año                      Día                      Mes                      Año

Sueldo Inicial \$ \_\_\_\_\_ Sueldo Final \$ \_\_\_\_\_

Motivo de Separación \_\_\_\_\_

Razón Social o Nombre del Patrón \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle                      Número                      Colonia                      Z.P.                      Municipio o Entidad

Nombre de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

Trabajo que usted desempeñaba \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_  
Día                      Mes                      Año                      Día                      Mes                      Año

Sueldo Inicial \$ \_\_\_\_\_ Sueldo Final \$ \_\_\_\_\_

Motivo de Separación \_\_\_\_\_

Puesto o actividad que solicita \_\_\_\_\_

Sueldo mensual deseado \_\_\_\_\_

¿Cuándo puede Ud. empezar a trabajar en esta C/a.? \_\_\_\_\_

¿Quién lo relacionó con esta C/a.? \_\_\_\_\_

¿Quién lo recomienda? \_\_\_\_\_

¿Tiene algún amigo o pariente en Panaval? \_\_\_\_\_

Instituciones culturales, deportivas, religiosas, gremios, políticas, etc.  
 que haya pertenecido o pertenezca \_\_\_\_\_

Pasatiempos y aficiones favoritas \_\_\_\_\_

¿ Está dispuesto a laborar en cualquier turno ? \_\_\_\_\_

¿ Anteriormente ha solicitado empleo en PanaVal, S. A. ? \_\_\_\_\_

¿ Que celebra su onomástico o cumpleaños ? \_\_\_\_\_

¿ En que Fecha ? \_\_\_\_\_

¿ Ha estado afianzado ? Si  No  Nombre de la Cía. \_\_\_\_\_

¿ Ha estado afiliado a algún sindicato? \_\_\_\_\_

¿ Autoriza ser investigado ? \_\_\_\_\_

Referencias de personas que no sean familiares ni jefes anteriores.

1) Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Años de conocerlo \_\_\_\_\_

2) Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Años de conocerlo \_\_\_\_\_

3) Nombre \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_ Años de conocerlo \_\_\_\_\_

Beneficiarios en caso de muerte:

Nombre \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

**Declaraciones del Solicitante (sírvase leer y después firmar)**

- 1) Los datos anotados en esta solicitud son verdaderos y no hay omisión alguna
- 2) Autoriza a PanaVal para verificar los datos y obtener la información adicional que dese.
- 3) Estoy en disposición de someterme a los exámenes que determine la compañía.

\_\_\_\_\_  
 Firma del Solicitante

SOLICITUD DE EMPLEO



PUESTO SOLICITADO \_\_\_\_\_

SUELDO DESEADO \$ \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO                      APELLIDO MATERNO                      NOMBRE(S)

DOMICILIO \_\_\_\_\_  
CALLE                      No.                      INT.                      COLONIA

\_\_\_\_\_ CUIDAD                      C. P.                      TEL.

\_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO                      DIA                      MES                      AÑO

\_\_\_\_\_ REG. FED. CAUS.                      Nº CARTILLA S.M.N.                      Nº AFILIACION IMSS

NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA ESPOSA \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_

Nº DE HIJOS \_\_\_\_\_ NOMBRES \_\_\_\_\_

ESUELA	CIRCULE EL ÚLTIMO AÑO ESTUDIADO	NOMBRE	CIUDAD	FECHA
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				
DIÓNIAS				

ESTUDIA ACTUALMENTE? \_\_\_\_\_ ¿QUE ESTUDIA? \_\_\_\_\_

ESUELA \_\_\_\_\_ HORARIO \_\_\_\_\_

FAVOR DE ANOTAR TODOS LOS TRABAJOS QUE HAYAN TENIDO EN EJERCICIO POR EL MAS RECIENTE O ACTUAL, SI TIENE UNA HOJA ADICIONAL SI ES NECESARIO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA		PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE	A			INICIAL	FINAL
MESES	AÑOS	MESES	AÑOS		
MOTIVO DE SU SALIDA _____					

NOMBRE DE LA COMPAÑIA \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA		PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE	A			INICIAL	FINAL
MESES	AÑOS	MESES	AÑOS		
MOTIVO DE SU SALIDA _____					

NOMBRE DE LA COMPAÑIA \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA		PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO	
DE	A			INICIAL	FINAL
MESES	AÑOS	MESES	AÑOS		
MOTIVO DE SU SALIDA _____					

¿TRABAJA EN ESTA EMPRESA ALGUN AMIGO O FAMILIAR SUYO? SI ( ) NO ( ) MENCIONELO \_\_\_\_\_

¿DÓNDE? \_\_\_\_\_ PARENTESCO \_\_\_\_\_

¿HA TRABAJADO ANTES EN A. D. O.? SI ( ) NO ( ) DEPTO. \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

¿HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO? SI ( ) NO ( ) MENCIONELO \_\_\_\_\_

¿TIENE LD. OTROS INGRESOS? SI ( ) NO ( ) DESCRIBALOS \_\_\_\_\_

¿TIENE EN CASA PROPIA? SI ( ) NO ( ) ¿CUANTO PAGA DE RENTA? \$ \_\_\_\_\_

¿TIENE AUTOMOVIL? SI ( ) NO ( ) MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE PUEDE PRESENTARSE A TRABAJAR \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**  
 (NO INCLUIA FAMILIARES O JEFEES ANTERIORES)

NOMBRE	DOMICILIO	TEL.	Ocupacion	TIEMPO DE CONOCERLO

NOTA: AL COMPROBARSE QUE CUALQUIERA DE LOS DATOS AQUÍ PROPORCIONADOS HAN SIDO FALSIFICADOS EN RESPONSABILIDAD ALGUNA PARA LA EMPRESA SERA RECHAZADO O DADO DE BAJA EN CASO DE ENCONTRARSE YA TRABAJANDO.

MEXICO, D. F., A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA

PARA USO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

COMENTARIOS SOBRE EL CANDIDATO

SOLICITUD DE EMPLEO

Nº DE SOLICITUD		CLAVE RELACIONES INDUSTRIALES		FECHA	
<p>ATENCIÓN: ESTA SOLICITUD DEBERÁ LLENARSE A TINTA POR EL INTERESADO. EL HECHO QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE ACEPTÉ COMO EMPLEADO AL INTERESADO. CUALQUIER CONVENIO ENTRE LA EMPRESA Y EL SOLICITANTE SE HARÁ EN BASE QUE LAS RESPUESTAS SON VERIDICAS. AUTORIZANDO A LA EMPRESA A REALIZAR LAS INVESTIGACIONES PERTINENTES</p>					
ESTO DEFEADO			SUELDO DESEADO		
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
DOMINIO		CALLE		NÚMERO	
				COLONIA	
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA DE NACIMIENTO		EDAD
TELEFONOS					
LUGAR		OFICINA		RECALO	
NACIONALIDAD		SEXO		ESTADO CIVIL	
				LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO CIVIL	
Nº DE CARNÉ DE IDENTIFICACION		Nº DE CARTILLA S.M.N		Nº DE AFILIACION IMSS	
REGISTRO FEDERAL DE CAMINANTES					
¿VIVE EN CASA PROPIA O RENTADA		RENTA CASA Y PAGA AL MES		ESTA PAGANDO SU CASA AL MES	
				VIVE CON:	
				PARENTESCO	
		EN CASO DE ACCIDENTE AVISARA A			
		DOMICILIO		TELEFONO	

ESTUDIOS

GRADO	GRADO DE ESCOLARIDAD	DE	A	CERT.	NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
TERCERA						
PRIMARIA						
TERCERA						
PRIMARIA						
PRIMARIA						
PRIMARIA						
PRIMARIA						
PRIMARIA						

¿DÓNDE ESTUDIÓ?		¿DÓNDE ESTUDIÓ Y DONDE	
¿DÓNDE ESTUDIÓ?		¿DÓNDE ESTUDIÓ Y DONDE	



NOMBRE DEL EMPLEADO				No RES	EDAD	LUGAR	ORGANIZADO POR
IDIOMAS				MAQUINARIA			
IDIOMA	P. PROPIO	REGULAR	CORRECTO	MAQUINAS Y EQUIPO QUE PUEDE OPERAR			
	LECTURA	ESCRITURA	TRADUC				
	E R C P	R C P R C	P R C				
DISPONIBILIDAD				A CAMBIAR DE RESIDENCIA			
ESTADO CIVIL				TIENE INGRESOS EXTRAOS A SU SUELO			
CUANTOS DIAS A MES				CONCEPTO			
				MONTO			

FAMILIARES					
EMPIECE CON LOS QUE VIVEN CON UD DEJE UN ESPACIO Y SIGA CON LOS QUE NO VIVEN CON UD					
NOMBRE COMPLETO	EDAD	OCUPACION	SI	NO	TRABAJA ACTUALMENTE
1.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
2.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
3.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
4.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
5.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
6.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					
7.					EMPRESA
					DIRECCION
					CIUDAD TELEFONO
PARENTESCO					

EXPERIENCIA

ORDEN DE ANTIQUEDES LOS TRABAJOS QUE HAYA DESEMPEÑADO EMPESANDO POR EL ACTUAL O MAS RECIENTE

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIPO DE EMPRESA		TEL:	
DOMICILIO		CIUDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PLUSTOS DESEMPEÑADOS	FECHA DE	A	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO					

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIPO DE EMPRESA		TEL:	
DOMICILIO		CIUDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PLUSTOS DESEMPEÑADOS	FECHA DE	A	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO					

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIPO DE EMPRESA		TEL:	
DOMICILIO		CIUDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PLUSTOS DESEMPEÑADOS	FECHA DE	A	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO					

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIPO DE EMPRESA		TEL:	
DOMICILIO		CIUDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PLUSTOS DESEMPEÑADOS	FECHA DE	A	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO					

NOMBRE DE LA EMPRESA		TIPO DE EMPRESA		TEL:	
DOMICILIO		CIUDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PLUSTOS DESEMPEÑADOS	FECHA DE	A	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO					

NOMBRE		CUIDAD		NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR	
PUESTO EN LA EMPRESA		FECHA DE A		SUELDO INICIAL S.F. DE A.	
PRECEDENTE DEL ANTERIOR EMPLEO					

NOMBRE DE LA EMPRESA			TIPO DE EMPRESA			TEL		
MUNICIPIO			CUIDAD			NOMBRE DEL JEFE ANTERIOR		
SUELDO INICIAL EMPLEADOS			FECHA DE A			SUELDO FINAL		
PRECEDENTE DEL ANTERIOR EMPLEO								

TRABAJA EN ESTA EMPRESA ALGUN AMIGO O PARENTE SUYO					
NOMBRE		DEPARTAMENTO		PARENTESCO	
HA TRABAJADO ANTES EN JIGOS DEL VALLE S.A. DE C.V.					
NOMBRE				FECHA DE	
HA SIDO ALCALDE A ALGUN SINDICATO		HA OCUPADO PUESTOS DENTRO DE ALGUN SINDICATO		CUALES	
TENE AUTOMOVIL		MARCA		MODELO	

RECOMENDANTES		
PERSONAS QUE DEN REFERENCIAS DE UD QUE NO SEAN FAMILIARES, NI JEFES ANTERIORES		
NOMBRE COMPLETO	OCCUPACION	TRABAJA ACTUALMENTE
1.		EMPRESA:
		DIRECCION TEL
2.		EMPRESA
		DIRECCION TEL
3.		EMPRESA
		DIRECCION TEL

<p>NOTA: AL COMPROBARSE CUS CUALQUERA DE LOS DATOS AQUI PROPORCIONADOS HAN SIDO FALSOS, SIN RESPONSABILIDAD ALGUNA PARA LA EMPRESA SERE RECHAZADO O DADO DE BAJA EN CASO DE ENCONTRARME YA TRABAJANDO</p>	<p>MEXICO DE A DE DE 19</p>	<p>FIRMA</p>
---	-----------------------------	--------------

<p>DECLARACIONES</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>
--

5.6 De acuerdo, con las formas de solicitud presentadas - en este capítulo, se ha podido demostrar de una manera general el contenido y estructura de las partes que componen una Solicitud de Empleo. Teniendo en cuenta que cada empresa o Negocio, adecúan su papelería, según sus necesidades o como está lo requiera. Por lo tanto, existe una cantidad bastante completa en lo que se refiere a Solicitudes de Empleo.

No porque unas contengan más datos o menos datos, dejan de ser importantes, ( por lo antes mencionado ).

De las Solicitudes, que se pudieron obtener de Empresas, - despachos, negocios, etc., existe una que a nuestra consideración , creemos que es una buena Solicitud de Empleo. Está nos fue proporcionada en un despacho Administrativo.

A continuación se hace mención de las características de - dicha Solicitud de Empleo y del porqué la tenemos en consideración.:

Tenemos en cuenta que el espacio para los datos personales, es muy concreto. Pero en caso de requerir de inmediato a -

la persona, podremos localizarla con la información que hemos obtenido en su Solicitud.

En el caso de lo que se refiere a Estudios, aparte de proponer la Educación básica, se hace mención a Estudios Comerciales, Técnicos, de Post-Grado, etc... Teniendo en cuenta Cursos de Actualización y Seminarios.

Un amplio cuadro de datos Familiares y lugares donde trabajan, ésto es muy importante, porque nos da a conocer, tanto la relación de los familiares en sus trabajos, como la relación del solicitante con su familia.

Una parte para recomendantes, no familiares, que en sí demuestra la relación del solicitante, con personas ajenas a su familia y a su relación en un medio ambiente de trabajo con sus compañeros.

Experiencia de Trabajo: Es un cuadro de la que no puede carecer ninguna solicitud, debido a que en un momento dado, puede marcar la pauta para tomar en cuenta dicha solicitud ( Contratación y Aquí obtenemos, la información de sus características Laborales, como por ejemplo: Conducta, Res--

ponsabilidad, Compañerismo, Disponibilidad, etc.

Y por último, las observaciones que también forman un cuadro de gran importancia, para el Reclutador.

## 6. LA ENTREVISTA

### 6.1 DONDE COMENZAR ?

" Un zoólogo intrigado acerca de donde comenzar el estudio sobre las aves, se podría preguntar ¿Qué fue primero el huevo o la gallina ?" Un profesional de la entrevista afronta primero el mismo dilema. Debe preguntar primero: "¿Cómo obtengo información útil?" o debe preguntar ( 22 ) " ¿Cómo analizo e interpreto la información que he obtenido?" El entrevistador no puede entender a la una sin la otra y en cierto grado arbitrario el que vea a una u otra primero. Sólo después de que ha obtenido alguna experiencia analizando e interpretando información, apreciará completamente la fundamentación de algunas técnicas recomendadas aquí para obtener información.

### 6.2 ANALISIS Y SINTESIS.

Para estudiar la entrevista primero, se le debe descomponer en sus partes integrantes. Después la síntesis de los elementos y las partes producirá un todo bien integrado.

(22) Dr. H. Morgan, Henry, Dr. W. Cogger, Jhon. El manual del Entrevistador. Ed. EL MANUAL MODERNO, S. A. México 14, D.F. 1975 p.p.11  
( Traducido por el Psicólogo Juan M. Beltran V. )

Al estudiar las obras de arte, música o literatura o al observar algún logro en la ciencia, puede llegar a darse cuenta de que el producto total consiste en muchos detalles cuidadosamente integrados que producen un todo completo. En este capítulo y en el siguiente se examinarán varios elementos y técnicas que permiten al entrevistador convertirse en un experto para obtener información.

### 6.3 PREPARACION PARA LA ENTREVISTA.

Antes de comenzar la entrevista, el entrevistador necesita llevar a cabo algunas tareas. ¿Qué puede hacer para prepararse para una entrevista con el candidato al puesto?

Para hacer su trabajo más fácil y ser justo con el candidato, el entrevistador necesita conocer todo lo que le sea posible acerca del puesto que le están requiriendo. A medida que conozca más acerca de la organización, las demandas específicas de los puestos, las oportunidades de entrenamiento disponible, el nivel de el salario y las condiciones del empleo podrá adaptarse mejor a su modalidad de la entrevista para obtener información relevante. También es importante conocer las oportunidades en cuanto a una carre



ra y la competencia que el candidato habrá de afrontar. Idealmente, se debe tener algún conocimiento del puesto y los mercados de trabajo en el campo particular, para el que es considerado el candidato.

Usualmente se tiene algún material disponible acerca del candidato antes de que la entrevista se inicie. El entrevistador debe revisar la forma de solicitud, el resumen, las puntuaciones en pruebas y cualquier correspondencia u otra información que pudiera ser útil para entender al candidato y sus antecedentes. Puede desear el proponer la revisión de algún material, tal como el reporte de otro entrevistador, a fin de permanecer objetivo en su propia evaluación, sin embargo puede ahorrarse tiempo y tener la cortesía para el candidato al examinar cuidadosamente el material a que se haya referido de antemano.

Si el entrevistador se familiariza con una solicitud de antemano, no necesitará referirse a ella constantemente durante la entrevista. Los entrevistadores a veces cometen el error de entrevistar a partir de una forma de solicitud de esta forma pierden algo de la espontaneidad y libertad que debe caracterizar una buena relación.

La entrevista que se basa directamente en la forma de solicitud tiende a duplicar lo que ya es un dato de registro. También puede limitar la gama de tópicos cubiertos y la -- clase de información obtenida.

En adición a todo su conocimiento posible, previo respecto al puesto y al individuo, el entrevistador debe dar alguna atención a la planeación de la entrevista.

Debe hacer un bosquejo grueso de los tópicos que deben ser revisados y del tiempo disponible. Debe de tener un plan, para terminar la entrevista e informar al candidato acerca de los siguientes pasos del proceso de selección, a donde ir, a quién ver, etc.

Si un entrevistador realiza la selección de estudiantes - universitarios donde las entrevistas usualmente tienen duración de solo veinte o treinta minutos, se preparará en - una forma diferente, que si lo fuera para una entrevista - comprensiva que durará hora y media con un candidato para un puesto ejecutivo. En cualquier caso, sin embargo, debe programar algún tiempo enseguida de la entrevista para hacer anotaciones y comentarios cuando sus impresiones aún -

están frescas y antes de que interfieran otros hechos.

#### 6.4 REDUCCION A LA ANSIEDAD.

En una entrevista de trabajo, la aprensividad del candidato puede impedir el flujo de información útil ¿Cómo puede el entrevistador reducir la ansiedad del solicitante?

La situación de entrevista debe conducir a la buena comunicación. Idealmente, una oficina privada es mejor. El entrevistador debe ser capaz de hablar en un solo tono de voz de conversación y proporcionar al solicitante su atención completa. Aunque algunas personas tienen fuertes puntos de vista personales acerca del mobiliario y su arreglo, estos aspectos no son críticos, mientras que ambas partes se puedan sentir cómodas y a gusto al verse mutuamente. El ambiente emocional creado por el entrevistador es mucho más importante que el ambiente físico.

El primer papel del entrevistador, es el de un anfitrión agradable. Un saludo afectuoso, un apretón de manos firme y una adecuada presentación de sí mismo ayudará a establecer el acercamiento. Estas cortesías elementales dicen al

están frescas y antes de que interfieran otros hechos.

#### 6.4 REDUCCION A LA ANSIEDAD.

En una entrevista de trabajo, la aprensividad del candidato puede impedir el flujo de información útil ¿Cómo puede el entrevistador reducir la ansiedad del solicitante?

La situación de entrevista debe conducir a la buena comunicación. Idealmente, una oficina privada es mejor. El entrevistador debe ser capaz de hablar en un solo tono de voz de conversación y proporcionar al solicitante su atención completa. Aunque algunas personas tienen fuertes puntos de vista personales acerca del mobiliario y su arreglo, estos aspectos no son críticos, mientras que ambas partes se puedan sentir cómodas y a gusto al verse mutuamente. El ambiente emocional creado por el entrevistador es mucho más importante que el ambiente físico.

El primer papel del entrevistador, es el de un anfitrión agradable. Un saludo afectuoso, un apretón de manos firme y una adecuada presentación de sí mismo ayudará a establecer el acercamiento. Estas cortesías elementales dicen al

candidato que el entrevistador es un amigo, más que un adversario y es factible que la entrevista sea una experiencia placentera más que molesta. Comunmente al seguir estas conductas afables, algo de breve charla es habitualmente de valor.

#### 6.5 CHARLA BREVE.

Una vez que el entrevistador prepara el escenario con un saludo amigable y que ambas partes se hallan sentadas comodamente, está listo para comenzar la entrevista de evaluación. ¿ Por qué posponer la indagación inicial con poco tiempo de charla breve ?.

En las situaciones sociales normales, la plática breve sirve para relajar al individuo y darle confianza como conversador. Algo de plática amigable, crea una atmósfera que facilita el que la comunicación se desarrolle mas libre y rápidamente de lo que sería en otras ocasiones y condiciones. En la entrevista de evaluación, más aún que en los contactos sociales normales, se debe procurar la reducción de la tensión para promover una buena conversación.

Si la revisión de la forma de solicitud ha revelado un tópico adecuado de conversación, el entrevistador puede confeccionar su plática breve para el candidato particular.

El tópico no debe ser de controversia y no debe ser alguno que constituya parte de la entrevista comprensiva. El entrevistador podría por ejemplo, preguntar al candidato acerca de un evento reciente de deportes si ha notado en la forma de solicitud que la persona se interesa en los deportes. Podría también pedir al solicitante que hiciera algunos comentarios acerca de los diferentes lugares donde ha vivido o trabajado, comparandolos entre sí. Si se ha mudado recientemente a alguna otra parte del país, el entrevistador podría platicar con él, acerca de las diferencias de su nuevo lugar de residencia en comparación sobre el anterior. Los eventos acerca del tiempo, los transportes o la localidad proporcionan material excelente para la plática breve.

Dado que la plática breve ayuda a establecer el tono de la conversación rápidamente, el entrevistador debe formular sus comentarios y preguntas en una forma que permita al candidato realizar la mayor parte de la plática. Mientras escucha su propia voz, el candidato es susceptible de rela-

jarse y dejar de estar conciente de sí mismo. Lo mismo se aplica para el entrevistador; él también es susceptible de sentir cualquier nerviosismo que pudiera haber tenido, a medida que se ve involucrado en un intercambio interpersonal y amigable.

#### 6.6 INICIACION DE LA ENTREVISTA.

Tan pronto como la conversación está fluyendo fácilmente, es tiempo para empezar la entrevista misma. En la entrevista como en el juego de cartas o ajedrez, hay varios "iniciadores" o "iniciaciones" ¿Cuáles son algunos de ellos? (23).

La pregunta de iniciación puede ser alguna que explora las expectativas de trabajo del solicitante, o los eventos que condujeron a la entrevista. Al preguntar como fue que se interesó en la organización, o lo que ve como el propósito de la entrevista, El entrevistador logra un conocimiento de las expectativas del solicitante y de sus contactos previos con la organización. El entrevistador se encuentra entonces en una mejor posición para guiar la entrevista.

(23) Ibidem p.p. 12 y 13

Puede confirmar o alterar la situación del solicitante, de modo que ambas partes tengan expectativas similares de la entrevista. La meta de la conversación es establecida con juntamente y la tarea se hace cooperativa.

Otro tipo de pregunta de iniciación, puede relacionarse - con el nombre del candidato y como prefiere ser llamado du rante la conversación.

Supongamos que el nombre en la forma de solicitud es Alber to Mena Nerín. Durante la plática breve el entrevistador-pregunta al solicitante: " ¿ Cómo le llaman comunmente sus amigos y conocidos ? " (24) El responde: En la Escuela - todos me llamaban Mari-Nerín, desde luego. Lo chistoso de Marinerín ( Mario Neri ) produce una situación jocosa en - la entrevista. En algunos casos, un entrevistador puede - sentir más a gusto dirigirse al solicitante formalmente co mo por ejemplo Sr. Nerín más que Beto, suponiendo que am-- bos se sientan cómodos con el sobre nombre, el entrevista- dor podría combinar sus iniciadores con una pregunta tal - como " Beto " ¿Cuál fue tu contacto previo con nuestra or ganización ?.

(24) Idem p. p. 13



## 6.7 PREGUNTAS GUIA.

Los entrevistadores experimentados, suelen utilizar " preguntas guía " al principio de una entrevista y como transiciones de una área de indagación a la otra. ¿ Cuáles son las ventajas de aprenderse las preguntas guía para una entrevista de evaluación ?.

Las preguntas guía dicen al candidato, clara y brevemente, cuál será el propósito, la estructura y el contenido de la entrevista. Al mismo tiempo el entrevistador simplificará su propia tarea al reducir substancialmente el número de preguntas que necesita hacer.

## 6.8 PREGUNTAS EN RESPUESTA ABIERTA.

En la conversación ordinaria, en el trabajo o en la vida social, los individuos se hacen preguntas ordinarias uno al otro. ¿ Por qué el entrevistador trata de evitar las preguntas directas en la entrevista de evaluación ?.

"Cualquier pregunta que pueda ser contestada con un " si " o un " no ", o con una frase sencilla, proporciona solo un elemento de información y no estimula la respuesta libre -

del solicitante. Por el contrario las preguntas de respuesta abierta, indirectas, estimulan al solicitante a expresar ideas e información que no podrán obtenerse nunca con un enfoque directo. Por ejemplo, si el entrevistador pregunta: " le gustó ese trabajo " podría obtener un " si " o un " no " como respuesta. Si en cambio pregunta: ¿ Qué cosas le gustaron más acerca del trabajo ? puede obtener varias respuestas que contribuirán a su comprensión de la motivación e interés del solicitante." (25 )

En la conversación cotidiana, la pregunta directa funciona bien al obtener hechos que uno necesita saber. Muchos de los sucesos en el mundo, se transaccionan utilizando técnicas de interrogatorio directo que proporciona precisamente la información necesitada para las decisiones o las acciones. Por ejemplo, si una persona planea un viaje a una ciudad distante, probablemente telefonará a una línea aérea y hará preguntas directas para averiguar acerca de horarios y tarifas. En la entrevista, las preguntas directas serán utilizadas a veces, pero es mejor reducir este tipo de interrogatorio a un mínimo y desarrollar preguntas

de respuestas abiertas que permitan al solicitante responder de acuerdo a su unicidad como individuo.

#### 6.9 USO DE PREGUNTAS DIRECTAS.

Aunque las preguntas en su mayor parte deben ser indirectas o de respuesta abierta, pueden ser muy útiles algunas preguntas directas. ¿Cuándo y cómo el entrevistador debe emplear las preguntas directas ?.

La pregunta directa, puede ser usada efectivamente de enfoque para una línea de indagación o para determinar información acerca de algo que puede ser importante. Por ejemplo, el entrevistador puede desear conocer acerca de la estabilidad financiera de una persona, su estado civil, o su disposición para mudarse de casa. Una pregunta directa necesita ser " suavizada " para hacerla más fácil de contestar y menos factible de despertar ansiedad o una actitud de defensa. Por ejemplo: en lugar de preguntar, "¿Cuánto dinero tiene usted ?, el entrevistador podría preguntar, " ¿ Ha tenido la posibilidad de guardar alguna reserva económica ?, o mejor aún " ¿ Qué oportunidad ha tenido de guardar algo de dinero ? (26)

(26) Ibidem p.p. 17

Otro tipo de pregunta directa que puede ser de valor, es - la pregunta de " opción alternativa ", que consiste en dos opciones igualmente deseables o indeseables de las que se espera que el candidato elija. Un ejemplo sería " ¿ Se vé así mismo dirigirse a una especialización mayor o a una diversificación mayor en su carrera ? ". Si el entrevistador hace una pregunta de opción alternativa donde una opción es claramente más deseable que la otra ( por ejemplo: " Se considera Ud perezoso o trabajador ? ) no es posible obtener información útil" . ( 27 )

Las preguntas de opción alternativa, pueden formarse y forzar al candidato a reconocer un rasgo o tendencia que el entrevistador piensa que está presente. Por ejemplo: Si el entrevistador sospecha que el candidato tiende a ser demasiado analítico o detallista en su enfoque en la solución de problemas, podría preguntar. "¿ Podría decir de usted mismo que a veces simplifica en demasía los problemas difíciles, o que usted a veces toma un problema sencillo y lo hace más complicado de lo necesario ?". Si se pregunta con una sonrisa y de buen humor, tal pregunta puede proporcionar una guía para discusión mas amplia del tópico.

( 27 ) Idem p.p. 18

Las preguntas directas, pueden emplearse con buena ventaja si se usan con parsimonia, son intercaladas en preguntas de respuesta abierta y no se utilizan en el comienzo de la entrevista. El entrevistador no quiere enseñar al candidato tan solo a contestar preguntas. También quiere estimularlo a hablar espontánea y libremente y a iniciar tópicos u observaciones voluntariamente.

Una vez que la conversación se encuentra bien encaminada y el candidato está respondiendo espontáneamente, el entrevistador se debe sentir libre para emplear una pregunta directa ocasional. Por ejemplo, al revisar los estudios que ha hecho el solicitante, si es importante establecer información de hechos acerca de su progreso en la escuela, una pregunta tal como " ¿Usted saltó o repitió algún grado en la escuela ?" puede proporcionar la información de que cursó por dos años el primer grado, o que se saltó un grado en la secundaria. Tal indagación directa, usualmente debe ser seguida con un sondeo cortés de segundo paso para determinar el porqué o el como del progreso de la persona o falta de progreso." ( 28 )

(28) Ibidem p.p. 20

Las preguntas directas a veces son la mejor forma para obtener cierta información, pero la tendencia natural de la mayor parte de la persona consiste en utilizarlas más a menudo de lo que es necesario. El entrevistador puede grabar en una cinta magnetofónica, una entrevista y después contar o tabular el número de preguntas directas y el número de preguntas indirectas que hace para determinar la proporción. Las preguntas indirectas, deben exceder en el número de las directas y en la fase inicial de la entrevista deben de usarse las preguntas indirectas casi exclusivamente.

#### 6.10 EL VALOR DE LOS COMENTARIOS

Los buenos comentarios así como las buenas preguntas, son necesarias para la entrevista efectiva. ¿Qué tipo de comentarios son los mas útiles ?.

Los comentarios espontaneos del entrevistador, ayudan a crear un clima favorable para la conversación. Las observaciones bien llevadas y espaciadas proporcionan continuidad de pensamiento y sirven como transiciones de su tópico a otro. A través de sus comentarios, el entrevistador, ha

hecho y puede reforzar las aseveraciones espontaneas que el candidato hizo y lo estimula a hablar libremente.

Al elogiar al candidato por algún logro. El entrevistador le da una " palmada en la espalda " haciéndole saber que lo que ha hecho es apreciable. Por ejemplo, si el candidato dice que sobresalió en la secundaria en matemáticas, el entrevistador puede desear vender el trabajo y la organización al candidato o por el contrario, dejarle saber que hay otros solicitantes que pueden aun estar mejor calificados que él para el puesto particular.

Cuando un candidato proporciona alguna información desfavorable, el entrevistador no puede ignorarla, puede sin embargo suavizarla. Por ejemplo, si un candidato afirma que reprobó un curso de cálculo en la universidad, un comentario adecuado podría ser " El cálculo es una materia difícil para muchas personas.

Las vidas humanas tienen momentos de triunfo y de tragedia, un entrevistador debe de responder apropiadamente cuando se discuten estos momentos. Por ejemplo, la muerte o la enfermedad de una familia, debe de evocar una expresión de simpatía. Un episodio frustrante en el que el candidato experimenta ira podría demandar un comentario tal como " ¡ me

puedo imaginar como se sintió ! Las expresiones de empatía dicen al candidato que el entrevistador está atendiendo a la conversación.

Aunque la entrevista tiene un propósito serio no necesita ser un suceso sombrío. En verdad, un poco de buen humor - de vez en cuando, puede ser un descanso bienvenido para am bos, el entrevistador y el candidato. James Boswell escribió, " yo creo que ninguna especie inocente de ingenio o a gudezà, deben ser suprimidos y que un buen juego de palabras debe admitirse entre las excelencias más pequeñas de la conversación. Un comentario humorístico es para el en trevistador lo que la levadura es para el panadero. El product o se vuelve más digestible si se deja fermentar, pe ro se puede echar a perder si se aligera demasiado. El buen humor debe de utilizarse con discreción y nunca a cos ta del candidato. El mejor buen humor es espontaneo y sur ge de la conversación, no es inyectado en forma de chistes y sarcasmos.

Tomese el ejemplo de un candidato que estaba platicando - acerca de su experiencia inicial en el trabajo. Decía que se había visto urgido de dinero en un momento y tomó un em pleo temporal en un velero que navegaba por las costas en



busca de corales. El entrevistador le dijo rápidamente, - " yo creo que podríamos decir que usted realmente buscaba- ( buceaba el sueldo ( suelo ) de mar. ) Si el candidato gusta de los juegos de palabras, se reirá entre dientes y se sentirá aún más a gusto. Sin embargo si el entrevistador está buscando ser un comediante más que un escucha sensible, puede menoscabar el acercamiento con demasiadas p<sup>u</sup>llas brillantes.

Se pueden usar comentarios en lugar de preguntas; esto ayudará a reducir cualquier sensación de interrogatorio, por ejemplo, en lugar de sondear con una pregunta tal como : " ¿ Cuáles fueron algunos de los problemas más difíciles - que afrontó en ese trabajo ? " el entrevistador podría decir: " me puedo imaginar que hubieron algunos problemas -- realmente duros en un trabajo como ese." Plantear algo de la indagación en forma de comentario más que de pregunta , le dá a la entrevista más carácter de conversación y permite el sondeo sin interrogatorio. El investigador puede - disminuir la frecuencia de las palabras "por qué y cómo " - al sustituir con comentarios inteligentes a las preguntas. La afirmación " me interesarían algunas de las razones por las que escogió ese trabajo" es mejor que la pregunta brus

ca " ¿ por qué escogió ese trabajo ? " El comentario sue-  
na menos inquisitivo pero produce la misma información de  
la pregunta.

#### 6.11 FINALIZACION DE LA CONVERSACION.

Se debe de saber no solo como comenzar una entrevista y co-  
mo continuarla, sino también como terminarla. ¿ Cuáles --  
son las mejores técnicas para finalizar una entrevista de  
evaluación?.

Las secciones de Resumen y Observaciones Finales de las -  
preguntas Guía y la Guía de Entrevista, proporcionan ayuda  
para finalizar la entrevista. Las preguntas del Resumen -  
tratan de los méritos y deficiencias del candidato para -  
una cierta posición y proporcionan una forma excelente pa-  
ra integrar la información obtenida anteriormente en la en  
trevista. Las preguntas guía y las líneas de indagación a  
través de la entrevista, deben haber preparado el camino -  
para el resumen final.

La sección de Resumen, permite al candidato decir lo que -  
cree que son los puntos positivos y negativos más importantes

tes que se han de considerar en su solicitud para el empleo. Su análisis e interpretación de sus antecedentes, pueden no coincidir con los del entrevistador, pero su resumen es una información útil para el propio análisis del entrevistador. Más aún, la sección de Resumen dá simetría a la entrevista. En términos geométricos, la entrevista ha formado un círculo completo: queda atrás donde comenzó con las primeras preguntas gufa y la introducción.

Después de concluir el resumen, algunas observaciones finales bien seleccionadas ayudarán a finalizar la entrevista con una nota agradable. Una vez que la entrevista de evaluación formal ha terminado, la conversación puede variar sobre otros tópicos de interés especial para el entrevistador o para el solicitante. Por ejemplo, el candidato puede desear conocer más acerca del trabajo y la organización. Puede preguntarse que viene con lo demás. El entrevistador puede desear vender el trabajo y la organización al candidato o dejarle saber que hay otros solicitantes que pueden estar aún mejor calificados que él para el puesto particular.

## 6.12 ESTIMACIONES DEL OBSERVADOR.

" El poeta escocés Roberto Burns, escribió :

" Oh quisiera algún poder  
 La facultad otorgaros  
 De vernos como otros nos ven  
 Nos libraríamos de muchos desatinos  
 Y de noción absurda. " ( 29 )

¿ Cómo puede el entrevistador evaluar objetivamente sus ha  
 bilidades para la entrevista y lograr reflexión útil ?.

El entrevistador puede asegurar la crítica constructiva al tener un observador en la entrevista. El observador debe estar alerta a los múltiples elementos que hay que buscar en una entrevista. Si no se tiene otra persona disponible que actúe como observador, el entrevistador puede usar la forma por sí mismo, para recordarse de aquellas habilida-- des para la entrevista que necesita para practicar. Esto puede hacerse al efectuar grabaciones magnetofónicas de en entrevistas regulares, con el permiso de los solicitantes de

( 29) Idem p.p. 22

trabajo y después reproducirlas. El entrevistador puede - entonces tabular los tipos de preguntas y comentarios que empleó en la entrevista. También puede apreciar su saludo, plática breve, preguntas de iniciación, etc. Puede juzgar su formulación de preguntas y el suyo de preguntas directas y comentarios. La sección de evaluación General enlista - atributos adicionales que debe considerar al evaluar su -- técnica de entrevista. La última sección de las Estimaciones contiene espacio en el cual resumir los méritos y deficiencias de la técnica del entrevistador.

Ya sea que el entrevistador utilice un observador o actúe como su propio observador, debe encontrar a las Estimaciones del observador de utilidad como una revisión condensada de los principales elementos de la entrevista. El identificar los elementos deficientes en la propia técnica, hace posible mejorarlos, tal identificación y mejoría son necesarios para la pericia acabada del entrevistador.

### 6.13 SEA USTED MISMO

A medida que el entrevistador gana familiaridad con las -- formas y procedimientos que se presentan en este manual en

contrará que puede utilizarlos mas naturalmente y con menos esfuerzo conciente. A su tiempo podrá entrevistar can-  
didatos sin tener que recurrir a apoyos. Sin embargo, debe de usar las Preguntas Guía y la Guía de Entrevista, has-  
ta que esté completamente familiarizado con su contenido. Después de esto, puede desear experimentar sus propias ver-  
siones de patrón de entrevista e interrogatorio. Es posible volverse demasiado rígido al adherirse a un conjunto -  
particular de procedimientos. Un entrevistador debe perma-  
necer flexible a fin de adaptar su técnica a una variedad -  
amplia de personas y circunstancias.

#### 6.14 EL REPORTE DEL ENTREVISTADOR.

Aunque algunas decisiones de contratación se pueden hacer de inmediato, en el curso de la entrevista, otras pueden -  
requerir deliberación e interpretación muy cuidadosa de to-  
da la información disponible. Cual es el valor del repor-  
te del Entrevistador en el proceso de toma de decisión?

El Reporte del entrevistador que requiere que el evaluador cite la evidencia de sus interpretaciones y conclusiones. El acto de escribir uno mismo sus ideas, facilita de la

formación de opiniones reflexivas y racionales que refle--  
jan los datos en los cuales están basados.

El Reporte del entrevistador, confronta al entrevistador -  
en dos tareas. Primero, debe seleccionar los datos rele--  
vantes de la masa de información que ha obtenido. Debe ci  
tar y después interpretar la evidencia relacionada con los  
antecedentes o comportamiento del candidato que pueden --  
ser relevantes para el trabajo que ha de ser ocupado. A -  
diferencia de un resumen o de una forma de solicitud. El  
Reporte del entrevistador, debe revelar las cualidades del  
hombre, que más que decir lo que ha hecho.

Una segunda tarea planteada en el reporte del entrevista--  
dor, consiste en una serie de estimaciones del candidato.  
Estas estimaciones están hechas en una escala de cinco pun  
tos, que van desde favorable hasta desfavorable. El entre  
vistador, basa sus estimaciones del candidato, en las com-  
paraciones con otros candidatos, reales o imaginarios. Una  
vez que el entrevistador a visto cierto número de solici--  
tantes. La escala se vuelve más fácil de usar. El candi-  
dato promedio, caerá cerca de 3, un candidato sobresaliente  
cerca del 1 y uno deficiente cerca del 5.

Al alternar entre interpretación y estimación en el Reporte del entrevistador, ayuda a afinar el análisis del candidato por el entrevistador. Cuando llega el Resumen de Méritos y Deficiencias, está listo para resumir las ventajas del candidato y sus riesgos. Estas pueden ser o no estar de acuerdo con la propia apreciación del candidato.

Finalmente el entrevistador está listo para redactar su -- evaluación en el Resumen General y Recomendaciones y realizar una estimación general. Debe de equilibrar los valores y factores positivos y negativos entre sí al formular su recomendación final.

Las estimaciones y juicios del entrevistador, no son en -- términos absolutos, sino más bien en términos relativos. La calidad y disponibilidad de candidatos en el mercado de trabajo y las demandas cambiantes del trabajo, influirán -- en su juicio. A veces, el entrevistador puede estimar a -- un hombre como candidato deficiente para el trabajo que so licitó inicialmente, pero como un candidato fuerte para -- otra posición en la organización, para la cual parece más adecuado.



## 6.15 IMPRESION INICIAL.

La primera sección del Reporte del Entrevistador, corresponde a la sección de introducción de la Guía de Entrevista. Este es el lugar para registrar las observaciones directas de la apariencia, porte, autoexpresión y reactividad del candidato. Los comentarios escritos ayudarán al entrevistador a mantener su objetividad y mantendrán y proporcionarán información útil a quien quiera que lea el reporte.

Para una posición de ventas, características tales como pulcritud en el aliño, una voz placentera, buen físico, vestimenta apropiada y porte, pueden ser apropiados e importantes. Para un trabajo de investigación o un trabajo detrás de la oficina, donde el candidato rara vez tiene contacto con el público, tales cualidades no pueden ser importantes. Las disposiciones del ejército norteamericano, en una época permitían la baja de un hombre dando la razón de " fealdad extrema" que se pensó afectaba negativamente su capacidad para funcionar en un grupo. La mayor parte de las personas no corren este riesgo, pero la apariencia física puede tener un efecto sobre el éxito en ciertos trabajos. Las

observaciones que hace un entrevistador en la impresión inicial y la valorización que atribuye deben relacionarse con los requisitos de trabajo para el que se considera al candidato. Este debe ser estimado en comparación a otros candidatos que pudieran haber en el mercado para este trabajo.

#### 6.16 EXPERIENCIA DE TRABAJO.

Durante la entrevista y durante la elaboración del Reporte, el entrevistador debe tener en mente las tres preguntas básicas: "¿ El solicitante puede hacer el trabajo ?" - " ¿ Hará el trabajo ?" "¿ Cómo se lleva con las personas?" También deben considerarse preguntas tales como: "¿ Qué hay acerca de la experiencia de esta persona, por ejemplo tres años en la marina, o dos años trabajando en una tienda de departamentos, que mejora o menoscaba su estatura como candidato ?" "¿ Qué es lo que hace bien y que es lo que no hace bien ?" "¿ Qué talentos está desarrollando o no ha desarrollado ?"

El entrevistador, debe examinar la relevancia del trabajador o candidato acerca de su trabajo, para el puesto que -

ha de manejar. Aún cuando no sean directamente relevantes, los antecedentes de trabajo, pueden revelar talentos, actitudes, intereses o cualidades personales que sean pertinentes. Los elementos enlistados en Experiencia de Trabajo, no deben estimarse por separado, ni todos ellos son inclusivos. Tan solo son sugerentes de clases de observación e interferencias que el entrevistador busca hacer a medida que revisa la experiencia de trabajo del candidato. El crecimiento y el desarrollo son particularmente importantes. ¿Qué ha aprendido el solicitante de sus experiencias ?.

Después de que el entrevistador ha escrito su análisis de la experiencia de trabajo del candidato, debe de encerrar en un círculo, la estimación que, a su juicio, se ajusta mejor al candidato. Debe de considerar las demandas del trabajo, las oportunidades por una parte y la existencia de candidatos por la otra. La experiencia de trabajos de los candidatos de mayor edad, asumen mayor importancia y son juzgados más críticamente que los de menor edad, como quiera que sea, aún los trabajos de tiempo parcial desde la secundaria a la universidad, pueden revelar bastante acerca de los hábitos de trabajo y actitudes del solicitante.

te, así como acerca de sus relaciones con los compañeros - de trabajo y supervisores. Recuerde buscar temas o tópicos que son centrales para la personalidad del candidato.

## 7.- INVESTIGACION DE PERSONAL

" La investigación de personal, es el método o procedimiento que nos permite conocer la trayectoria laboral, medio - ambiente familiar y social del solicitante. Nos ilustra - básicamente respecto a la calidad laboral, comportamiento, y nos permite advertir la proyección que pudiera tener dentro y fuera de su área, así como conocer aspectos no revelados por el sujeto ni en evaluaciones anteriores " .( 30 )

Nos revela en cierto grado la estabilidad en sus trabajos, ya que si sigue una secuencia cronológica de sus empleos , funciones y causas de separación, arroja conclusiones evidentes al respecto.

La información se adquiere mediante la entrevista ( personal o telefónica ) a personas facultadas que han tenido -- contacto con el interesado ( jefes de relaciones industriales, de personal, supervisores, compañeros, etc. )

Dependiendo de la persona y el nivel de que se trate el giro de la entrevista se enfoca sobre los puntos específicos,

( 30 ) Dra. Enciso Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel, Manual de Reclutamiento y Selección ( Psicología del Trabajo ) Ed. FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM, México D. F. 1980 p.p.

tales como: período laboral, sueldos, cargos desempeñados ( aún en sindicatos ), tendencia ideológica, calidad laboral, responsabilidad, sentido de cooperación puntualidad y asistencia, conflictos, iniciativa, creatividad, liderazgo causas de separación, una opinión general, etc. además -- nos permite corroborar de una manera directa y objetiva -- los datos proporcionados por el solicitante y las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve, checando así la congruencia de la información.

Este tipo de encuestas pueden ser realizadas por alguna persona de la empresa, o pueden ser solicitadas a los despachos especializados en ello.

Se presenta a continuación ejemplos de investigación de personal.

ejemplos:

Informe confidencial proporcionado por \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_

¿ Cuánto tiempo hace que lo conoce ? \_\_\_\_\_

¿ Cómo lo conoció ? \_\_\_\_\_

¿ Conoce a su familia ? \_\_\_\_\_

¿ Sabe usted si tiene problemas económicos ? \_\_\_\_\_

¿ Es bueno su ambiente familiar ? \_\_\_\_\_

¿ Es afecto a contraer deudas ? \_\_\_\_\_

¿ Es honrado ? \_\_\_\_\_

¿ Es afecto a tomar bebidas alcohólicas ? \_\_\_\_\_

¿ Ha quedado mucho tiempo sin trabajo ? \_\_\_\_\_

¿ Es afecto a jugar juegos de azar ? \_\_\_\_\_

¿ Ha estado enjuiciado alguna vez ? \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO :

Marcar con una ( X )

¿ Qué opinión tiene usted en lo que se refiere a :

	<u>Muy bueno</u>	<u>Bueno</u>	<u>Regular</u>	<u>Malo</u>
Conducta	_____	_____	_____	_____
Carácter	_____	_____	_____	_____
Instrucción	_____	_____	_____	_____
Educación	_____	_____	_____	_____
Inteligencia	_____	_____	_____	_____
Salud	_____	_____	_____	_____

Otros datos : \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha : \_\_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Informe Confidencial proporcionado por : \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Fue empleado nuestro desde: \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Desempeñó el puesto de: \_\_\_\_\_

Su último sueldo fue aproximadamente de \$ \_\_\_\_\_

Su separación se debió a: \_\_\_\_\_

Sabemos que después fue a trabajar a: \_\_\_\_\_

FAVOR DE CONTESTAR SI o NO EN LOS SIGUIENTES RENGLONES.

\_\_\_\_\_ tuvo aumentos de sueldo.

\_\_\_\_\_ Se le indemnizó a su separación

\_\_\_\_\_ podía supervisar el trabajo de otros.

\_\_\_\_\_ afectaban su trabajo problemas económicos.

\_\_\_\_\_ es honrado.

\_\_\_\_\_ Se llevaba bien con sus compañeros de trabajo.



\_\_\_\_\_ era afecto a contraer deudas.  
 \_\_\_\_\_ le llamaban sus jefes frecuentemente la atención  
 \_\_\_\_\_ estamos dispuestos a emplearlo nuevamente.  
 \_\_\_\_\_ admitimos re-ingreso de empleados.

Favor de marcar con una X en las columnas de acuerdo con -  
 la opinión que se tenga del solicitante.

	<u>Muy bueno</u>	<u>Bueno</u>	<u>Regular</u>	<u>Malo</u>
Carácter	_____	_____	_____	_____
Instrucción	_____	_____	_____	_____
Salud	_____	_____	_____	_____
Relaciones Hu- manas	_____	_____	_____	_____
Iniciativa	_____	_____	_____	_____
Disciplina	_____	_____	_____	_____
Empeño en el Trabajo	_____	_____	_____	_____
Capacidad pa- ra el puesto	_____	_____	_____	_____
Puntualidad	_____	_____	_____	_____

Otros datos importantes: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_

Firma : \_\_\_\_\_

## 8.- LA INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA.

### OBJETIVO.

Comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias de trabajos anteriores.

### IMPORTANCIA.

Tal vez sea la menos comprendida y la más criticada de las fases que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal; pero no por ello deja de ser sumamente importante y a la vez indispensable.

Una exhausta y bien planeada investigación socio-económica del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden especialmente de sus características y actitudes detectadas mediante la observación, en la entrevista de selección.

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que la realice, actúe siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que del reporte - que nos entregue, dependerá la contratación del candidato - y en la mayoría de los casos, el grado de confianza que en él vayamos a depositar.

#### 8.1 INVESTIGACION DE LAS REFERENCIAS PROPORCIONADAS POR EL CANDIDATO.

Es costumbre, en toda solicitud de empleo, indicar al soli citante que aporte los nombres y datos de una determinada cantidad de personas que puedan proporcionarnos referen - cias de él.

Desde luego, para ningún aspirante, salvo raras excepcio-- nes, es difícil detallar la lista que se le solicita. Mas aún, hay casos en los cuales adjuntan las llamadas " car-- tas de recomendación", con testimonios de buen comportamiento y brillante desarrollo laboral.

" Por lo general, es lógico que los recomendantes a que -- nos referimos" hablen bien de sus recomendados, y en la ma

yorfa de los casos, los solicitantes les anticipan haber--  
los puesto en la lista de referencias. Obviamente sería -  
ilógico suponer que anoten los nombres de personas que no  
fueran a expresarse favorablemente de ellos. Muchos reclu-  
tadores afirman por consiguiente, que estas " Comprobacio-  
nes son inútiles ". Sin embargo este tipo de referencias -  
puede servirnos, posteriormente, para una posible localiza-  
ción del trabajador en caso necesario o de emergencia. (31)

## 8.2 LAS CARTAS DE RECOMENDACION DE TRABAJOS ANTERIORES

Muy utilizadas en nuestro medio, pero comunmente poco vera-  
ces, ya que en repetidas ocasiones se ha comprobado que -  
son otorgadas ante la presión del trabajador que se va, o  
como vulgarmente se dice " lo van " para conformarlo por -  
lástima, o lo que es peor, para pasarle el problema a otro  
y quitárselo de encima ".

## 8.3 AGENCIAS DE INVESTIGACION

En la actualidad, han proliferado un sinúmero de agencias-  
o despachos de investigación, siendo muy socorrido el uso-

(31) Lic. Orozco, Jorge E., Proceso Práctico del Reclutamiento y Selec-  
ción de Personal, 2a. Ed., Coparmex México, D. F. 1980 p.p. 87

de las mismas, se deben tomar precauciones debidas, ya que por no hacerlo los charlatanes pueden entorpecer nuestra labor y hacerla más costosa proporcionándonos información-inservible. Afortunadamente vemos como nacen y al poco -- tiempo quiebran esos malos negocios por falta de clientela.

Desde luego, existen otras que por su efectividad perduran y esto puede ser para nosotros un buen indicador. Lo prudente es que antes de contratar los servicios externos de investigación, nos cercioremos de su seriedad, eficacia y profesionalismo, consultando a otras empresas a las que les hayan proporcionado sus servicios.

#### 8.4 REFERENCIAS POR TELEFONO

La mayoría de las empresas, no acostumbran proporcionar datos confidenciales o personales de sus colaboradores por -teléfono. La razón que con frecuencia esgrimen es: " por política de la Compañía ".

Aunque en realidad, se debe a que no tienen certeza de - - quien es el interlocutor, ya que podía ser el propio trabajador o un familiar del mismo, etc.

Claro que esto no sucede cuando se conocen los interlocutores entre sí ....

Pero un buen entrevistador puede, en ocasiones obtener una cantidad de información respecto a un candidato, a través de una hábil conversación telefónica con los jefes inmediatos o compañeros que tuvo en sus anteriores empleos.

#### 8.5. REFERENCIAS POR CORREO.

Es uno de los medios mas usuales, que no siempre son contestadas; en cierto caso por flojera o falta de interés. En otros por no querer comprometerse y porque les preocupa el uso que a la información se le dé.

Por regla general, nunca debemos decir al candidato el resultado de las referencias, ni quien las proporcionó; menos si son negativas para él, ya que esto podría originar algún tipo de represalias.

Al solicitar referencias por correo, es recomendable indicarlo lo más posible y hacerlo como acostumbran las compañías de fianzas; un breve cuestionario, acompañado de sobre rotulado con porte pagado o la estampilla correspon-

diente. Esto ayudará a conseguir una pronta contestación.

#### 8.6 COMPROBACION DE REFERENCIAS MEDIANTE VISITA PERSONAL

Podemos afirmar que es la técnica más efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que estaremos en posibilidad de complementar la información o profundizar más en aquellos puntos que no hayan quedado claros. El diálogo personal - se verá enriquecido, no solo con el lenguaje hablado, sino con los gestos, ademanes y actitudes que haya manifestado nuestro informador y que también forman parte de ese lenguaje, siendo valiosos indicadores.

Mediante la visita personal, nos percataremos del ambiente laboral que rodeaba al individuo o candidato y del nivel - confort y seguridad en que venía laborando. Podemos intentar no solo entrevistarnos con el jefe inmediato y compañeros de trabajo; esto último si fuere necesario.

Desde luego y sin excepción, las referencias no tienen valor si no son plenamente investigadas por los métodos más dignos de confianza. Esto entraña hasta cierto punto una-

supuesta violación, aparente, a los derechos del trabajador, pero puede y debe de hacerse. Pudieramos decir que es un mal necesario.

## 8.7 AREAS A INVESTIGAR

Basados en los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo y sobre todo en la entrevista que hayamos tenido con el candidato, será necesario delimitar las áreas o zonas de interés que sean objeto de un mayor análisis e investigación de acuerdo con la siguiente estructura.

### ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA.

- 1.- Conocer a fondo cada uno de los miembros que integran la familia.
- 2.- Situación económica y organización de la misma.
- 3.- Antecedentes escolares del candidato.
- 4.- Períodos de inactividad escolar. Motivos.
- 5.- Antecedentes laborales del candidato.
- 6.- Períodos de inactividad laboral. Motivos.
- 7.- Relaciones interfamiliares y extrafamiliares.
- 8.- Condición y ubicación de la vivienda, e influencia so-



bre la familia.

- a) Tiempo de habitarla. Si es corto, donde habitaba con anterioridad.
  - b) Zona de ubicación.
  - c) Ambiente de la zona.
  - d) Estado del inmueble.
  - e) Tipo y número de habitaciones.
  - f) Mobiliario.
  - g) Salubridad.
  - h) Confort.
  - i) Facilidades de comunicación, traslado.
- 9.- Antecedentes de vivienda, para conocer el progreso obtenido.
- 10.- Estado de salud del individuo y servicios médicos que recibe.
- 11.- Períodos de ausentismo por motivos de salud.
- 12.- Propiedades y ahorros.
- 13.- Parientes cercanos y relaciones con los mismos.
- 14.- Clubes, asociaciones, sindicato y partidos a que pertenece.
- 15.- Atender cualquier situación imprevista que se presente y que sirva para enriquecer la información.

La investigación de las áreas anteriormente mencionadas u otras zonas similares, proporcionan una base sólida de conocimientos y datos para formular una hipótesis respecto a la persona, sus actitudes y comportamiento. Pero no hay que perder de vista que muchas respuestas pueden ser ambiguas y por ello con el objeto de evitar la adopción de conclusiones equívocas y determinantes, el investigador debe profundizar e inquirir sobre los orígenes y motivos de los diversos comportamientos, descubriendo así las actitudes que se revelan tras las respuestas.

" De todas las áreas a investigar dentro del estudio socio-económico, destaca una que bien vale la pena desglosar, ya que será la que nos proporcione el entorno laboral, siendo éste el que originó nuestro interés por el candidato a contratar " ( 32 )

#### ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION LABORAL.

- 1.- Dirigirse a la persona indicada para proporcionar la información
- 2.- Puesto que desempeñó el solicitante.

( 32 ) Ibidem p.p. 93 a la 97

- 3.- Fecha de ingreso.
- 4.- Ascensos o promociones que tuvo.
- 5.- Fecha de salida.
- 6.- Causas de la separación.
- 7.- Estado de salud. Enfermedades profesionales, accidentes, etc.
- 8.- En los casos de eventuales, conocer por que no obtuvo la planta.
- 9.- Sueldo, inicial y final, etc.
- 10.- Actitud de cooperación, trabajo en equipo.
- 11.- Estuvo afianzado.
- 12.- Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, asiduidad, etc.
- 13.- Relaciones con jefes, subordinados y compañeros.
- 14.- Costumbres o hábitos.
- 15.- Perteneció al Sindicato y comportamiento.
- 16.- Empleos anteriores.
- 17.- Cualquier información que sea de utilidad para complementar información.

A continuación, anexamos algunas formas que son utilizadas en la Encuesta Socio-Económica.

REFERENCIAS DE TRABAJOS TELEFONICAS.

118

Fecha \_\_\_\_\_  
Cía. \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

ENTREVISTA.

Nombre del Candidato \_\_\_\_\_  
Cía. \_\_\_\_\_ Tels. \_\_\_\_\_  
Informe proporcionado por \_\_\_\_\_  
Depto. \_\_\_\_\_  
Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de Egreso \_\_\_\_\_  
Sueldo Inicial \_\_\_\_\_ Sueldo Fónal \_\_\_\_\_  
Tuvo aumentos de sueldo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS PERSONALES.

Aptitudes para el puesto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
En cuanto a su iniciativa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Capacidad y calidad de sus decisiones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Conocimientos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Don de mando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Responsabilidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Esmero en su trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Puntualidad y Asistencia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Relaciones con sus compañeros y Jefes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DATOS GENERALES.

Tuvo accidentes en el trabajo \_\_\_\_\_

Con frecuencia se le llamaba la atención \_\_\_\_\_

En qué partes ha trabajado anteriormente \_\_\_\_\_

Tuvo problemas con la Cía. \_\_\_\_\_

Motivo de su separación \_\_\_\_\_

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Realizado por \_\_\_\_\_

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES SOCIOECONOMICOS

1) Datos del Candidato :

120

NOMBRE : \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO : \_\_\_\_\_  
 ENTRE CALLE : \_\_\_\_\_ Y CALLE \_\_\_\_\_  
 COLONIA : \_\_\_\_\_ Z.P. \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
 POBLACION : \_\_\_\_\_ TIEMPO DE HABITAR \_\_\_\_\_  
 CASA PROPIA : \_\_\_\_\_ RENTA : \_\_\_\_\_ CONDOMINIO: \_\_\_\_\_ HUESPED: \_\_\_\_\_  
 UBICADO EN ZONA : RESIDENCIAL : \_\_\_\_\_ MEDIA: \_\_\_\_\_ POPULAR: \_\_\_\_\_

2) Datos familiares :

	edad	ocupación
Nombre Padre _____	_____	_____
madre _____	_____	_____
esposa _____	_____	_____
hijos _____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Persona entrevistada \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

3) Egresos mensuales de la familia \$ \_\_\_\_\_

4) Referencia de su penúltimo trabajo

- EMPRESA \_\_\_\_\_  
 - DIRECCION \_\_\_\_\_  
 - TELEFONO \_\_\_\_\_ Z.P. \_\_\_\_\_  
 - PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 - FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_  
 - PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_  
 - DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 - SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \_\_\_\_\_  
 - FECHA DE BAJA \_\_\_\_\_

- MOTIVO DE BAJA:

RENUNCIA ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
 FUE LIQUIDADADO ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
 PRESENTO DEMANDA ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
 TERMINACION DE CONTRATO ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
 OTROS \_\_\_\_\_

5) Pertenece a un Sindicato SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6) Puesto en el Sindicato

- DELEGADO 121  
 SUBDELEGADO  
 REPRESENTANTE GENERAL  
 REPRESENTANTE EN REV. DE CONTRATO  
 REPRESENTANTE EN COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD  
 OTRO \_\_\_\_\_

7) Tipos de Sindicato

CTM  CROC  CROM  OTROS : \_\_\_\_\_

8) PUNTUALIDAD  BUENA  MALA

9) ASISTENCIA  BUENA  MALA

10) HONRADEZ  BUENA  MALA

11) LO VOLVERIA A CONTRATAR SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12) SI NO LO CONTRATARIA ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13) OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14) Referencias de su último empleo

- EMPRESA \_\_\_\_\_

- DIRECCION \_\_\_\_\_

- TELEFONO \_\_\_\_\_ 'Z.P.' \_\_\_\_\_

- PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

- FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_

- PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_

- DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

- SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \_\_\_\_\_

- FECHA DE BAJA \_\_\_\_\_

- MOTIVO DE BAJA :

RENUNCIA ¿POR QUE?

FUE LIQUIDADO ¿POR QUE?

PRESENTO DEMANDA ¿POR QUE?

TERMINACION DE CONTRATO ¿POR QUE?

OTROS \_\_\_\_\_

15) Pertenece a un Sindicato SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ 122

16) Puesto en el Sindicato  
 DELEGADO  
 SUBDELEGADO  
 REPRESENTANTE GENERAL  
 REPRESENTANTE EN REV. DE CONTRATO  
 REPRESENTANTE EN COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD  
 OTRO \_\_\_\_\_

17) Tipos de Sindicato  
 CTM       CROC       CROM       OTROS : \_\_\_\_\_

18) PUNFUALIDAD       BUENA       MALA

19) ASISTENCIA       BUENA       MALA

20) HONRADEZ       BUENA       MALA

21) LO VOLVERIA A CONTRATAR      SI \_\_\_\_\_      NO \_\_\_\_\_

22) SI NO LO VOLVERIA A CONTRATAR ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23) Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## CAPITULO II

### ESTRUCTURACION Y APLICACION DE EXAMENES DE ADMISION PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

#### 1.- Definición de exámen de Admisión.

Consiste en una prueba o conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales omotoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. ( 33 )

Tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad. ( 34 )

( 33 ) Rivera Soler Ricardo, Estructura y Elaboración de Pruebas para selección de personal 4a. Ed. Limusa 1980, pág. 24

( 34 ) Ibidem P. 24

A).- Características que debe reunir un exámen.

Siendo el destino de un exámen el de servir como instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio, y éstas se analizan a - continuación.

1a.- Graduable

Este término significa que su resultado puede ser expresado en cifras.

2a.- Estandarizado

O sea, que debe haber sido contrastado y verificado - en un gran número de sujetos.

3a.- Es decir, que cuantifica con precisión lo que se desea medir.

4a.- Fiable

Significa que puede ser aplicado varias veces a un -- mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.

5a.- Inédito

Quiere decir que no se ha conocido por el examinado , porque si lo fuera, el exámen no tendría validez.

6a.- Debe presentar dispersión

Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que pueden tipificarse los examinados en grupos, según su calificación.

7a.- Interesante

Debe lograr el atraer la atención del examinado.

8a.- Debe excluir el azar.

Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez y no de una razón casual.

9a.- Uniforme

Que la interpretación de los resultados sea rígida; o sea, que éstos no puedan ser variados.

10a.- Objetividad

Es decir que los resultados no deben depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de --

las personas que examinan o califican.

11a.- Constante

O sea, que no deberá modificarse ni alterarse sin --  
previa estandarización.

12a.- Rápido

Que no se invierta mucho tiempo en su aplicación.

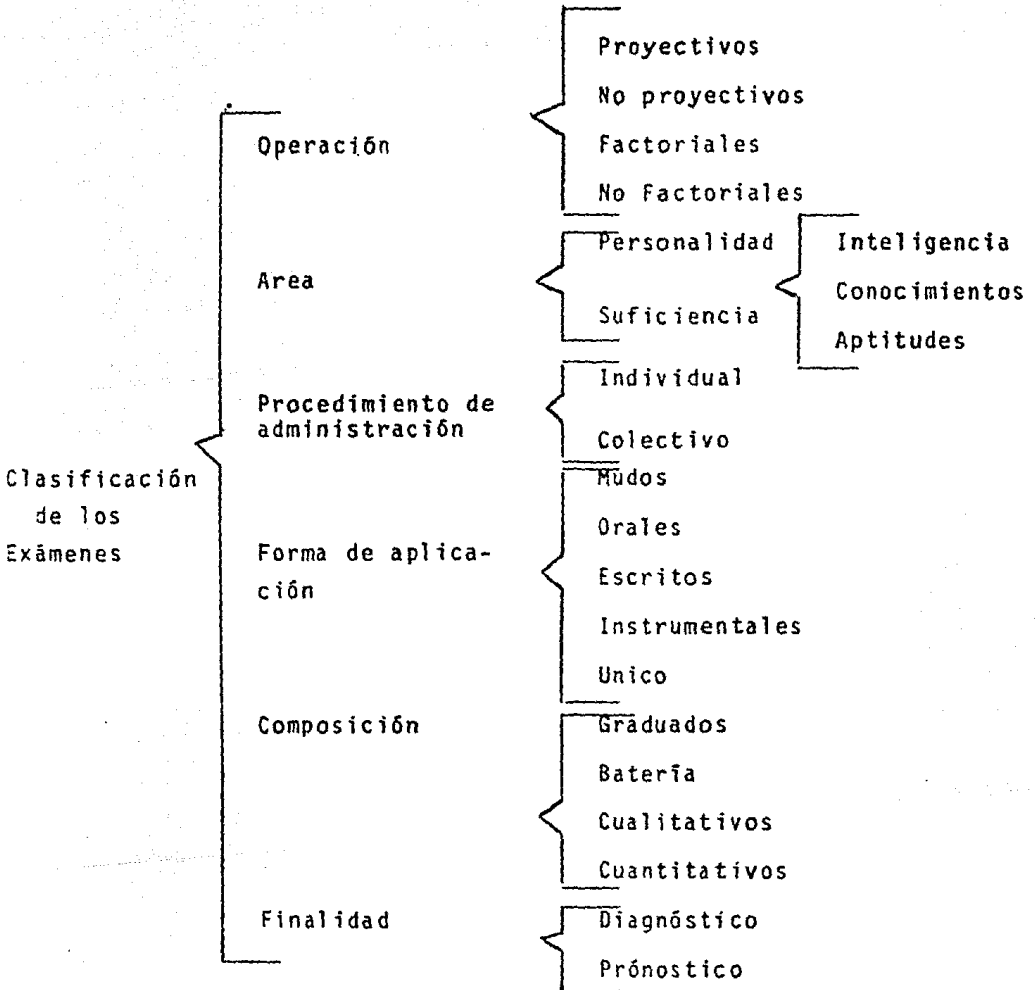
13a.- Dificultad creciente

Cuando al hacer mensuraciones se deban considerar as  
pectos tales como la edad o los conocimientos, el --  
grado de dificultad esté ponderado al estrato desea--  
do (35)

B).- Clasificación de los exámenes

Resulta imposible tratar de clasificar los exámenes con un  
solo criterio y ello se debe al punto de vista desde el -  
que pretenda verseles; en el cuadro sinóptico que a conti--  
nuación se aprecia, se hace la clasificación de las prue--  
bas, desde los seis puntos de vista en que pueden estudiarse:

(35) Rivera Soler, Ricardo. Estructura y elaboración de pruebas para  
Selección de Personal Op C p.p. 75,76



Atendiendo a las seis áreas señaladas, se hace un breve --  
 pormenor de cada una de ellas. (36 )

(36) Ibidem p. 77

### Operación.-

Se refiere específicamente en la forma en que el examen va a trabajar; en el caso del aspecto proyectivo, a la personalidad y en la fase del valor factorial, a la correlación que tenga el examen de que se trate con otros similares.

### Proyectivas.-

Se advertirá en su estructura, que la respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitativo; por el contrario admite alternativas.

La pregunta proyectiva que sigue acepta respuestas de "sí" "no", " a veces " o "tal vez".

¿Tiene usted cuidado en no decir cosas que puedan lastimar los sentimientos de otros ?

### No proyectivas.-

Se podrá apreciar por su estructura, que la contestación es limitativa, no aceptando respuestas múltiples.

La pregunta que se hace, sólo acepta la respuesta 40 Mts<sup>2</sup>. Si con 10 litros de pintura se cubre una superficie de 50 metros cuadrados, diga usted ¿Cuántos metros cuadrados podría cubrir con 8 litros ?.

Si el interrogado en vez de circunscribirse a la respuesta citada respondiera por ejemplo: - " Yo no podría pintar -- porque me da vertigo la altura " - obviamente desviaría el carácter de la pregunta de no proyectiva a proyectiva.

#### Factoriales.-

Es un método matemático basado en el coeficiente de correlación, del cual se equiparán dos exámenes, para conocer - las características de uno en función del otro.

El psicólogo inglés Carlos Spearman, fue el inventor del - análisis factorial, pues llegó al conocimiento general de que los exámenes guardan entre sí cierta correlación, definiendo dos ordenes de factores:

- a).- Un factor general, el que él designó con el nombre de Factor " g ", y que demostró que era común en -

correlación en todos los exámenes de una cierta índole. Por ejemplo: El nivel intelectual que se reflejara en un grupo de 30 exámenes.

- b).-Un factor de un grupo, siendo común éste en cierto número de exámenes de un mismo tipo. Por ejemplo: En el caso del inciso anterior, de los 30 exámenes para los que se correlacionará el nivel de inteligencia, a su vez en cinco de ellos que mensuraran la memoria, la obtención de la correlación de tal característica.

#### No factoriales.-

No se considera correlación con ningún otro examen, y su validez estriba en la estandarización que de ellas se haga.

#### Area.-

Según lo que desee conocer será el ámbito que se examine:

#### Personalidad.-

Las pruebas de este tipo, exploran los rasgos del carácter



la emotividad, la introversión, los intereses, etc.; es decir, los aspectos conativos ( voluntad ) y afectivos ( gustos, hábitos e inclinaciones ).

#### Suficiencia.-

Se busca mensurar la capacidad intelectual, las adquisiciones culturales y las características biológicas respectivamente y se dividen en:

- a).- Pruebas de inteligencia
- b).- Pruebas de conocimiento
- c).- Pruebas de Aptitudes.

#### Forma de Aplicación.-

Para llevar a cabo un exámen, se requieren ciertos materiales para la ejecución, razón por la cual, se subdividen de la siguiente manera:

- a).- Mudos.- Se requieren para su resolución prácticas tales como partir en tres partes iguales una varita, reconstruir un rompecabezas, doblar un alambre

según un modelo, etc.

b).- Orales.- Cuando el examinado responde oralmente - las preguntas que se le formulen.

c).- Escritos.- Son los más comunes y se refieren a con testar preguntas o a resolver problemas, se les - conoce como " pruebas de papel y lápiz ".

d).- Instrumentales.- Práctica a través de aparatos y - dispositivos mecánicos.

Los anteriores incisos mencionados, son las más comunes - formas de aplicación de exámenes, de admisión dentro del - proceso de selección del personal.

#### Composición.-

A efecto de llegar al conocimiento de la personalidad o de la suficiencia de un individuo, podrán aplicársele los siguientes tipos de exámenes:

a) Unicos.- Son los destinados a conocer exclusivamente

un aspecto del examinado, tal como una aptitud categórica, su inteligencia, su memoria, etc.

- b) Graduados.- Consisten en un conjunto de exámenes con un grado de dificultad creciente, destinados a examinar un aspecto particular, tal como se señaló para el examen único, con la diferencia de que en este caso se usan varias pruebas similares.
- c) Sistema o Batería.- Se refiere a un conjunto de pruebas destinadas a hacer distintas valoraciones al sujeto a quien se aplican.

Por ultimo, veremos la finalidad que es la última parte de nuestro cuadro y ésta se refiere, al fin que le damos cuando aplicamos un examen, atendiendo al concepto de finalidad, los exámenes pueden dividirse en:

- a) Cualitativos.- Se pretende determinar en el examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado.
- b) Cuantitativos.- Con ellos se cuantifica la presencia

cuantitativa,

c) Diagnóstico.- Se refiere a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo, al momento de hacer la prueba de que se trate.

d) Pronóstico.- Es la predeterminación del rendimiento del individuo, con base en el valor del diagnóstico.

(37)

C).- Clasificación del tipo de preguntas, estímulos o reactivos que integran un examen.

Se ha visto ya en el inciso anterior, la clasificación que rige a los exámenes; sin embargo, con la idea de hacer más comprensibles los puntos anteriores, es conveniente hacer el pormenor a que se alude.

Se encontrarán ejemplos de cada una de las clasificaciones, pues el propósito básico es el de dar una idea de todos -- ellos.

(37) Rivera Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal Op., C p.p. 77-79

c.1).- Alternativa simple.- Esta subdivisión, se refiere a la selección de una respuesta en la que sólo hay una alternativa a escoger.

Ejemplos:

a).- Instrucción: Tache "sí" o "no" según el caso,

Estímulo: Una diosa de la mitología griega es Venus.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b).- Instrucción: Marque en el espacio en blanco una cruz- según sea su opinión.

Estímulo: El divorcio es una medida razonable para determinar con las desavenencias matrimoniales.

Correcto ..... Falso .....

C.2).- Alternativo múltiple.- Siguiendo la misma regla de la clasificación anterior, se define una respuesta de una serie de posibles soluciones, que varían de tres en adelante.

Ejemplos:

- a) Instrucción: Seleccione la respuesta que considere correcta, poniendo en el paréntesis el número que le corresponda.

Estímulo : El símbolo que corresponde a la plata es:( )

1) PL      2) Ar      3) Ag      4) P      (38)

- b) Instrucción: En correlación lógica seleccione la respuesta que crea es la correcta, poniendo en el paréntesis la letra que le corresponda.

Estímulo: Pico es a gallina, como hocico es a : ( )

a) Pez      b) Lobo      c) Rana      d) Cabeza      e) Diente (39)

c.3).- Por aparejamiento.- Se refiere a seleccionar una serie de estímulos dados, con una proposiciones indicadas, - pudiendo concurrir las siguientes circunstancias.

- a) Que la cantidad de estímulos y proposiciones sea igual-

(38) Rivera Soler Ricardo, Estructura y Elaboración de pruebas para - Selección de Personal, op Cit. p.p. 82

(39) Ibidem p. 82

en número y que su correspondencia sea de aparejamiento - perfecto.

b) que la cantidad de estímulos y proposiciones o diferente en número y que un estímulo satisfaga a varias proposiciones, o que diferentes estímulos una misma proposición, por lo que el aparejamiento podrá ser o no perfecto.

Ejemplos:

a) Instrucción: En el espacio en blanco de la lista de palabras, coloque el número que le corresponda según la clasificación a la que pertenezca, de la lista de la derecha.

_____	el	1.- Sustantivo
_____	Caminando	2.- Pronombre
_____	Con	3.- Verbo
_____	Y	4.- Artículo
_____	Libro	5.- Preposición
_____	Ella	6.- Conjunción ( 40 )

( 40 ) Rivera Soler Ricardo, Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de personal op. Cit. P. 93-95

b) Instrucción: Para las operaciones que se mencionan en la lista de la derecha, escriba en el espacio en blanco que tienen a continuación la letra o letras que correspondan al o a los instrumentos o herramientas con que puedan realizarse y que se listan del lado izquierdo.

- |             |           |       |
|-------------|-----------|-------|
| a) Pinzas   | Desbastar | _____ |
| b) Punzón   | Afilar    | _____ |
| c) Esmeril  | Remachar  | _____ |
| d) Martillo | Marcar    | _____ |
| e) Broca    |           |       |
| f) Lima     |           |       |
| g) Garlopa  |           |       |

c.4).- Por graduación.- Consiste en colocar por orden de importancia, ya sea en forma creciente o decreciente, los estímulos dados.

Ejemplo:



a) Instrucción: En el espacio en blanco, coloque la numeración que corresponda al orden en que deben realizarse las operaciones que se citan para poder escribir a máquina.

Estímulo:

- 1.- Soltar el aprisionador de papel.
- 2.- Poner los márgenes.
- 3.- Teclar
- 4.- Introducir el papel
- 5.- Colocar los tabuladores.
- 6.- Poner el aprisionador de papel.
- 7.- Encuadrar el papel.

\_\_\_\_\_ ( 41 )

c.5).- Por Complemento.- Esta subdivisión estriba en agregar al estímulo letras, números, palabras o frases, para satisfacer la interrogante propuesta.

Ejemplos:

( 41 ) Ibidem p. 94

a) Instrucción: Agregue en la palabra escrita a continuación, la letra que le falta,

Estímulo:

Se refiere a un reptil: VÍ\_\_ora.

b) Instrucción: Agregue a la oración siguiente las vocales que le hacen falta.

Estímulo:

M\_s v\_l\_ t\_rd\_ q\_ \_ n\_nc\_

c) Instrucción: Qué número continúa en la siguiente serie. Anótelos en el espacio en blanco.

Estímulo:

88, 44, 56, 28, 40, \_\_\_\_\_

c.6).- Respuesta única.- En esta clasificación para el estímulo propuesto sólo debe darse una respuesta.

a) Instrucción: ponga la respuesta correcta en el espacio en blanco.

Estímulo:

Un carnicero sacrifica por cada borrego dos conejos, si en total mata 180 animales, cuantos borregos fueron los sacrificados.

---

b) Instrucción: Dé la respuesta correcta en el espacio en blanco.

Estímulo:

La capital de Canadá es \_\_\_\_\_

D) Estructuración de un examen.

Como la secuencia que ahora se analiza es genérica, no debe extrañar que para cierto tipo de examen se pueda precisar de alguno de los pasos, ya que lo que se pretende, no es estandarizar; sino abarcar en un gran plano la mayoría -

de posibilidades que pueden ocurrir al llevar a cabo la labor, que en este caso es la forma de estructuración de un exámen. (42)

#### d.1) Elección del Tema

Con base en el estudio realizado, referente a la especificación del puesto del documento denominado análisis de - - puestos, se estará en la posibilidad de elegir el o los temas necesarios para la construcción de las pruebas exigibles al puesto analizado. Consideremos como ejemplo el -- puesto de "Secretaria", a quién de cada área de la especificación del puesto, habría que exáminar los siguientes - puntos fundamentales:

Conocimientos

Educación primaria

Leer

Escribir

Operaciones Aritméticas

Técnicos:

Taquigrafía

Mecanografía

(42) Rivera Soler Ricardo, Estructuración y Elaboración de pruebas para la Selección de Personal 4a. Ed. Limusa Pág. 108

## Archivo, Correspondencia y Documentación.

### Experiencia:

Mínima de un año que le permita precisión, limpieza y rapidez ( 80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía )

### Esfuerzo:

Físico./ El necesario para la pulsación mecanográfica realizada en casi toda la jornada.

Mental./ Atención concentrada durante los dictados y en las Transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

### Responsabilidad:

Discreción, debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

De lo anterior se deduce que para el aspirante al puesto de que se trata, se deben elegir los siguientes temas para la construcción de los exámenes correspondientes.

### Primer Tema:

Los conocimientos de la educación primaria enfocados a la lectura, la escritura y la gramática.

Segundo Tema:

Los conocimientos de la educación técnica orientados a la mecanografía, taquigrafía, archivo, correspondencia y documentación.

Tercer Tema:

El conocimiento práctico del oficio, así como la satisfacción de los requisitos de fuerza y destreza de dedos, manos y brazos; y agudeza visual.

Cuarto Tema:

El referente a la inteligencia y la capacidad de retención mental.

d.2) Diseño de un esquema que contenga lo que se desea que integre el examen.

Ante la necesidad de conocer algún aspecto del individuo, sería ilógico a la vez que imposible, hacer el total de las preguntas que abarcaran y agotaran un tema determinado, por lo que es suficiente, escoger una muestra representativa de interrogantes, con las que pueda medirse un área determinada del individuo.

Existen dos formas para determinar la muestra representativa de las interrogantes de un tema, que son: el esquema lineal y el axial.

El esquema lineal.- Consiste en formular una estructura analítica vertical integrada en primer término por las áreas que contenga el tema, señalando el porcentaje de éste, que deba corresponder a cada una de ellas; a su vez, cada área se subdividirá en subáreas, marcando el porcentaje correspondiente para ellas.

El esquema axial.- Es un poco más complicado que el lineal, en él, además de considerar el porcentaje de integración para el tema de que se trate debe ponderarse algún aspecto más, tal como el nivel de información, la profundidad de los conocimientos adquiridos, el reconocimiento de situa--

ciones especiales, la edad, la práctica, experiencia, etc.

Es conveniente que los anteriores sean realizados, por representantes competentes en el área de trabajo y dará mejores resultados que el discernimiento de una sola persona. (43)

d.3).- Estructura del exámen.

Todo exámen, está integrado a base de estímulos de reacción psicológica, a través de los cuales, se logra que el examinado responda, escriba o haga; y la forma de conocer su reacción, ya sea por haberla plasmado en algún documento, por apreciación objetiva, o por haberla realizado con algún instrumento, da a el examinador la posibilidad de hacer una apreciación de los estímulos propuestos. En psicotécnica, se da el nombre de ítem al conjunto de estímulos de idéntica construcción que forman una prueba o parte de ella; en consecuencia, un exámen de un sólo ítem será - - - - - aquel cuyas preguntas se apeguen a una sola forma de construcción; y un exámen de ítems múltiples, será el que contenga varios de ellos.

( 43) Rivera Soler Ricardo, Estructura y elaboración de Pruebas para Selección de Personal, 4a. Ed. Limusa pág. 111



Para decidir la estructura de un exámen, deberán haberse -  
definido los siguientes aspectos:

d.3.1) La clasificación del exámen.

d.3.2) El tipo de preguntas..

d.3.3) El tema del exámen.

d.3.4) El número de ítems.

Satisfechos los puntos anteriores, se estará en la posibi-  
lidad de estructurar un exámen. (44 )

( 44 ) Rivera Soler Ricardo, Estructura y Elaboración de pruebas para  
Selección de personal 4a. Ed. Limusa, Pág. 114

## 2.- PRUEBAS PSICOLOGICAS.

### a).- Las Pruebas

Veamos ahora otro de los aspectos fundamentales del proceso de selección: las pruebas o test psicológicos de conocimientos ¿Qué nos determina el diseño de baterías dentro de una cierta organización ? Básicamente la respuesta a esta pregunta, nos la proporciona el giro de la empresa para la que trabajamos. En función del tipo de recursos humanos y de los niveles que existen en la empresa, podemos establecer nuestras baterías de pruebas.

El primer paso que es imprescindible, es el análisis de -- puestos. Hay empresas que ya cuentan con estos análisis - realizados por la relación de estudios técnicos o salarios que después de analizarlos nos pueden servir al efecto, pero cuando la población es muy grande, no existen. Nuestro diseño de requisición de personal, debe incluir un cuestionario del máximo de información al respecto de lo que necesita el jefe requisitante. En ese momento tendremos un -- perfil del puesto que servirá de base para saber que pruebas aplicar.

Posteriormente, habrá de tener la suficiente información - acerca de varias pruebas, lo que miden, cual es su validez, su confiabilidad, su sensibilidad. Un aspecto de vital importancia, radica en el tipo de administración de la prueba, si es individual, si es de grupo, cuanto tiempo requiere su aplicación, etc. y no cual es el costo de reproducción de la misma. Habrá pruebas que en un momento - dado nos brinden toda la información necesaria pero que no sea factible aplicar porque requieren de mucho tiempo o -- condiciones muy particulares.

Un factor muy importante para el perfil, es conocer bien - que es lo que el jefe espera del nuevo elemento a su cargo. Considerando que no todas las pruebas nos miden todos los rasgos, es importante que hagamos una nueva investigación - de ese aspecto y elegir las pruebas que mejor nos califi-- quen dichos aspectos. Un perfil debe incluir las habili-- dades necesarias, los conocimientos específicos que debe - dominar el tipo de máquina a utilizar, el nivel de supervi-- sión al cual estará, sus puestos conexos, el tipo de rela-- ciones que deberá manejar y otros requisitos pertinentes.

Por último será llegar a estandarizar nuestra batería de -

pruebas, Después de haber aplicado un cierto número de pruebas, lo que lograremos hasta que haya transcurrido un tiempo, las podemos someter a un procedimiento estadístico y de terminar cuales son útiles y cuales no. Las que sean así - desechadas las sustituimos por otras después de repetir el proceso ya descrito.

Algunos ejemplos para la formación de baterías:

b).- BATERIA DE PRUEBAS A DIFERENTES NIVELES.

BATERIA A NIVEL OBRERO O TECNICO:

Inteligencia:

Army-Beta.

Meili.

Dexterímetro ( Habilidad Manual )

O.D.T.

Barsit.

Personalidad:

Bender.

Machover.

Moss.

Frases incompletas.

Asociación de Palabras.

Thurstone.

Roscharch.

16 D. F.

Intereses:

Gordon.

Geist.

P.D.T.

**BATERIA DE PRUEBAS PARA SECRETARIA O PERSONAL DE OFICINA:**

Ocupacionales o Habilidades:

Contabilidad

Taquigrafía

Mecanografía

Ortografía

Archivo

Percepción

Números

Memoria

Atención ( B.G.9)

Inteligencia:

Army-Beta

Meili

O.D.T.

Dominos

Raven

Personalidad:

Machover

Allport

Moss

Frases incompletas

Thurstone

M.M.P.I

Intereses:

Gordon

Geist

Kuder

Thurstone

## BATERIA DE PRUEBAS PARA EJECUTIVOS:

Inteligencia:

Wais

Dominós

Army-Beta

Raven

D- 49

E.A.T.

Personalidad:

M.M.P.I.

T.A.T.

Rosenzweig

Moss

Frases incompletas.

Rorschard

16 P. F.

Allport

Thurstone

Intereses:

Gordon

Geist

Kuder . ( 45 )

c).- TIPOS DE PRUEBAS.

Se distinguen cinco tipos diferentes de pruebas a saber:

c.1) PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Miden la capacidad general de las personas o su coeficiente intelectual. Estas pruebas nos indican el tipo de proble--

(45) Dra. Enciso Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel; Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ( Psicología del Trabajo) Ed. FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM México D.F.1980 p.p. 86-88



mas que pueden ser resueltos por la gente, esto es, su mayor o menor complejidad. Rápidez y certeza en sus procesos mentales. Facilidad para actuar con un propósito definido.

### c.2) PRUEBAS DE HABILIDADES:

Estas pruebas nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicándonos a mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor. Ejemplo de estas pruebas son: Destresa Manual, Solución de Problemas Aritméticos, Memorización de Ordenes y Concentración en la Tarea, Retención de Datos, Percepción Visual, etc.

En estas habilidades, se encuentran también la anticipación y planeamiento, Coordinación Visomotriz, Capacidad de Abstracción, Atención y Sentido Común, Discernimiento Visual, Capacidad de Aprendizaje y Tipo de Aprendizaje.

### c.3.) PRUEBAS DE APTITUDES:

Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación escolar o capacitación. Ejemplo de estas pruebas son: Prácticas de Supervisión, Conocimientos de Herramientas y -

Equipos Eléctricos y Mecánicos. Conocimientos sobre principios de Mecánica y Física. Taquigrafía, Mecanografía y Ortografía.

c.4) INTERESES:

Indican la actitud o sentimiento del sujeto enfocados hacia determinadas áreas. Estas áreas pueden ser para personal - de tipo técnico, como son la inclinación hacia la mecánica, dibujo, soldadura, electricidad y mecánico automotriz. Para personal que labora en las oficinas pueden ser las inclinaciones hacia los aspectos humanitarios, matemáticos, físicos, literarios, artísticos, etc.

c.5) RASGOS DE COMPORTAMIENTO:

Miden los rasgos específicos de las personas, siendo relativo el que una persona posea en mayor o menor grado como resultado del conjunto de rasgos se determina el perfil de -- comportamiento.

### 3.- PRUEBAS DE INTELIGENCIA:

#### 3.1 TEST ARMY-BETA.

##### EL BETA ACTUALMENTE EN MEXICO.

"Hasta la fecha, solo se ha utilizado en pocas empresas que emplean métodos psicológicos en la Selección de Personal. En los campos de la psicología en México, ha sido un test - que parcialmente ha permanecido ignorado. Es decir, no es un test que frecuentemente esté incluido en las baterías de pruebas psicológicas que actualmente se aplican en nuestro país". (46)

Los pocos psicólogos que han tenido acceso a esta prueba y que la han aplicado, han encontrado en el Beta, un instrumento de medida de la inteligencia cuyas cualidades ameritan que se aplique a los diversos casos que se presentan en la consulta psicológica.

En síntesis, el test que nos ocupa sólo ha sido semiexperimentado en la Psicología Clínica y en la Psicología Pedagógica (46) Ibidem p.p. 92

gica, pero nunca ha sido usada sistemáticamente en ninguno de estos campos; es la psicología Industrial la que va a la vanguardia en la experimentación del Beta en nuestro medio.

#### EXPERIMENTACION Y FUNDAMENTACION DE LOS TEST ARMY.

Ante la necesidad de clasificar rápidamente a un gran número de soldados en el transcurso de la Primera Guerra Mundial, la Asociación Norteamericana de Psicólogos, nombró a una comisión que se avocara a la tarea de construir test colectivos que permitiesen detectar el nivel mental de aquellos candidatos a formar filas en el Ejército Norteamericano.

Dichas pruebas psicológicas, fueron diseñadas de acuerdo a los mejores métodos de construcción de pruebas de este tiempo.

Los test Army, fueron elaborados en base a los siguientes requisitos:

- 1.- En medida de los posibles, debía de ser totalmente inde

pendiente de la información escolar, ya que el objeto - era medir la capacidad innata y no su acervo de conocimientos.

- 2.- Debería de ser de dificultad progresiva, lo suficientemente difícil como para estimar una inteligencia superior y lo bastante fácil como para detectar a aquellos sujetos de menor capacidad.
- 3.- La calificación debía de ser sencilla, rápida y objetiva de manera que no se resintiese la confiabilidad del test con relación al calificador.
- 4.- Con el objeto de eliminar el factor " Rápidez de estructura " las respuestas deberían de ser lo suficientemente cortas.
- 5.- El material de prueba, debía de ser atractivo para conservar al examinado interesado a todo lo largo del exámen.
- 6.- Para eliminar la posibilidad de que el examinador o alguien mas pudiera dar consejos acerca de como resolver-

determinada prueba, se diseñaron diferentes pruebas o formas de ésta, de dificultad aproximadamente igual.

De acuerdo a los procedimientos establecidos por la comisión nombrada por la Asociación Norteamericana de Psicólogos, se inició el diseño para comprobar la validez de la prueba Army - Alfa; dicha prueba se aplicó a niños de escuelas primarias, secundaria, preparatorias y profesionales, también se experimentó en campos militares, con internos de instituciones de débiles mentales, con objeto de comprobar el diagnóstico del test Alfa, con diferentes criterios ( estimación de las capacidades por los maestros, comparación de las calificaciones ofrecidas por el Stanfod-Binet ).

Con diversos criterios, el Alfa reportó correlaciones de 0.50 a 0.80, lo que determina que dicho test constituye un buen instrumento para medir las capacidades generales de los examinados.

De 1750 exámenes de Inteligencia realizados por la Armada Norteamericana, entre 1917 y 1918, cerca de un tercio de esta población era analfabeta, o leía y escribía tan defectuosamente, que se le podía considerar como tal, por lo mismo-

surgió la necesidad de diseñar una prueba para aquellas personas que no sabían leer y escribir; a dicho test se le denominó Army-Beta. Su experimentación y comprobación experimental, se realizó comparando los resultados obtenidos con el test Beta con los resultados del test Alfa, el cual ya había demostrado su validez para ser considerado como un instrumento psicométrico de gran valía científica.

En la práctica, se ha utilizado en la batería de pruebas psicológicas que están destinadas a seleccionar personal obrero y personal administrativo.

LA ESTANDARIZACION LINDER - GUTVIRZ.

PUNTUACIONES NIVELADAS Y PREFERENCIA POR EDADES.

" Linder y Gutvirz, efectuaron un extenso estudio con las pruebas " Rivised Beta ", el método utilizado por Wechsler, ocasiona su estandarización y la derivación del coeficiente intelectual. Las principales características del sistema Wechsler, para obtener los promedios y estandarización, son primeramente, que cada uno de los sub-test se basa en puntuaciones niveladas con el fin de obtener una idea de los resultados de estas pruebas y en segundo lugar, la computa-

ción del coeficiente intelectual demuestra que la habilidad intelectual disminuye con los años después de su máximo desarrollo, entre los veinte y veinticinco años ". ( 47 )

La puntuación, ha sido preparada para que cada uno de los - sub-test constituya en forma igual, a la puntuación total. Utilizándose el método de Hull, cada uno de los puntos crudos de cada sub-test es promedio dentro de una escala con un término medio de 10 y una evaluación estandard de 3.

La tabla No. 1, señala los totales de puntuación nivelada - de puntuaciones crudas en cada uno de los sub-test. La suma de puntuaciones niveladas ( Puntuación total ) Puede- ser convertida a un coeficiente intelectual en un resultado determinado de acuerdo con la edad del individuo. El propó- sito de efectuar cada uno de los sub-test para poder cono- cer los resultados finales, tiene la ventaja de permitir al examinador calcular ciertos promedios cuando por algún moti- vo, uno de los dos de los sub-test tenga que ser omitido.

#### MODELO O MUESTRA DE ESTANDARIZACION

Las pruebas finales de estandarización, fueron practicadas-

( 47 ) Idem p.p. 96 y 97



a 1225 prisioneros, mayores de edad, de sexo masculino y raza blanca, en la Penitenciaría Federal de los Estados de -- Lewisburg, Pensilvania. Estos individuos fueron por grupos de edades clasificados, como se indica en el encabezado de la tabla número 2. Los grupos fueron seleccionados con todo cuidado para que la educación y posición económica de cada uno, estuviera en proporción de la distribución del censo de 1940 de adultos masculinos de raza blanca. Esta prueba mostró una enorme diversidad de ocupaciones teniendo como origen todos los estados del Este del Río Mississippi y la mayoría de los Estados del Oeste. Se eliminaron los individuos con tendencias psicóticas. Los prisioneros fueron examinados una semana después de su ingreso a la Penitenciaría, medida importante, ya que la experiencia demuestra que el encarcelamiento por un período mayor puede desarrollar formas estereotipadas en el pensamiento y la expresión. Es preciso indicar, que la Penitenciaría Federal de Lewisburg, no admite criminales establecidos; es una institución para adultos a quienes se les considera ofensivos, pero con probabilidades de mejorar su comportamiento.

La cuestión de determinar si las nuevas normas aplicadas se adaptan al sexo femenino, pueden ser contestadas únicamente

bajo bases teóricas, ya que ninguna mujer pasó por la prueba de estandarización de Linder y Gurvitz.

La prueba Beta, ha sido utilizada en mujeres como en hombres por muchos años y no se ha encontrado ningún reporte que indique que se requieran normas distintas en sexos diferentes.

El coeficiente intelectual Beta, se asemeja en significación al de Wechsler para determinar el coeficiente intelectual ha sido estudiado detalladamente.

Debemos recordar que las tablas de coeficiencia estan construidas para producir un promedio de coeficiencia intelectual de 100 y una desviación estandard de 15 para cada grupo de edades.

El coeficiente intelectual, tal como se determina en este procedimiento de prueba Beta, debe considerarse como índice relativo del grado de inteligencia, y los resultados obtenidos por este sistema deben ser siempre señalados como Beta-I.Q. y no simplemente I.Q.; al interpretar los resultados, debemos percatarnos de un I.Q. Beta de 70 en una persona jo

jóven con respecto a la ejecución para la cual se determina. La tabla III presenta una forma de clasificación que hará - más significativo el I.Q. y las puntuaciones niveladas. La Tabla III, muestra algunas clasificaciones en I.Q. del individuo con relación al grupo que corresponda a su edad". (48)

Se observó un coeficiente de correlación de .92 entre el -- I.Q. Beta y el 10 Wechler en 168 personas seleccionadas del modelo de estandarización de pruebas con la escala Wechsler Bellevue debido a una discrepancia entre el Beta ( utilizando normas preliminares ) y otro exámen ( del servicio público de salud ). Este grupo resultó bastante heterogéneo con respecto a edades, extendiéndose a través del ciclo completo de 16 a 55 años. El grado de coeficiencia intelectual , fue entre 52 135, predominando un 90.6 con una desviación - estandard de 9.8

Las muestras de confiabilidad en una prueba pueden ser presentadas en términos de coeficiencia de seguridad o en - - error estandard al efectuar las medidas. La tabla IV indica las dos formas de información; se obtuvo un coeficiente de confiabilidad basado en dos grupos distintos, intercalan

(48) Ibidem p.p. 99 y 102

do los promedios nivelados de los sub-tests de números no--nes, con los promedios de los sub-tests de números pares.

El error standard de medición, que no se vé afectado por - las variaciones del grupo, se reporta también por estos gru-  
pos.

#### LA ADMINISTRACION DEL TEST ARMY-BETA

##### APLICACION COLECTIVA.

La sala de exámen, debe ser bastante grande como para que - los sujetos que van a ser examinados, queden separados en--tre sí por 70 cms. de distancia. Además de los necesarios, debe haber lápices y gomas disponibles para reemplazar los-  
lápices cuya punta se pueda romper durante la prueba.

Como esta prueba se usa principalmente para examinar perso-  
nas que no saben leer, o de escasa escolaridad, es útil e -  
importante que las instrucciones sean leídas con claridad y  
lentitud. Las instrucciones deberán ser repetidas cuando -  
alguno de los miembros del grupo no haya comprendido la ex-  
plicación.

Para empezar, se distribuyen los cuadernillos de la prueba y se dice: USTEDES DEBERAN LLENAR CON SUS DATOS GENERALES - EL CUESTIONARIO DE LA PRIMERA PAGINA, NO DEBEN ABRIR EL CUADERNILLO HASTA QUE SE LES INDIQUE. Si el grupo está formado por analfabetas, estos datos deben ser llenados por el examinador. Es necesario tener cuidado de que ninguna persona del grupo abra el cuadernillo antes de recibir la orden.

Cuando este requisito preliminar ha sido cumplido, se pide la atención del grupo para darle las instrucciones: " ESTA ES UNA PRUEBA PARA MEDIR EL GRADO EN QUE USTEDES PUEDEN PENSAR Y APRENDER ADECUADAMENTE. ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS SON DIFICILES, OTROS SON FACILES. NO SE PREOCUPEN SI NO PUEDEN TERMINAR LA PRUEBA EN EL TIEMPO EN QUE DISPONEN, DEBEN COMENZAR HASTA EL MOMENTO EN QUE YO SE LOS INDIQUE Y DEBEN SUSPENDER LAS LABORES EN EL MOMENTO INDICADO, ES DECIR, CUANDO YO LE DIGA: " BASTA " o " YA "; NO IMPORTA QUE SE ENCUENTREN A LA MITAD DEL PROBLEMA O ESTEN POR TERMINARLO. RECUERDEN QUE NO DEBEN DE EMPEZAR HASTA QUE SE LOS INDIQUE. ANTES DE CADA PRUEBA, HAY UN EJERCICIO DEMOSTRATIVO DE COMO DEBE REALIZARSE EL TRABAJO. SI USTEDES NO HAN COMPRENDIDO COMO DEBEN REALIZAR LA PRUEBA, EL MOMENTO OPORTUNO PARA - -

ACLARACIONES ES DURANTE EL EJERCICIO DE PRACTICA ANTERIOR A CADA PRUEBA PROPIAMENTE DICHA, YA QUE NO LES SERA PERMITIDO A USTEDES PREGUNTAR NI A MI CONTESTAR NINGUNA PREGUNTA, NI DARLES NUEVAS INSTRUCCIONES. ( 49 )

TEST I.

Se dice: ABRAN LOS CUADERNILLOS EN LA PAGINA No. 3 Y VOLTEEN EN LA PRIMERA HOJA HACIA ATRAS.

Se hace una pausa para ver si todos han cumplido con esta - primera indicación. Se dice: MIREN EL EJEMPLO QUE APARECE EN LA PARTE SUPERIOR DE LA PAGINA, SEÑALEN CON UN TRAZO DE LAPIZ EL CAMINO MAS CORTO DESDE LA FLECHA QUE INDICA LA SALIDA A LA DERECHA, SIN CRUZAR NINGUNA DE LAS RAYAS. EN LA PARTE DE ARRIBA, HAY UN EJEMPLO DE COMO DEBEN DE HACERLO; - DEBEN DE HACER LO MISMO CON LOS TRES CASOS QUE APARECEN EN LA PAGINA, EMPIECEN.

El examinador o el ayudante deben de observar si todas las personas han comprendido y si ejecutan las instrucciones co rrectamente, ambos pueden caminar entre las personas que re suelven la prueba para ver si lo hacen correctamente. Si - ( 49 ) Ibidem p.p. 105

algún sujeto todavía no hubiera comprendido las instrucciones, se le pueden repetir o bien, decirle: HAGA ESTE EXACTAMENTE COMO ESTE, señalándole el ejercicio que sirve de modelo. Si todavía no comprendiera, es permitido decirle: DIBUJE UNA LINEA DESDE AQUI HASTA AQUI, SIN CRUZAR NINGUNA DE LAS RAYAS IMPRESAS, y al mismo tiempo se le puede señalar con un lápiz la flecha del comienzo hasta llegar a la flecha que está al final del laberinto. Si todavía el sujeto no hubiera comprendido, es permitido trazar la línea del primer laberinto, explicándolo al mismo tiempo. Si el sujeto en cuestión, es entonces capaz de resolver la primera parte del segundo laberinto, puede considerarsele capacitado para resolver el problema con éxito.

Si alguno de los sujetos demostrara ser bastante torpe como para no haber entendido las indicaciones, es necesario vigilar que en tanto se le repitan las indicaciones los demás, no hagan excursiones exploratorias a través del test debido al aburrimiento mientras esperan. Cuando algunos sujetos tienen peculiar dificultad en entender, es preferible separarlos del grupo y hacerles la administración individual de la prueba. ( 50 )

(50) Idem p. 109

Cuando todos los sujetos hayan entendido las explicaciones - referentes al test y hayan ejecutado los ejercicios preliminares satisfactoriamente, se procede a solicitar la atención de todo el grupo y comenzar la prueba diciendo:

" VUELVAN LA HOJA PARA ATRAS DEL CUADERNILLO Y COLOQUENLO -- CON LA PAGINA 4 AL FRENTE. SEÑALEN EL CAMINO MAS CORTO DESDE CADA FLECHA DE LA IZQUIERDA HASTA LA FLECHA OPUESTA DE LA ESQUINA DERECHA SIN CRUZAR NINGUNA DE LAS RAYAS. LISTOS. COMIENCEN.

Al cabo de exactamente 1'30 se dice " BASTA ". Es indispensable el uso de un cronómetro. Si alguna de las personas no obedeciera las instrucciones suspendiendo la tarea en el acto, debe ser amonestado y debe tacharse la parte de que hubiera hecho después de recibir la orden.

Inmediatamente, se vuelve a decir al grupo que volteen la hoja hacia la parte de atrás del cuadernillo y que queden con la página 5 al frente.



TEST II.

Cuando se haya comprobado que todo el grupo está en la página correcta, se dice: OBSERVEN LA SERIE DE CUADROS SEPARADOS EN LA PARTE SUPERIOR DE LA PAGINA. EN LA PARTE SUPERIOR DE CADA CUADRO HAY UN DIBUJO. EN LA PARTE DE ABAJO DE CADA DIBUJO, HAY UN NUMERO DIFERENTE. PONGAN EL NUMERO CORRECTO DEBAJO DE CADA DIBUJO EN LAS TRES SERIES DE CUADROS QUE APARECEN EN LA PAGINA. VEAN LOS CUATRO PRIMEROS CUADROS DE LA PRIMERA SERIE. EN ELLOS APARECE UN EJEMPLO DE COMO DEBEN DE HACERLO. NOTEN USTEDES QUE DEBAJO DE LA PERA, SE HA PUESTO UN 3, DEBAJO DEL GATO SE HA PUESTO UN 1, DEBAJO DE LA CRUZ, UN 2, AHORA USTEDES DEBEN DE CONTINUAR Y HACER EL RESTO. PONGAN EL NUMERO CORRECTO DEBAJO DE CADA DIBUJO. COMIENCEN.

Si alguna persona no hubiera comprendido, se le repetirán -- las instrucciones tantas veces como sea necesario, como se hizo con el test anterior, escribiendo delante del sujeto el número correcto debajo de dos o tres dibujos y como en el caso anterior, si la persona mostrara tener demasiadas dificultades para entender las explicaciones, se le administrará la prueba individualmente. Cuando se vea que todos han comprendido, es suficiente con que realicen 5 o 6 reactivos del - -

del ejemplo, y se dice: " BASTA" o " ES SUFICIENTE", y se les pide que volteen la hoja a modo de quedar con la página-6 al frente y se dice: DEBEN USTEDES DE HACER LO MISMO QUE CON EL MODELO QUE ACABAMOS DE VER, PONGAN EL NUMERO CORRECTO DEBAJO DE CADA SIGNO. LISTOS. COMIENCEN.

Al cabo exactamente 2' se dice: " BASTA " e inmediatamente :  
" VOLTEEN LA HOJA PARA ATRAS DEL CUADERNILLO " ( 51 )

### TEST III

Se dice: MIREN USTEDES LOS TRES CUADROS DE LA PARTE SUPERIOR DE LA PAGINA. Las instrucciones son: EN CADA CUADRO TACHEN CON UNA CRUZ LA COSA QUE ESTA INCORRECTA. ESTO HA SIDO HECHO COMO EJEMPLO DE COMO DEBEN PROCEDER USTEDES. EN EL PRIMER CUADRO, EL SOMBRERO CON UN AGUJERO HA SIDO TACHADO CON UNA CRUZ; EN EL SEGUNDO, EL SACO CON UNA SOLA MANGA, HA SIDO TACHADO Y EN EL TERCER CUADRO, A LA MESA QUE LE FALTA UNA DE LAS PATAS. EN CADA UNO DE LOS CUADROS QUE VIENEN A CONTINUACION, USTEDES DEBEN TACHAR LA COSA QUE NO ESTA CORRECTA.

Si alguno no ha entendido se dice: ¿ CUAL DE ESTAS COSAS ES INCORRECTA ? señalando el primer ejemplo. También se puede repetir la pregunta señalando los dos ejemplos siguientes, si esto es necesario para que todas las personas comprendan la explicación. Cuando todos hayan entendido se dice: ES SUFICIENTE VUELVAN LA HOJA DE MODO DE QUE QUEDE LA PAGINA 8 EN FRENTE. Las indicaciones son: EN CADA CUADRO, TACHE LA COSA QUE NO ESTA CORRECTA. LISTOS. COMIENCEN.

Se dan exactamente 3 minutos, al cabo de los cuales se dice: BASTA VOLTEEN EL CUADERNILLO.

#### TEST IV.

La composición del Test IV será tomado como una indicación de un test de comprensión.

Se dice: VEAN LOS EJEMPLOS QUE ESTAN EN LA PARTE DE ARRIBA DE LA PAGINA. Las instrucciones son: DIBUJE DENTRO DE CADA CUADRO, MOSTRANDO COMO LAS PIEZAS QUE ESTAN DEL LADO IZQUIERDO QUEDARAN PERFECTAMENTE COLOCADAS DENTRO DEL CUADRADO. LOS TRES CUADROS DE ARRIBA HAN SIDO RESUELTOS PARA DEMOSTRARLES COMO DEBEN DE HACERLO. USTEDES DEBEN HACER LO MISMO CON --

LOS SEIS CUADRADOS QUE ESTAN DEBAJO. COMIENCEN.

Cómo puede ser que todavía algunos de los sujetos no hayan -  
comprendido, si así lo manifiestan, se dice: VEN USTEDES CO-  
MO ESTAS DOS PIEZAS CABEN DENTRO DE ESTE ? señalando el ejem-  
plo primero: USTEDES DEBEN DIBUJAR UNA LINEA MOSTRANDO COMO-  
ESTAS CABEN DENTRO DE ESTE CUADRADO. Esto puede ser repeti-  
do dos o tres veces si fuera necesario. Si el sujeto no pue-  
de resolver solo los cuatro primeros reactivos, se pueden ha-  
cer por él pero ya no el 5° y el 6°.

Cuando todos hayan entendido, se dice: BASTA, VOLTEEN LA HO-  
JA DE MODO QUE QUEDE LA PAGINA 10 AL FRENTE. TODOS LOS EJER-  
CICIOS DEBEN SER EJECUTADOS EXACTAMENTE COMO ESTE. Las ins-  
trucciones son: DIBUJE EN CADA CUADRO UNA LINEA, MOSTRANDO -  
COMO LAS PIEZAS DE LA IZQUIERDA CABEN EXACTAMENTE DENTRO DEL  
CUADRADO. LISTOS. COMIENCEN.

Al cabo de exactamente 4 minutos se dice: BASTA. VUELVAN EL  
CUADERNILLO CON LA PAGINA 11 HACIA ARRIBA.

TEST V.

Se dice: MIREN LOS EJEMPLOS DE LA PARTE SUPERIOR DE LA PAGINA. EN EL PRIMER CUADRO FALTA UN DEDO Y EN SU LUGAR HA SIDO DIBUJADO UNO; EN EL SEGUNDO, UNA DE LAS PATAS HA SIDO OMITIDA Y DESPUES DIBUJADA OTRA EN SU LUGAR. EN CADA UNO DE LOS CUADRADOS DE ABAJO, DIBUJE LA PARTE QUE LE FALTE. TRABAJEN-RAPIDAMENTE.

El grupo debe ser observado para ver si realizan el trabajo-correctamente. Algunas veces ciertos sujetos hacen simplemente una marca en el lugar incompleto, mostrándolo con una cruz. Otras veces, personas que no saben dibujar la parte - que falta, lo hacen de manera irreconocible. En la mayoría-de los casos estas personas tienen un cociente intelectual - muy bajo y es fácil averiguar si no han entendido, con la -- simple pregunta de: ¿ QUE ES LO QUE FALTA ?. . . . DIBUJEN LO EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE.

Cuando todos hayan completado el ejercicio, se dice: VUELVAN LA HOJA, QUEDENSE CON LA PAGINA 12 DE FRENTE. ES UN EJERCICIO QUE SE EJECUTA EXACTAMENTE COMO EL QUE ACABAMOS DE HACER COMPLETE CADA DIBUJO CON LA PARTE QUE FALTA. TRABAJEN RAPI-

DAMENTE. LISTOS. COMIENCEN.

Al cabo de exactamente 2' 30" se dice: ES SUFICIENTE VOLTEEN LA HOJA DETRAS DEL CUADERNILLO.

### TEST VI

Se dice: MIREN LAS DOS COLUMNAS EN LA PARTE DE ARRIBA DE LA PAGINA. OBSERVEN CADA PARTE DE DIBUJOS O DE NUMEROS Y MARQUEN EN LA LINEA PUNTEADA CON UNA CRUZ CUANDO ENCUENTREN QUE NO SON IGUALES. EN LA PRIMERA COLUMNA APARECEN UN CUADRADO Y UN TRIANGULO, QUE COMO USTEDES SABEN, NO SON IGUALES, POR CONSIGUIENTE, DEBE DE PONERSE UNA CRUZ ENTRE ELLOS. LAS CABAZAS SON EXACTAMENTE IGUALES ENTRE SI, POR CONSIGUIENTE, NO SE PONDRÁ CRUZ ENTRE ELLAS. EN LA COLUMNA DE AL LADO, -- LOS CUADROS, LA DIAGONAL Y EL PUNTO SON EXACTAMENTE IGUALES, ENTONCES, NO SE MARCA CON UNA CRUZ ENTRE ELLOS: EN CAMBIO, - 1 Y 3 SON DIFERENTES, POR CONSIGUIENTE, SE PONE UNA CRUZ ENTRE LOS DOS. COMIENCE A HACER LAS DOS COLUMNAS DE LA PARTE DE ABAJO DE LA PAGINA. (52)

(52) Idem p.p. 113 y 114

Si alguno no hubiera entendido, se le dice: ¿ SON IGUALES - ESTOS DOS ? señalando el primer par.... ENTONCES, ¿ QUE TIENE QUE HACER USTED ?

Si la respuesta es correcta, entonces se les hace realizar el ejercicio hasta ver que todos han hecho dos o tres reactivos correctamente. Si la respuesta no fue adecuada, se dice: No, PORQUE HAY QUE PONER UNA CRUZ SOLAMENTE CUANDO -- LAS FIGURAS SON DIFERENTES ENTRE SI. Esto se repite hasta que sea capaz de dar la respuesta correcta.

Cuando todos hayan comprendido las instrucciones, se dice : VOLTEEN LA HOJA HACIA ATRAS DE MODO QUE QUEDE LA PAGINA 14 EN FRENTE. HAGA EXACTAMENTE COMO ACABAMOS DE VER. MIREN - CADA PAR DE DIBUJOS Y NUMEROS Y MARQUEN CON UNA CRUZ SOBRE LA LINEA PUNTEADA CUANDO NO SEAN IGUALES, RECUERDEN, DEBEN DE HACER LAS DOS COLUMNAS. LISTOS. COMIENCEN.

Al cabo de 2 minutos se dice: ES SUFICIENTE, CIERREN EL CUADERNILLO.

APLICACION INDIVIDUAL.

El test también puede administrarse de forma individual es-

to es, cuando la administración se hace a una sola persona. Aquellas personas que hayan sido excluidas del grupo a causa de no haber o no poder seguir el ritmo de la prueba en el grupo debido a su escasa capacidad, no deben ser excluidos de la aplicación del test.

En los casos de administración individual, las instrucciones son las mismas que en la administración colectiva. También la calificación es exactamente la misma.

#### CALIFICACION DEL TEST ARMY BETA

##### TEST 1

Se acredita un punto por cada medio laberinto completo. La mitad de un laberinto es considerada completa cuando la línea trazada ha sido continua, sin interrupción desde el comienzo hasta el punto intermedio entre las dos mitades. Ninguna corrección es permitida, ni borraduras. Tampoco es permitido regresarse de un camino equivocado para tomar el correcto.



### TEST II.

Existen seis series de 15 símbolos. Se otorga un punto por cada triada de símbolos que haya hecho correctamente; si al final del ejercicio, el sujeto ha realizado 2 de 3 correctamente, se otorga un punto. Así pues, tenemos que, cada serie suma 5 puntos ( puntaje crudo ) y el total de ellas 30-puntos. La calificación obtenida se anota en la tabla al final del test ( P.C.). Los tres primeros dígitos que se dieron como ejemplo en la primera serie, son incluidos en la calificación.

### TEST III

Se acredita un punto por cada respuesta correcta. La puntuación máxima es de 20 puntos. La clave indica cuales son las respuestas correctas.

### TEST IV.

La clave indica solamente una de las posibles respuestas correctas. La correcta colocación puede sufrir una rotación de 90° a 180°.

Algunas veces, la yuxtaposición de las piezas cambia solamente en los reactivos 3, 11, y 14

#### TEST V

El test se califica con la clave, con excepción de los cambios anotados a continuación: en el reactivo 13, si la mano se dibuja continua a la manga, sin el brazo, se cuenta como respuesta correcta. En el reactivo 18, una pata sin articulaciones colocada en el lugar adecuado, se acepta como correcto. En el reactivo 19 algunos examinados repiten el dibujo de la bolsa en el otro platillo de la balanza; esta respuesta, o el dibujo de una pesa, ambas son correctas. El concepto importante es el de la balanza y su uso.

Se acredita un punto por cada dibujo correcto. No interesa la perfección del dibujo. La puntuación máxima es de 20 puntos.

#### TEST VI.

El test se califica exactamente como lo indica la clave. Solamente aquellos pares que llevan marca serán considerados-

serán considerados en la puntuación. Si el sujeto puso marca donde la plantilla no lo indica, se descuenta un punto.

#### OBTENCION DEL I.Q. BETA

- 1.- Contar el puntaje obtenido en cada sub-test. Tendremos 6 puntuaciones directas.
- 2.- Transferir la puntuación obtenida en cada uno de estos 6 sub-tests una u otra de las columnas que está alineada en el extremo derecho o izquierdo de la tabla de calificaciones No. 1 ( puntaje pasado ).
- 3.- De una manera similar a como se usa la Tabla de Puntajes Pesados de Wechsler, se determinan en la Tabla I de Army Beta los puntajes pesados alcanzados por cada sub-test.
- 4.- Se suman los 6 puntajes pesados parciales para tener un puntaje pesado total.
- 5.- En la tabla II de Army Beta, se determina la edad mental del sujeto, de una manera similar a lo que se hace-

con la tabla de cocientes Intelectuales, según la edad-cronológica del sujeto, en el Wechsler. ( 53 )

(53) Ibidem p.p. 119 y 121

Nombre: .....

No abra este Manual hasta que se le indique

Edad:.....

Sexo:.....

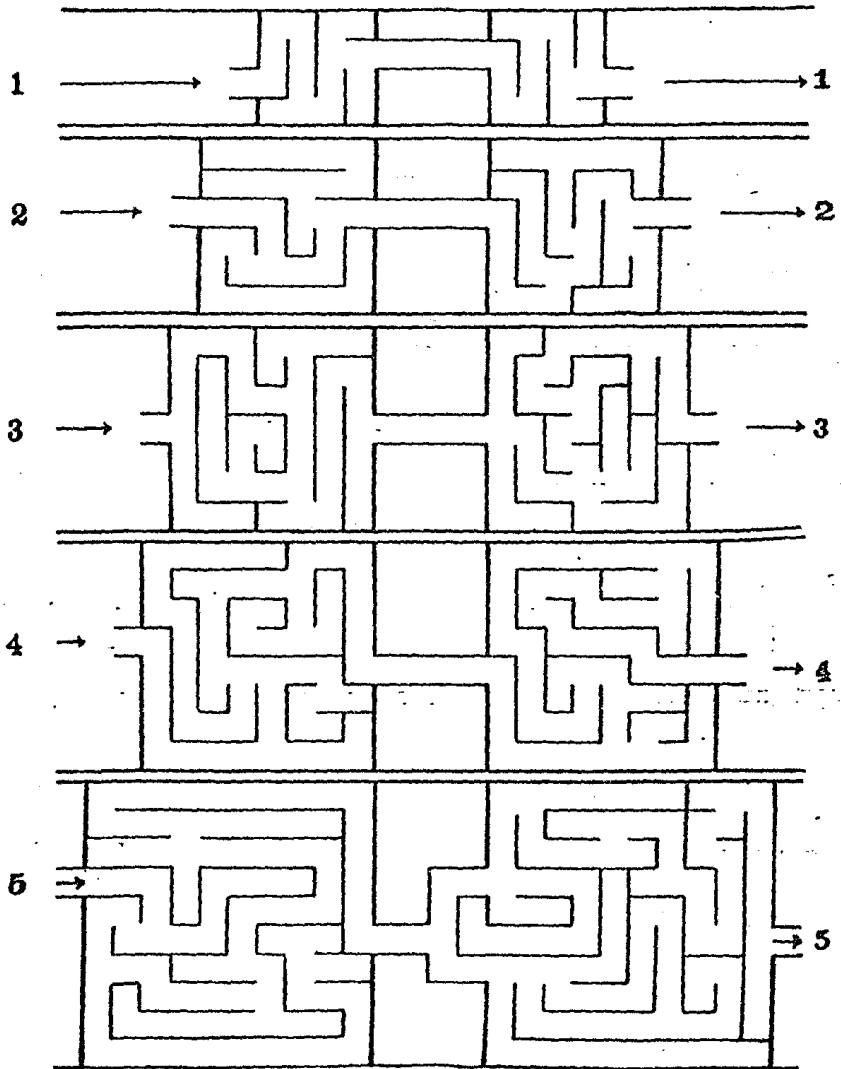
Lugar de Nacimiento:.....

Escolaridad:.....

Puesto Actual:.....

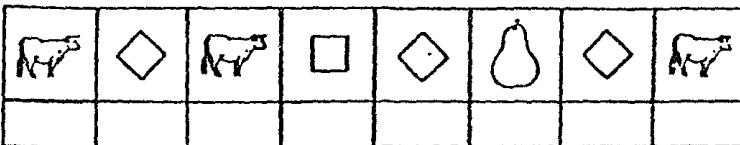
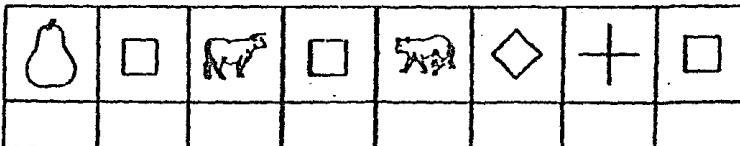
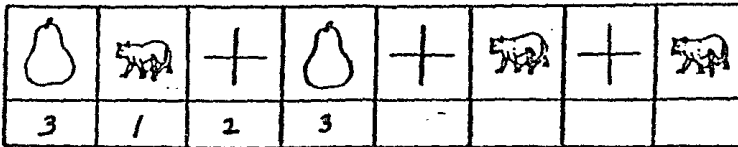
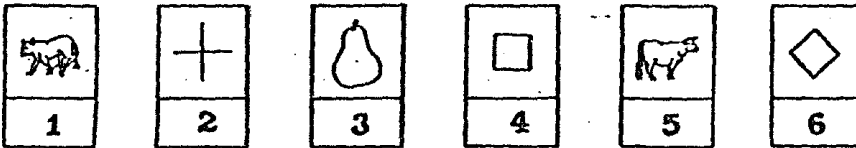


Trace el camino más corto, comenzando con la flecha a la izquierda, teniendo cuidado de no cruzar ninguna de las líneas.



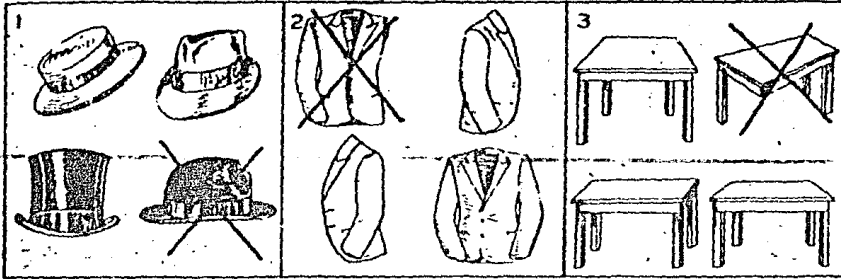
## Ejercicio 2

Ponga el número correcto abajo de cada dibujo.

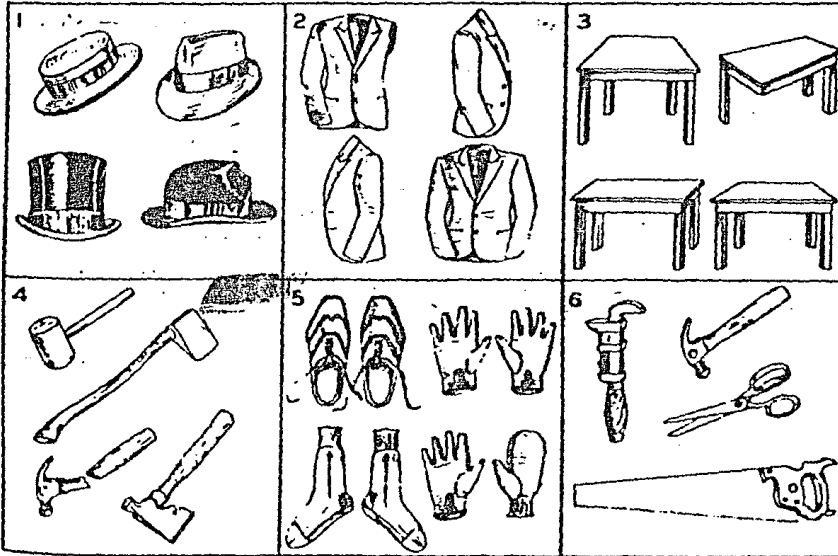




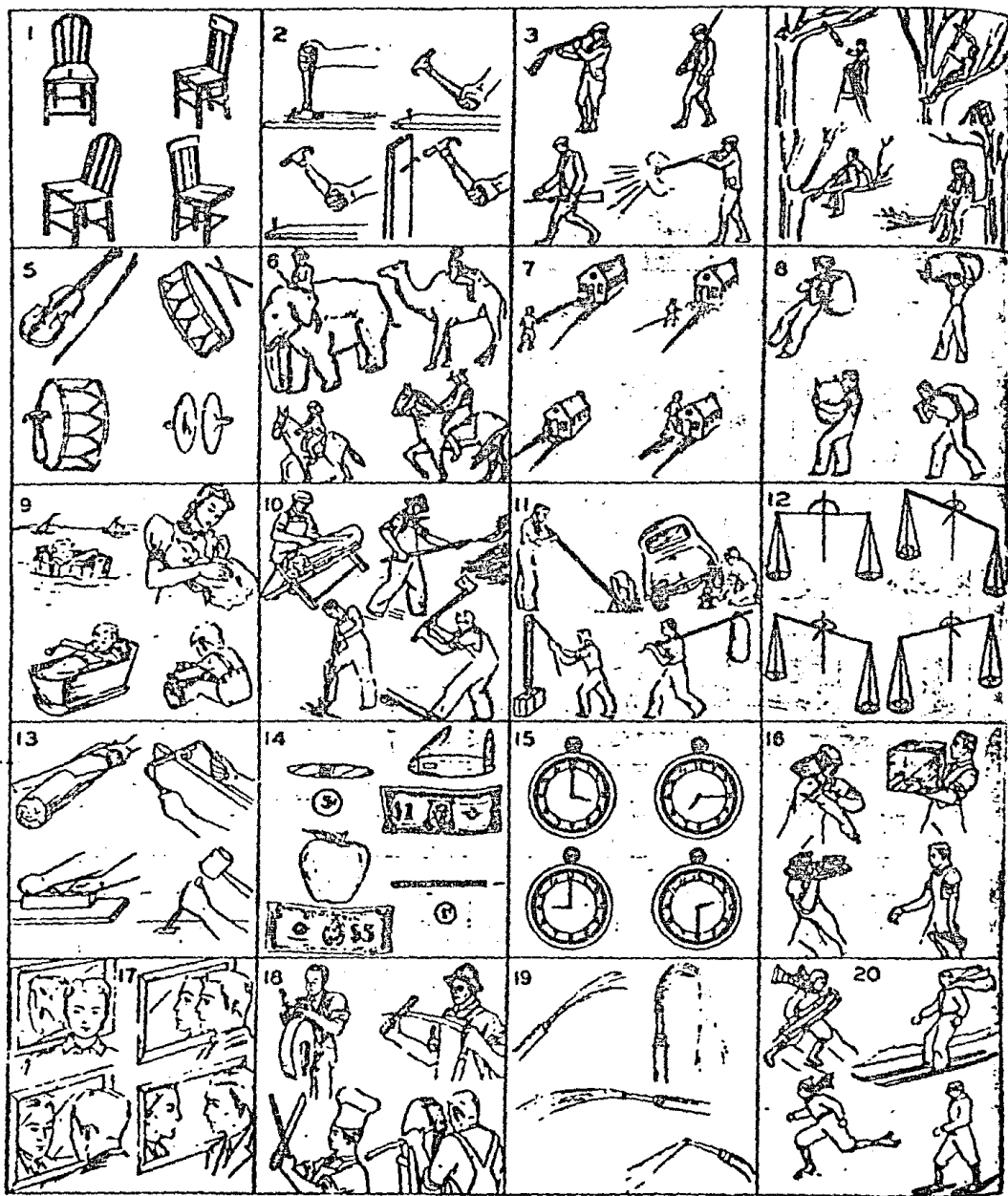




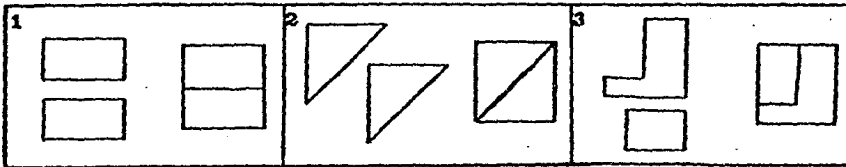
Ponga una cruz sobre el objeto equivocado.



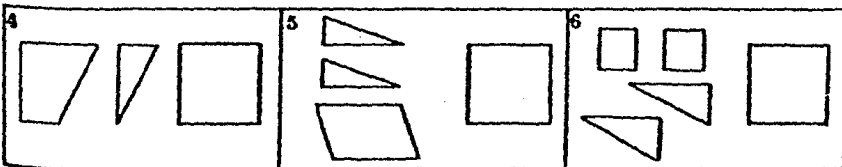
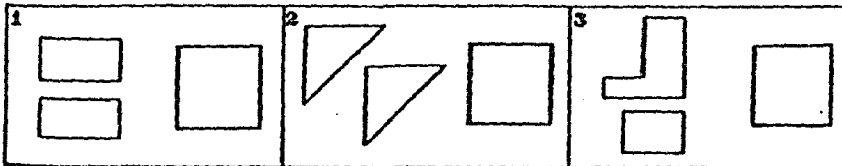
Ponga una cruz sobre el objeto equivocado.



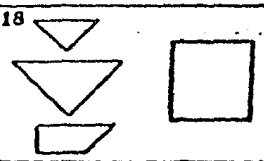
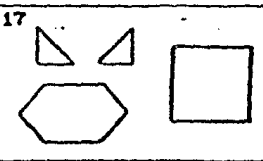
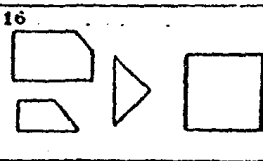
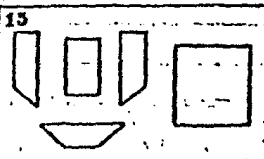
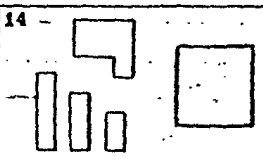
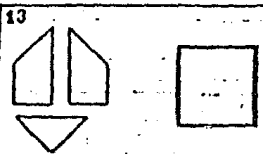
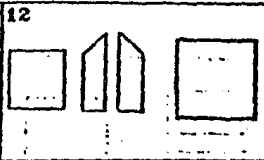
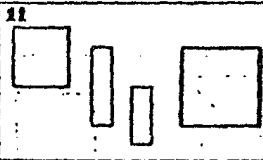
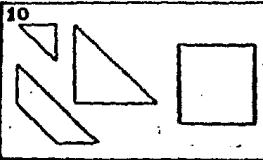
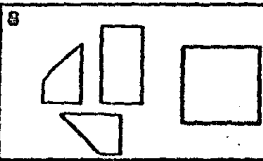
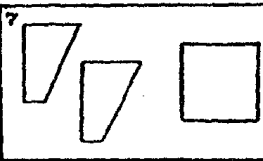
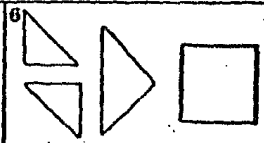
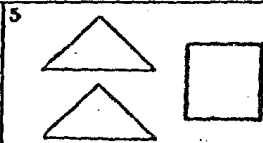
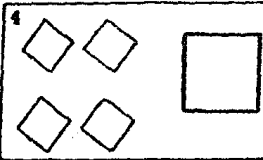
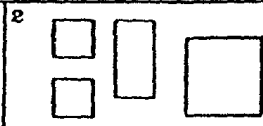
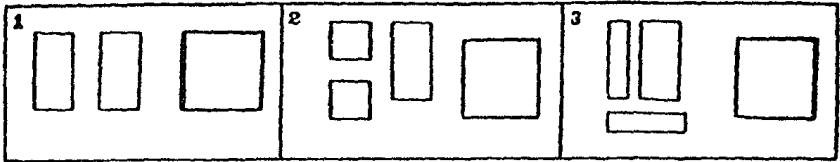
## Ejercicio 4



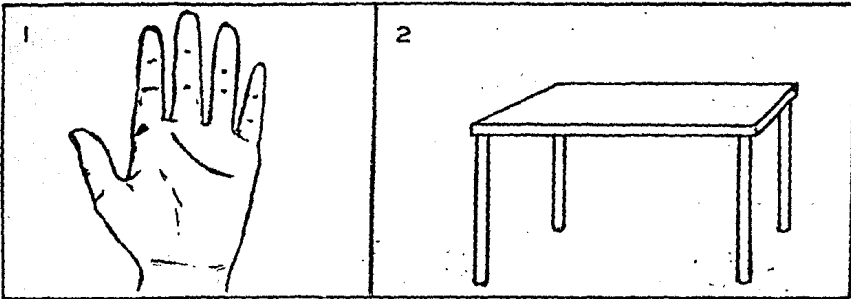
Trace las líneas sobre el cuadro a la derecha para mostrar como encajan las piezas a la izquierda.



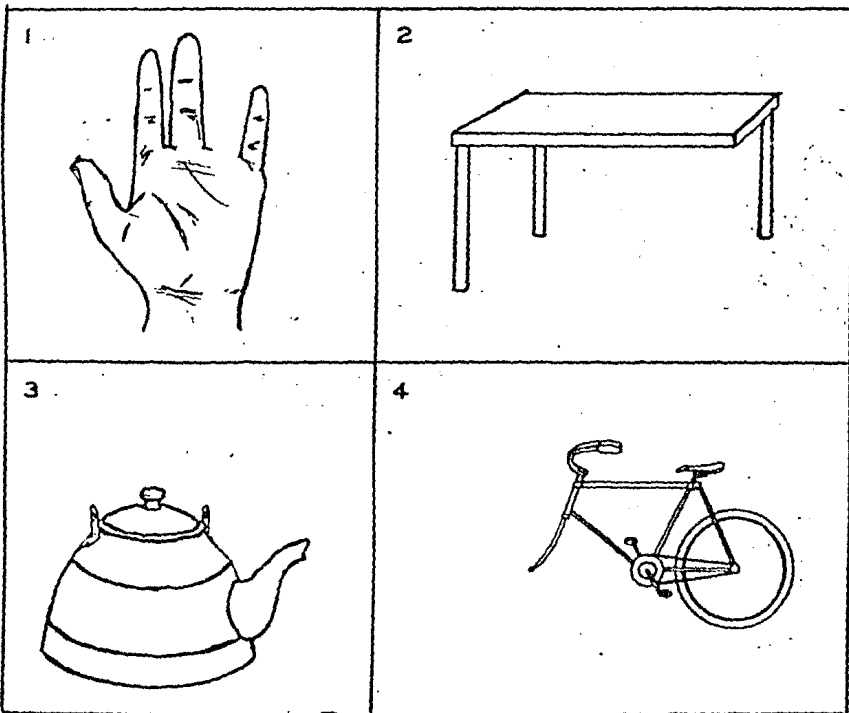
Trace las líneas sobre el cuadro a la derecha  
para mostrar como encajan las piezas a la  
izquierda



Ejercicio 5

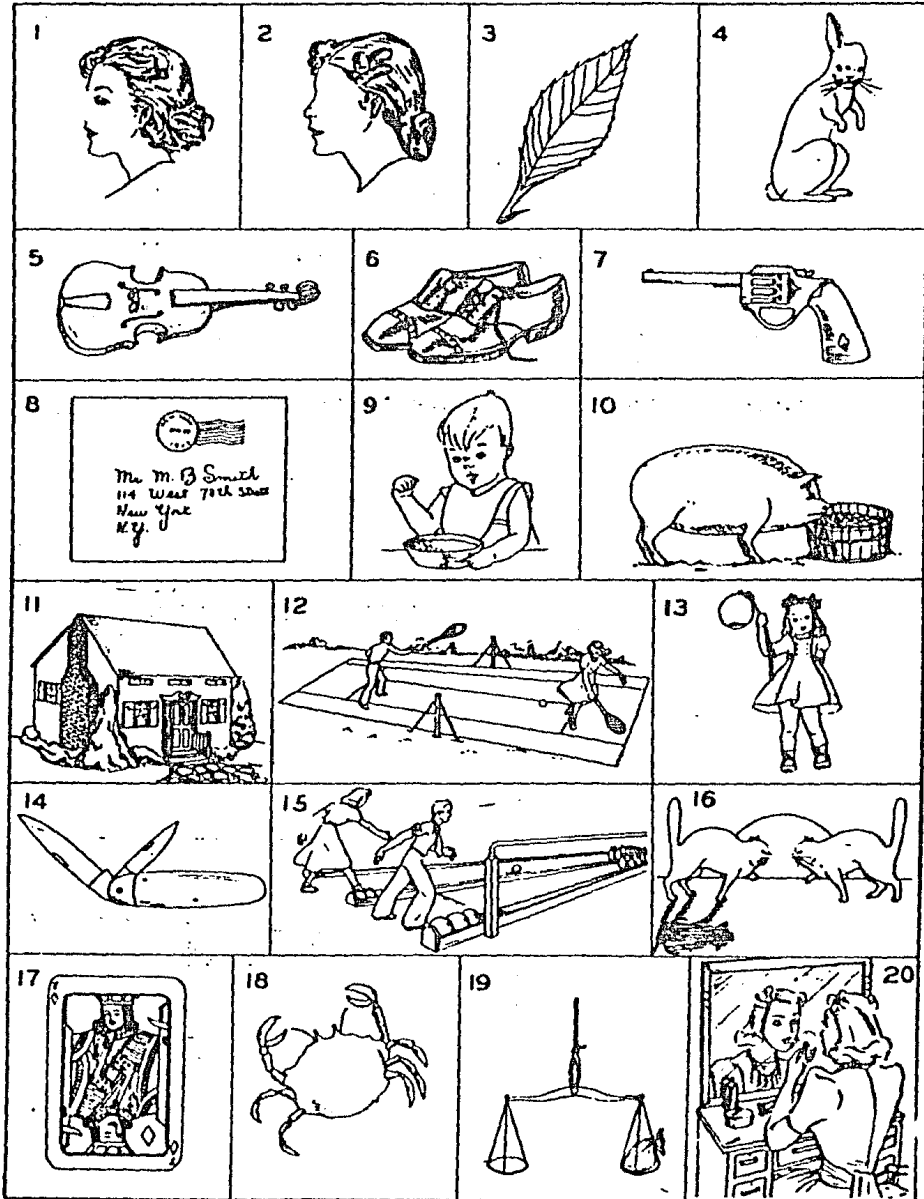


Ponga en cada dibujo la pieza que falta.

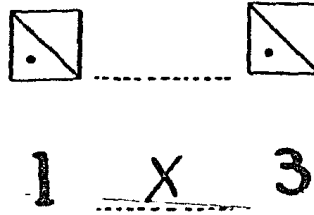
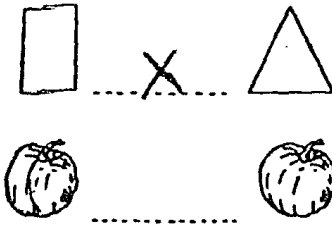


PRUEBA 5

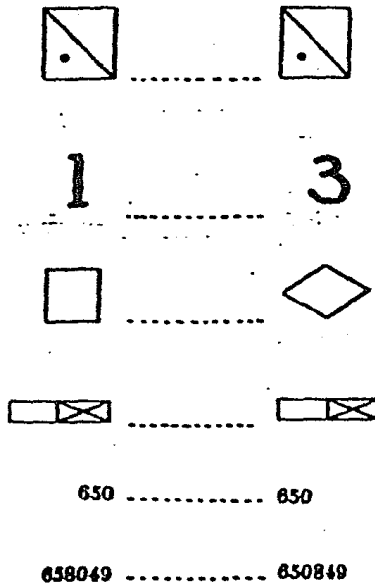
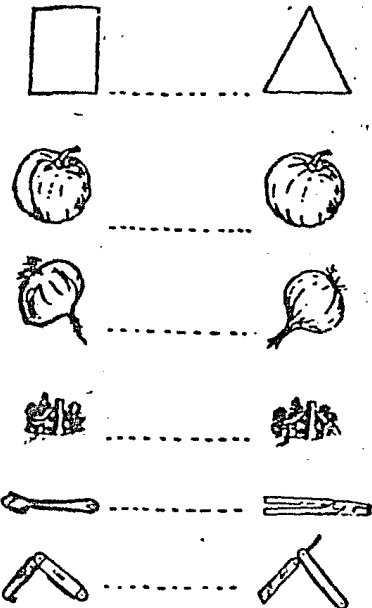
Ponga en cada dibujo la pieza que falta.



# Ejercicio 6

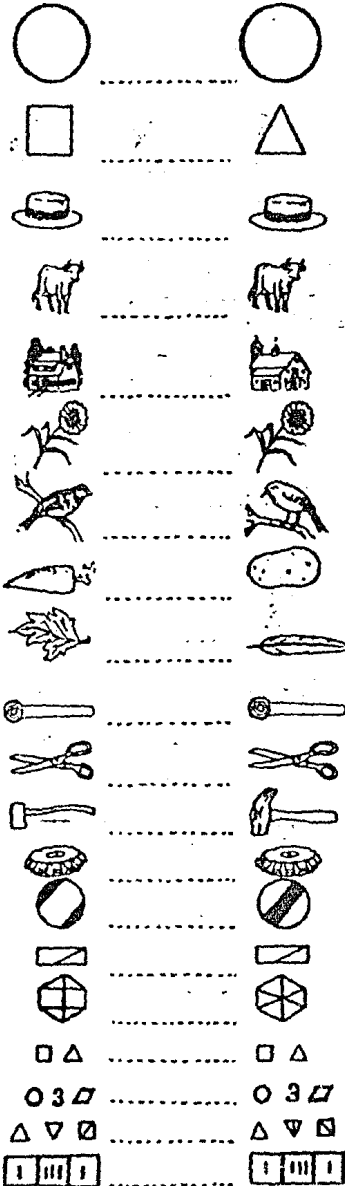


Observe cuidadosamente cada par de los dibujos o números, poniendo una cruz en medio de la línea punteada, si no son similares.





Observe cuidadosamente cada par de los dibujos o números, poniendo una cruz en medio de la línea punteada, si no son similares.



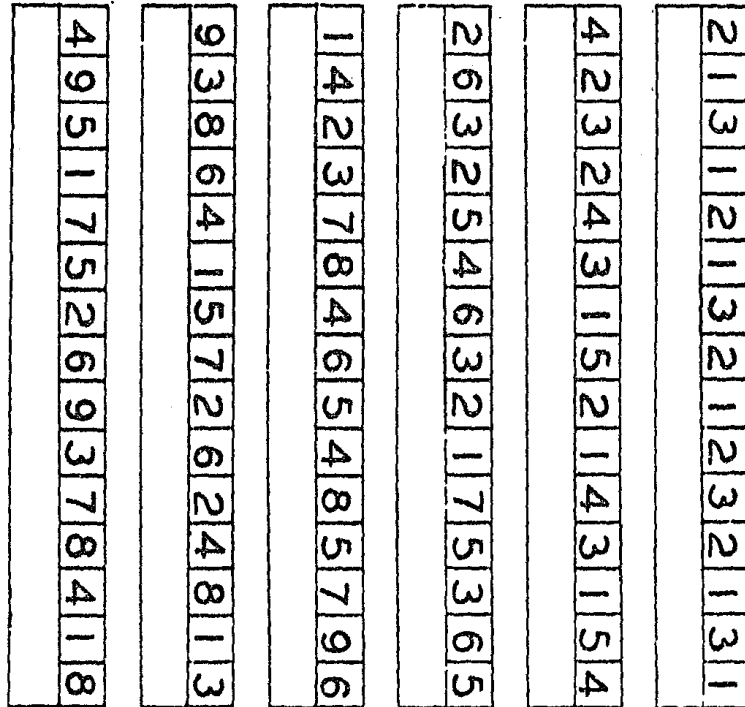
	.....	
	.....	
3281	.....	3281
55190	.....	55102
482901	.....	482901
1024858	.....	1024858
59021854	.....	59012584
888172902	.....	881872002
091027594	.....	081027594
2499901854	.....	2499901584
2261059910	.....	2261659910
2911038227	.....	2911038227
918377752	.....	918377752
1012988567	.....	1012988567
7160220988	.....	7162220988
3177628449	.....	3177682449
468672663	.....	468672663
9104529003	.....	9194529003
8484637120	.....	8484637210
8588172556	.....	8581722556
3120166671	.....	3120166671
7611848870	.....	76111845879
26557239164	.....	26557239164
8819002841	.....	8819002841
6571018034	.....	6571018084
88770762514	.....	88770765214
89008126357	.....	89008126637
75658100898	.....	75658100898
41181900726	.....	41181900726
6543920817	.....	6548920871

		PC	PP
Test. 1	Planeación (Estructura de Percepción)		
Test. 2	Aprendizaje (Asimilación)		
Test. 3	Discriminación Visual II		
Test. 4	Abstracción (Razonamientos Analíticos)		
Test. 5	Discriminación Visual I	5	
Test. 6	Discernimiento y Trabajo Rutinario		
Total			
Rango			

TEST 1

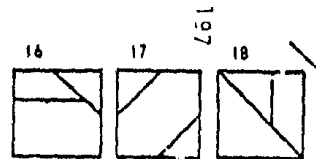
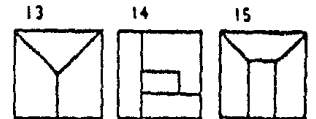
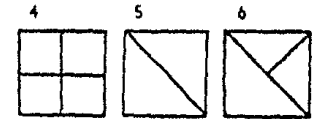
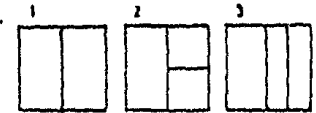
1. ABAJO DERECHA
2. ARRIBA DERECHA
3. ARRIBA IZQUIERDA
4. ABAJO IZQUIERDA
5. ABAJO IZQUIERDA
6. ARRIBA DERECHA
7. ABAJO DERECHA
8. ARRIBA IZQUIERDA
9. ARRIBA IZQUIERDA
10. ARRIBA IZQUIERDA
11. ABAJO DERECHA
12. ARRIBA DERECHA
13. ABAJO IZQUIERDA
14. ABAJO IZQUIERDA
15. ARRIBA IZQUIERDA
16. ARRIBA DERECHA
17. ABAJO DERECHA
18. ARRIBA IZQUIERDA
19. ABAJO DERECHA
20. ABAJO IZQUIERDA

CLAVE PARA EVALUAR EL TEST DE ARMY BETA



TEST 1

UN PUNTO POR CADA MITAD COMPLETA DEL LABERINTO, SIN QUE LA LINEA HAYA TOCADO ALGUNA PARTE DEL MISMO.



TEST 2

TEST 5

198

- |                           |             |                       |                                |
|---------------------------|-------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1. NARIZ                  | 6. AHUJETAS | 11. CHIMENEA          | 16. SOMBRA                     |
| 2. OJO                    | 7. GATILLO  | 12. RED               | 17. DIAMANTE LADO IZQUIERDO    |
| 3. VENAS DEL LADO DERECHO | 8. TIMBRE   | 13. BRAZO IZQUIERDO   | 18. PATA CENTRO IZQUIERDA      |
| 4. OIDO                   | 9. CUCHARA  | 14. ARMELLA           | 19. CONTRA PESO IZQUIERDO      |
| 5. CUERDAS                | 10. RABO    | 15. PELOTA EN LA MANO | 20. IMAGEN DEL BRAZO IZQUIERDO |

TEST. 6

TEST. 6

COLUMNA IZQUIERDA

COLUMNA DERECHA

_____		_____	X
X		_____	X
_____		_____	X
_____		_____	
X		_____	X
_____		_____	X
X		_____	X
X		_____	X
X		_____	
_____		_____	X
X		_____	X
_____		_____	X
X		_____	X
_____		_____	
_____		_____	
X		_____	X
_____		_____	X
_____		_____	
X		_____	X
_____		_____	
_____		_____	X
_____		_____	X
_____		_____	
_____		_____	X

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

PARA CONVERSION DE PUNTAJES CRUDOS A PUNTAJES PESADOS.

T A B L A I

T A B L A I I  
COEFICIENTE DE INTELIGENCIA PARA EDADES DE 16 a 59

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

TABLA I I

COEFICIENTE DE INTELIGENCIA PARA EDADES DE 16 a 59

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

T A B L A I I

COEFICIENTE DE INTELIGENCIA PARA EDADES DE 16 a 59

202

PUNTAJES										
PUNTAJES PESADOS	16-19 CI	20-24 CI	25-29 CI	30-34 CI	35-39 CI	40-44 CI	45-49 CI	50-54 CI	55-59 CI	PUNTAJES PESADOS
76	113	111	113	115	117	119	121	122	123	76
77	115	112	114	116	118	120	122	123	124	77
78	116	114	115	117	119	121	123	124	125	78
79	117	115	116	118	120	122	124	125	126	79
80	118	116	117	119	121	123	125	125	126	80
81	120	117	118	120	122	124	126	126	127	81
82	121	119	120	121	123	125	126	127	128	82
83	122	120	121	122	124	126	127	128	128	83
84	123	121	122	123	125	127	128	129	129	84
85	124	122	123	124	126	128	128	129	130	85
86	126	124	124	125	127	129	130	130	131	86
87	127	125	125	126	128	130	131	131	132	87
88	128	126	126	127	128	131	132	132	132	88
89	129	128	128	128	130	131	133	133	133	89
90	131	129	129	129	131	132	134	134	134	90
91	132	130	130	130	132	133	134	134	135	91
92	133	131	131	131	133	134	135	135	135	92



T A B L A I I I  
CLASIFICACION DE C. I

---

C. I.	CLASIFICACION
129	Muy superior
120-128	Superior
110-119	Arriba de lo normal
90-109	Normal
80-89	Abajo de lo normal
71-79	Inferior
70-hacia abajo	Deficiente

## T A B L A I V

COEFICIENTE RELATIVO A LA REVISION DEL EXAMEN BETA  
Clasificación por el Sistema usado por Wechsler.

Grupo	No.	Promedio	S. D.	R	S
Grupo de reclusos "A" Edad Promedio 28 años	199	63.5	11.2	.81	4.8
Grupo de reclusos "B" Edad Promedio 19 años	104	69.5	8.5	.75	4.3
Grupo de Estandarización.	1006			.90	

Clasificación obtenida por correlación de puntajes pesados - sobre números impares con los puntajes pares de los sub-tests.

Estimación para la intercorrelación de los sub-tests.

T A B L A V  
 CORRELACION ENTRE LOS SUBTESTS Y LOS PUNTAJES PESADOS  
 ( N - 1006 )

TEST	PUNTAJES PESADOS					
	L.	S.D.	R.E.	L.F.	C.F.	I.
Laberintos						
Símbolos y Dígitos	.62					
Reconocimiento de error	.51	.60				
Límite de Forma	.52	.57	.74			
Completación de Figuras	.55	.67	.76	.62		
Similitudes	.54	.72	.58	.51	.56	
Puntajes Pesados	.68	.86	.82	.75	.83	

La estandarización de la prueba incluye al grupo de 16 a 19 -- años para cada subtest M-10, AD-3

TABLA VI  
CORRELACION DEL ARMY-BETA CON OTROS TEST.

	Grupo A N-927	Grupo B N-199	Grupo C N-117	Grupo D N-198	Grupo E N-85
Beta y Bennet Hand Tool Dexterity Test Benn Test de Meach	.36				
Cem. AA	.56				.62
PTI Test		.68	.51	.72	.74
Wesman Personnel - Classif Tes-Verbal		.58		.66	.75
Otis S-A Test de Ha bilidad Mental				.71	

6.- Una vez obtenido este cociente intelectual, se busca en la tabla III de Army Beta, la clasificación que le corresponde en términos de un rango elaborado con el mismo sistema usado para el Wechsler y equiparable con él.

La ejecución de la prueba por el sujeto examinado, lleva 15 minutos. Este es el tiempo que lleva la ejecución, y a él, hay que sumarle el tiempo necesario para decir las indicaciones indispensables, las suplementarias, y la ejecución de los ejemplos demostrativos. Si la persona comprende rápidamente las indicaciones, se podría calcular media hora para la administración total.

La calificación de rápida y sencilla y no lleva mas de 15 minutos; la interpretación se hace de acuerdo a una tabla.

La aplicación no requiere más material que un cuadernillo por persona, un cronómetro y lápices.

### 3.2 TEST DE DOMINOS.

#### Objeto:

El test de dominós, es un test no verbal de inteligencia; - nos informa acerca de la capacidad para resolver problemas- diversos. Ha sido construido para establecer la capacidad - de aprender correctamente el número de puntos de grupos de Dominós, descubrir el principio ordenador de estos grupos y mediante la aplicación de este principio, averiguar cuantos puntos le corresponden a cada mitad en blanco de un dominó- de ese grupo, para completar aquel patrón. Este es un test factorial que mide factor "G" de inteligencia.

#### CONSIGNA:

" ESTE EJERCICIO SE LLAMA " DOMINOS " PORQUE EMPLEA LAS FICHAS DEL DOMINO PARA PLANTEAR PROBLEMAS PERO SIN TENER NINGUNA RELACION CON EL JUEGO ( DEL DOMINO ). CADA CUADRO REPRESENTA UN PROBLEMA, EN DONDE SE PRESENTAN UNA SERIE DE FICHAS RELACIONADAS ENTRE SI, Y UNA FICHA QUE VA A ESTAR EN BLANCO; USTED VA A ENCONTRAR ESA FICHA SEGUN LA RELACION QUE GUARDEN LOS DEMAS, COMO TENEMOS EN LOS EJEMPLOS A

# TEST - DOMINOS

209

NOMBRE _____			PUNTAJE _____	
FECHA DE NACIMIENTO		FECHA _____		EDAD _____
DIA		MES	AÑO	PORCENTAJE _____
HORA AL INICIAR _____			DURACION _____	
HORA AL TERMINAR _____			RANGO _____	

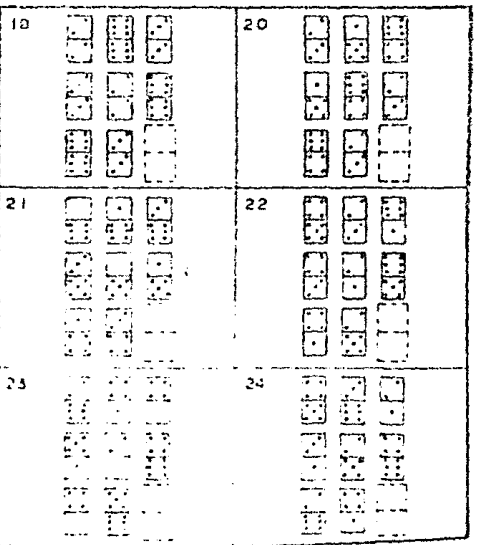
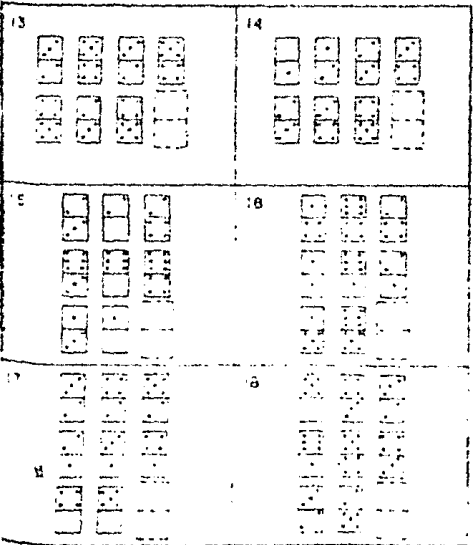
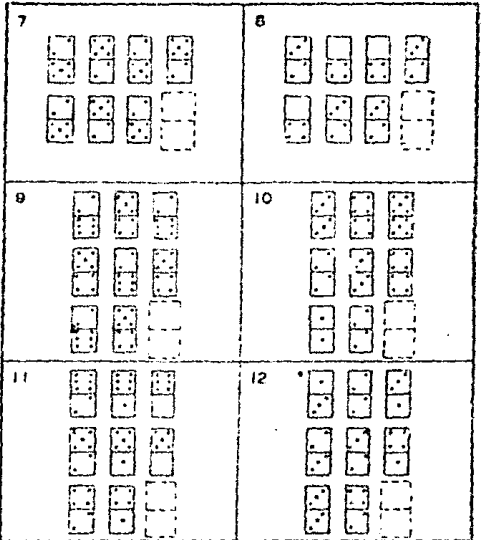
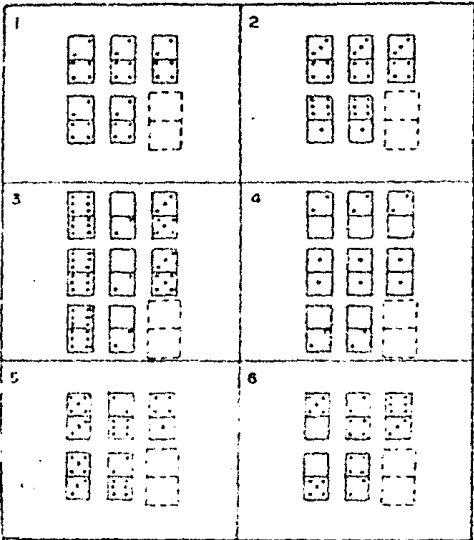
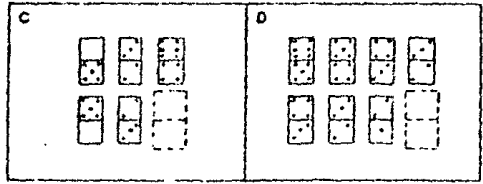
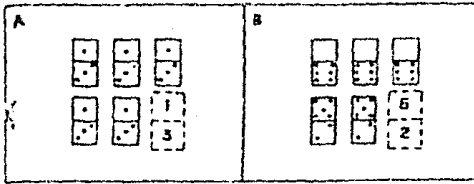
25 	26 
27 	28 
29 	30 

31 	32 
33 	34 
35 	36 

37 	38 
39 	40 
41 	42 

43 	44 
45 	46 
47 	48 

EJEMPLOS





# RESPUESTAS TEST - DOMINOS

Alumno: \_\_\_\_\_ No. de Cta: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ años Fecha: \_\_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_\_

Puntaje	Porcentaje	Puntaje
---------	------------	---------

### PAGINA 5

25	26
27	28
29	30

### PAGINA 6

31	32
33	34
35	36

### PAGINA 7

37	38
39	40
41	42

### PAGINA 8

43	44
45	46
47	48

# HOJA DE RESPUESTAS DEL TEST DE DOMINOS

## EJEMPLOS

A	B

C	D

### PAGINA 1

1	2
3	4
5	6

### PAGINA 2

7	8
9	10
11	12

### PAGINA 3

13	14
15	16
17	18

### PAGINA 4

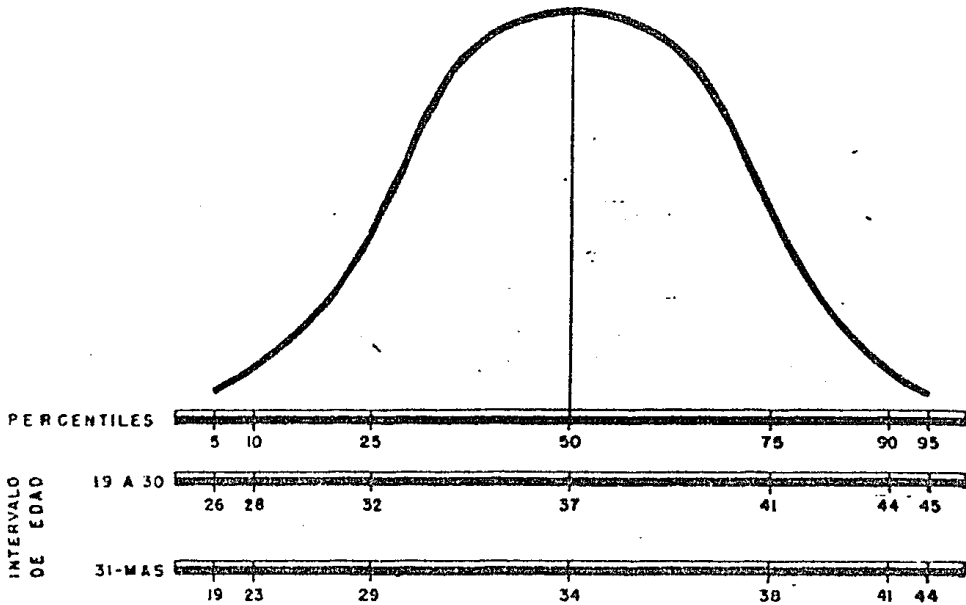
19	20
21	22
23	24

# COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

OFICIALIA MAYOR

OFICINA DE ENCUESTAS  
Y SERVICIOS SOCIALES.

BAREMO ESTABLECIDO SOBRE LA POBLACION PROFESIONAL GENERAL DE LA CFE.



## EVALUACION ANSTEY

TABLA DE POBLACION PROFESIONAL

BAREMO MEXICANO C.F.E.

OBTENIDO DE 1961 A 1963 POR LA SECCION DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL DE LA "COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD" EN POBLACION DE 728 PROFESIONISTAS ( 85 % INGENIEROS)

PERCENTILES	E D A D	
	19 A 30 AÑOS	31 EN ADELANTE
95	45	44
90	44	41
75	41	38
50	37	34
25	32	29
10	28	23
5	26	19

TABLA DE BAREMOS DEL TEST DE DOMINOS

RANGO	SUPERVISORES	NIVEL PROFESIONALES		ALTO EJECUTIVO
		De 19 a 31 a 30 años más		
MUY BAJO	0-16	0-26	0-19	0-32
MUY BAJO	17-21	27-28	20-23	33-35
PROMEDIO BAJO	22-25	29-31	24-29	36-37
PROMEDIO	26-36	32-41	30-38	38-42
PROMEDIO ALTO	37-40	42-43	39-41	43-45
ALTO	41-45	44-45	42-44	46-47
MUY ALTO	46-48	46-48	45-48	48

y B ( SE EXPLICAN ).

HAGA AHORA LOS EJEMPLOS C y D DISPONE USTED DE 45 MINUTOS - PARA CONTESTAR EL EJERCICIO, POR LO QUE SE LE RECOMIENDA - DISTRIBUIR SU TIEMPO, YENDO MAS RAPIDO AL PRINCIPIO Y ASI - PODER DEDICARLES MAS TIEMPO A LOS ULTIMOS. ¿ LISTO ? ADELANTE " ( 54 )

#### CALIFICACION:

Para su calificación, este test cuenta con dos plantillas, - que se aplican a la hoja de contestaciones y se anota el número de respuestas correctas, mismo que se convierte en rango con la tabla correspondiente. Las respuestas son las siguientes:

#### 3.3 TEST - D - 48

El test D - 48. es una prueba que funciona con el mismo objetivo y principios que el test de Dominós, por lo que es - equivalente para su aplicación y lo único que varía son las plantillas y los baremos. Este es un test de origen fran--

( 54 ) Idem p.p. 151 al 155

cés. ( 55 )

A continuación presentamos las respuestas correctas para cada uno de los reactivos y la tabla de baremos.

( 55 ) Dra. Encisa Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel; Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Op Cit. p. 150

## P R U E B A D 4 8

## TABLA DE CALIFICACION

## B A R E M O S

N°.	Respuesta	N°.	Respuesta	Calif.	Inteligencia.
E-A	2/4	21	6/5	43.08	} Superior
E-B	2/3	22	3/3	41.42	
E-C	0/0	23	4/2	39.76	
E-D	1/1	24	2/4	38.10	
1	2/2	25	4/0	36.44	} Superior al Término Medio
2	3/5	26	5/3	34.78	
3	3/1	27	6/0	33.12	
4	4/2	28	4/3	31.46	
5	5/5	29	0/2	29.80	} Término Medio
6	1/1	30	0/6	28.14	
7	7/1	31	3/0	26.48	
8	6/4	32	6/0	24.81	
9	4/2	33	6/6	23.15	
10	4/4	34	3/6	21.48	
11	4/0	35	0/2	19.82	
12	3/2	36	2/1	17.12	} Inferior al Término Medio
13	3/4	37	5/4	15.42	
14	4/2	38	4/5	13.75	
15	6/4	39	6/6	12.06	
16	6/2	40	6/0	10.40	} Deficientes
17	5/4	41	4/3	8.74	
18	3/4	42	5/5	7.08	
19	2/3	43	2/6	5.42	
20	3/5	44	2/4	3.76	
				2.00	

Cada cuadro representa un grupo de dominós, Una ficha tiene dos valores y cada uno puede variar de 0 a 6.

Analice la serie para encontrar los valores de la ficha en blanco.

Los resultados se anotan con números en la hoja de respuestas.

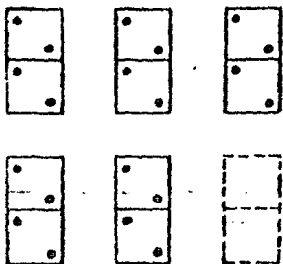
EJEMPLOS

<p><b>A</b></p>	<p><b>B</b></p>
<p><b>C</b></p>	<p><b>D</b></p>

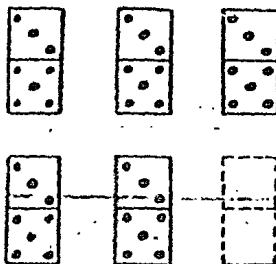
NO DE VUELTA A LA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE



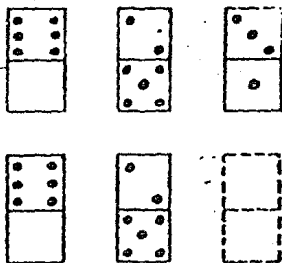
1.



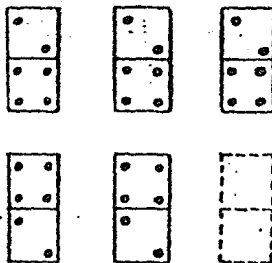
2.



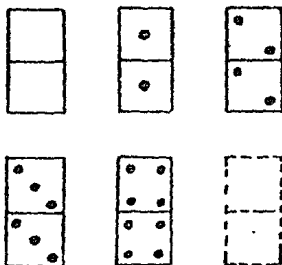
3.



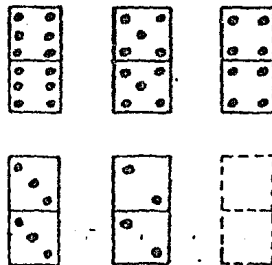
4.



5.

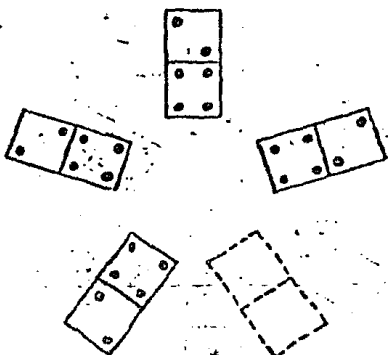


6.

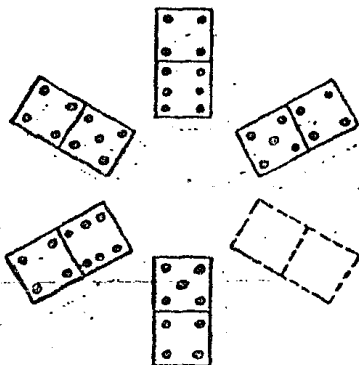


<p>7</p>	<p>8</p>	<p>9</p>
<p>10</p>	<p>11</p>	
<p>12</p>	<p>13</p>	

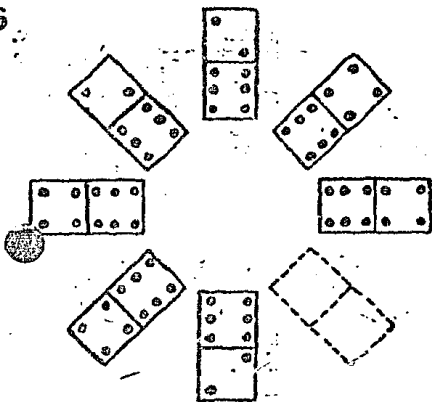
14



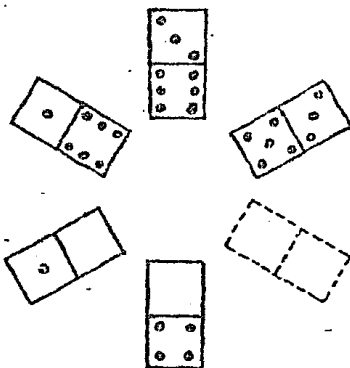
15



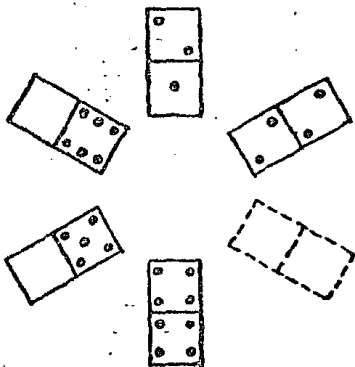
16



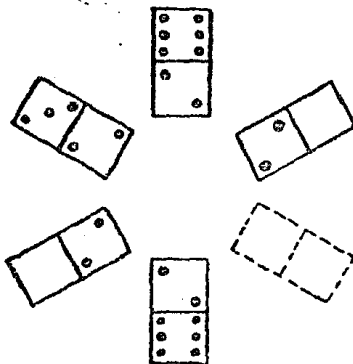
17



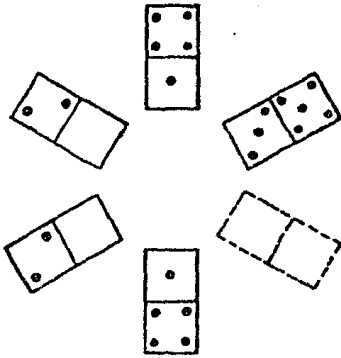
18



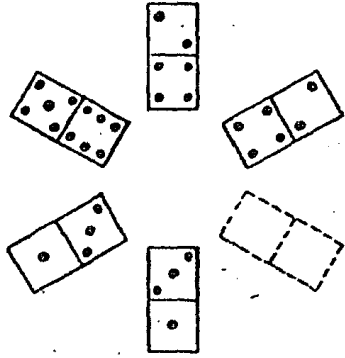
19



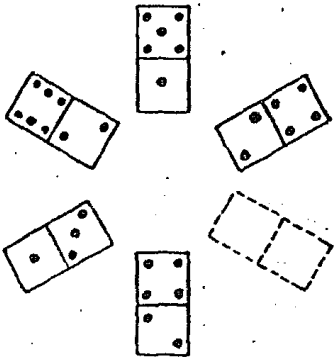
20



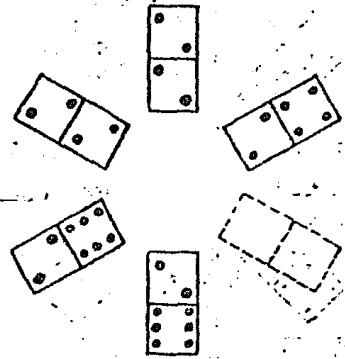
21



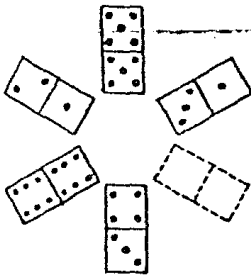
22



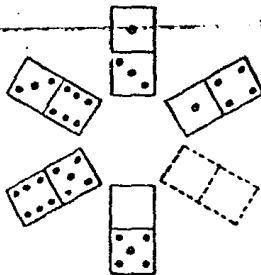
23



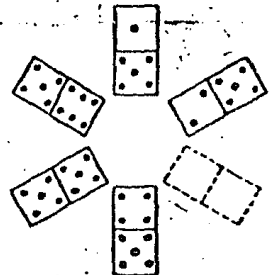
24



25

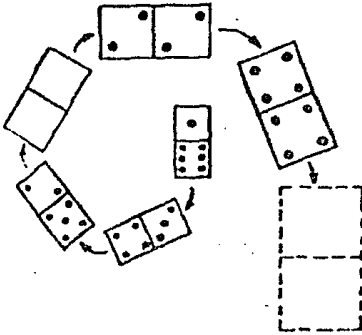


26

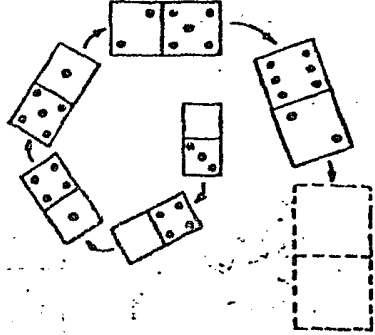




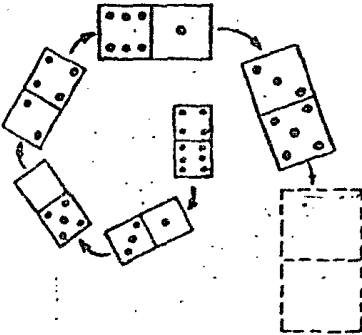
33



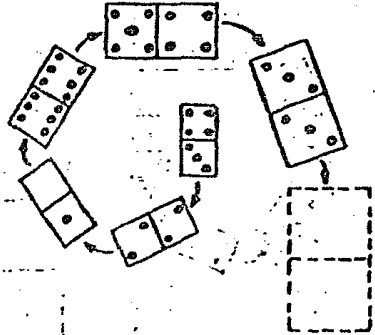
34



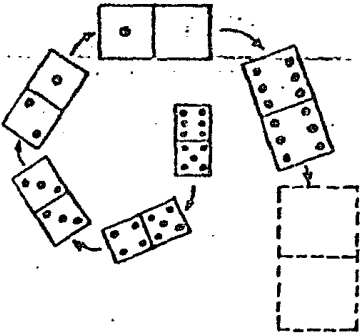
35



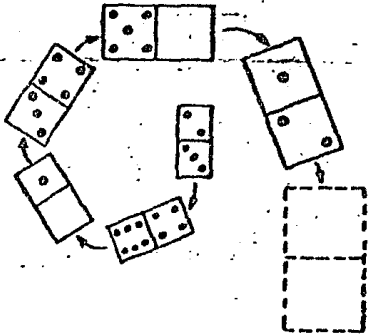
36



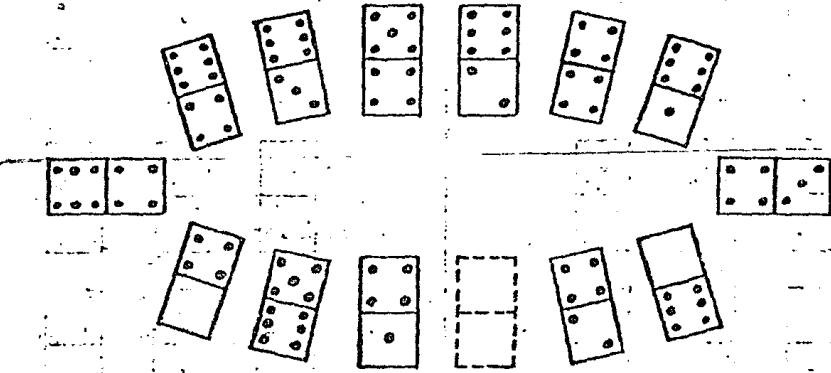
37



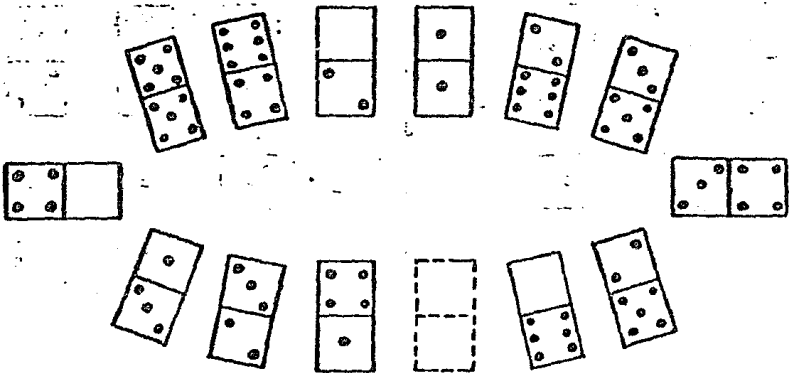
38



39

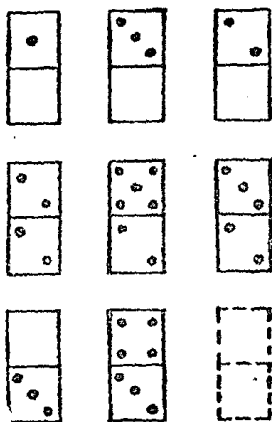


10

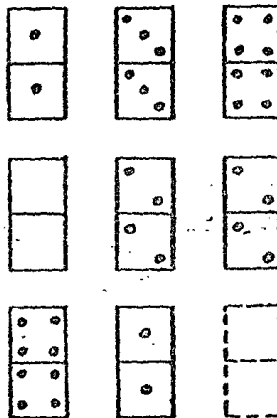


DE VUELTA A LA PAGINA

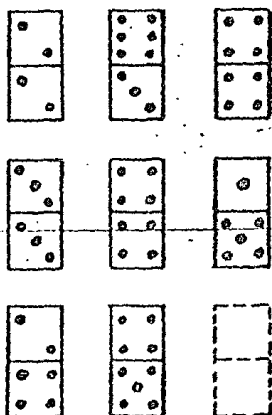
41



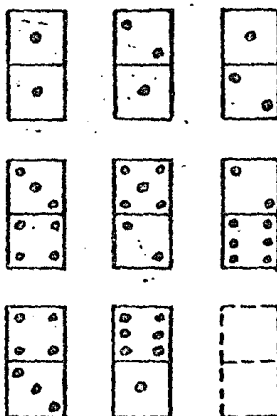
42



43



44





### 3.4 TEST ANALITICO MEILI

#### OBJETO:

" Richard Meili, autor del test, reconoce como antecedentes las obras de Alfredo Binet ( 1907 ), Rossolino ( 1911 ), - Vermeylen, Spearman y Kelley." ( 56)

Para Meili, Inteligencia es el conjunto de funciones por las que un individuo obtiene un conocimiento de su realidad; logra una adaptación individual a su medio y resuelve los problemas nuevos que se le presentan.

El test está formado por seis subtest:

- 1.- IMAGENES; Con el que se pretende determinar los factores Analítico-Concretos de la inteligencia.
- 2.- FRASES: Factores inventivos, sintético-Concretos.
- 3.- DIBUJOS: Factores inventivos, Sintético-Abstractos.

( 56 ) Dra. Enciso Gracida Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ( Psicología del trabajo ) Op Cit. p. 167

4.- LAGUNAS: Factor Concreto

5.- ANALOGIAS: Factor Abstracto.

6.- CIFRAS: Factores Analítico-Abstractos.

CONSIGNAS:

TEST 1.- IMAGENES:

" FIJENSE EN LA PRIMERA SERIE. HAY UNA SERIE DE DIBUJOS; LA PRIMERA TIENE EL NUMERO UNO PERO LAS OTRAS ESTAN EN DESORDEN. USTEDES TIENEN QUE COLOCAR EN EL CUADRITO VACIO QUE HAY EN CADA IMAGEN, EL NUMERO QUE LE INDIQUE EL ORDEN VERDADERO ".

Explicar ejemplos. El tiempo para ser contestada es de cinco minutos.

TEST 2.- FRASES:

" LES VOY A DAR TRES PALABRAS Y CON ELLAS VAN A CONSTRUIR EL MAYOR NUMERO DE FRASES U ORACIONES POSIBLES. EN CADA FRASE-

TIENEN QUE ENTRAR LAS TRES PALABRAS, EN EL ORDEN QUE USTEDES QUIERAN Y PUEDEN AÑADIR LAS QUE USTEDES QUIERAN. PONGAN CUIDADO EN QUE SUS FRASES SE PARESCAN LO MENOS POSIBLE ".

( analice los ejemplos ).

Series de palabras:

- 1.- Vestido, Flor, Verano.
- 2.- Almacén, sombrero, Joya
- 3.- Señor, Libro, Cielo.
- 4.- Niño, Piedra, Rueda.

Nota.- Las palabras se mencionan y se presentan por escrito.

TEST 3.- DIBUJOS:

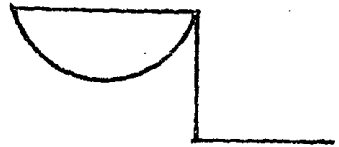
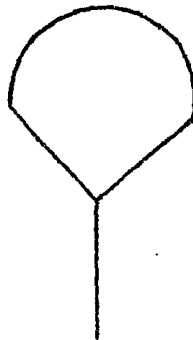
" VOY A MOSTRARLES UNAS LINEAS ( mismas que estarán dibujadas en varias cartulinas ) Y CON ELLAS VAN A COMPONER FIGURAS O DIBUJOS. LAS COMBINACIONES DEBEN SER DE LO MEJOR POSIBLE, O BIEN, QUE REPRESENTEN ALGO. ADEMÁS, DEBEN PARECERSE LO MENOS POSIBLE. EN CADA DIBUJO DEBEN ESTAR LOS ELEMENTOS QUE YO LES DE, NO DEBEN CAMBIAR EL TAMAÑO RELATIVO DE ELLOS, NI AÑADIR O REPETIRLOS. TENDRAN UN MINUTO PARA CADA SERIE.(57)

( 57 ) Ibidem p.p. 169, 170

AQUI LAS LINEAS:



LAS PUEDEN COMBINAR, POR EJEMPLO ASI:



TEST 4.- LAGUNAS:

" ENCONTRARAN EN CADA CUADRO UN DIBUJO, AL CUAL LE HACE FALTA ALGO. USTEDES ESCRIBIRAN EL NOMBRE DE LO QUE HACE FALTA REQUIRIENDO DE UNA RESPUESTA ESPECIFICA. ( Analice los ejemplos ) TIENEN CINCO MINUTOS PARA RESOLVERLO ".

TEST 5.- ANALOGIAS:

" SE LES VAN A PRESENTAR AHORA EN CADA CUADRO TRES DIBUJOS-

QUE GUARDAN UNA RELACION, USTEDES DEBERAN OBSERVARLOS Y DIBUJAR EL DIBUJO QUE FALTA. ( se resuelven los ejemplos y se aclaran dudas ). TIENEN CINCO MINUTOS PARA RESOLVERLO " .

TEST. 6.- CIFRAS:

" SE LES VAN A PRESENTAR AHORA UNA SERIE DE NUMEROS Y USTEDES DEBEN CONTINUAR LOS DOS NUMEROS SIGUIENTES DE ESA SERIE ( Se analizan los ejemplos ). TIENEN CINCO MINUTOS PARA RESOLVERLO " . (58 )

CALIFICACION:

TEST 1.- IMAGENES:

Cada serie resuelta vale un punto.

SERIE	CLAVE	SERIE	CLAVE
1 .....	1-2-4-3	9 .....	1-3-2-4
2 .....	1-2-4-2	10 .....	1-3-4-2
3 .....	1-4-3-2	11 .....	1-4-3-2
4 .....	1-3-2-4	12 .....	1-2-4-3

(58) Idem p. 172

SERIE	CLAVE	SERIE	CLAVE
5 .....	1-3-2-4	13 .....	1-2-4-3
6 .....	1-3-4-2	14 .....	1-3-2-4
7 .....	1-4-3-2	15 .....	1-3-4-2
8 .....	1-2-4-3	16 .....	1-3-2-4

El puntaje se anota y se transforma a deciles al consultar los baremos correspondientes.

#### TEST 2.- FRASES:

- a).- Sólo se tomarán en cuenta frases completas o sea, las que contengan las tres palabras propuestas.
- b).- Se tomará en cuenta lo que el sujeto quiere decir, la idea que une los vocables y no la manera de expresarlo
- c).- Si dos frases contienen casi igual idea, a la segunda se le dará un punto menos que a la primera; si dá una tercera serán dos puntos menos y las siguientes ya no cuentan.

## VALOR:

1.- Se dará un punto a las frases cuya idea sea absurda o a las que contienen dos o tres ideas diferentes. Ejemplo:

a.- En ese vestido hay una flor es verano.

b.- Yo he comprado en un almacén y en otro un sombrero.

2.- Se dará dos puntos a frases simples ( banales ) o a las vulgares. Ejemplo:

a.- En verano me puse una flor en mi vestido.

b.- En este almacén se venden sombreros y joyas.

3.- Tres puntos a aquellas que son más complicadas y ricas. Ejemplo:

a) En verano las señoritas ponen flores en sus vestidos para ir más elegantes.

b.- En el almacén La Joya, venden magníficos sombreros

4.- Se dan cuatro puntos a frases complicadas y originales.

Ejemplo:

a.- Mi mamá se puso una flor en el pelo del mismo color que su vestido de verano.

b.- En el cielo hay un gran libro en donde el Señor - anota las faltas.

Esta calificación, se anota en el extremo derecho de cada frase, se suman los puntos y se anotan en Frases del Perfil.

TEST 3.- DIBUJOS:

a) No hay que dejarse influir por la limpieza y precisión de las líneas, sólo hay que tomar en cuenta - la capacidad combinatoria.

b) El dibujo que no tenga los elementos que se han dado, no se toma en cuenta.

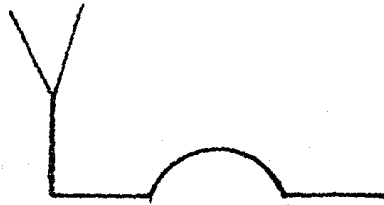
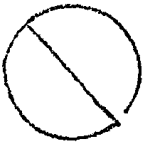
c) Un dibujo que repite la idea de otro vale un punto menos que el primero, una segunda repetición son -



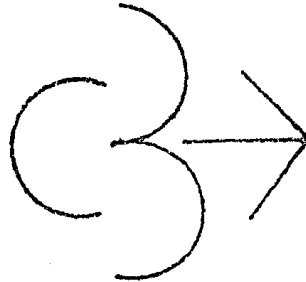
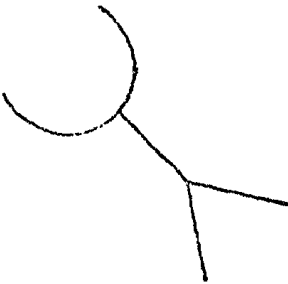
dos puntos menos que el primero, los siguientes no valen.

VALOR:

Un punto a los dibujos sin significado, ni simetría, cuyos elementos están simplemente alineados. Ejemplos: (59)

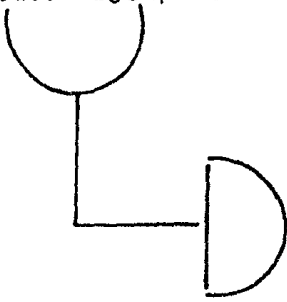


Dos puntos a los dibujos con algo de simetría y no con simple alineación. Ejemplos:

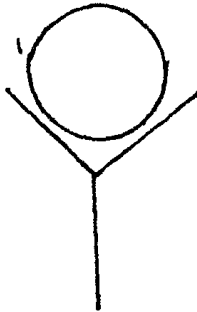


(59) Ibidem p. 177

Tres puntos a dibujos simétricos cuyo eje sea horizontal u oblicuo. Ejemplos:



Cuatro puntos a dibujos simétricos cuyo eje sea vertical. Ejemplos:



Los resultados se suman y se anotan en dibujos.

#### TEST 4.- LAGUNAS:

Un punto por cada respuesta correcta. Los errores en este subtest son debidos al análisis insuficiente de los grabados.

Ejemplo:

Hay un grupo de personas mirando al cielo y un cuadro en - - blanco; poner el sol no es correcta, debe haber algo diferente como: avión, globo, etc. El sol no causa ninguna atención por ser cotidiano.

C L A V E :

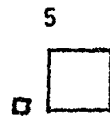
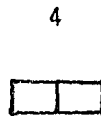
- 1.- Madero, leño, palo, tronco
- 2.- Canasta, cesto
- 3.- Rueda.
- 4.- Paso a desnivel, valla, barrera, señal de peligro, puente.
- 5.- Pesa (s), contrapeso.
- 6.- Ave, pájaro ( animal es insuficiente )
- 7.- Gato, persona.
- 8.- Globo, eclipse, avión, cometa, paracaidas.
- 9.- Zapato, pantufla.
- 10.- Arma, pistola, cuchillo.
- 11.- Vaso, copa.
- 12.- Piedra, pelota.
- 13.- Utiles, cuadernos, libros.

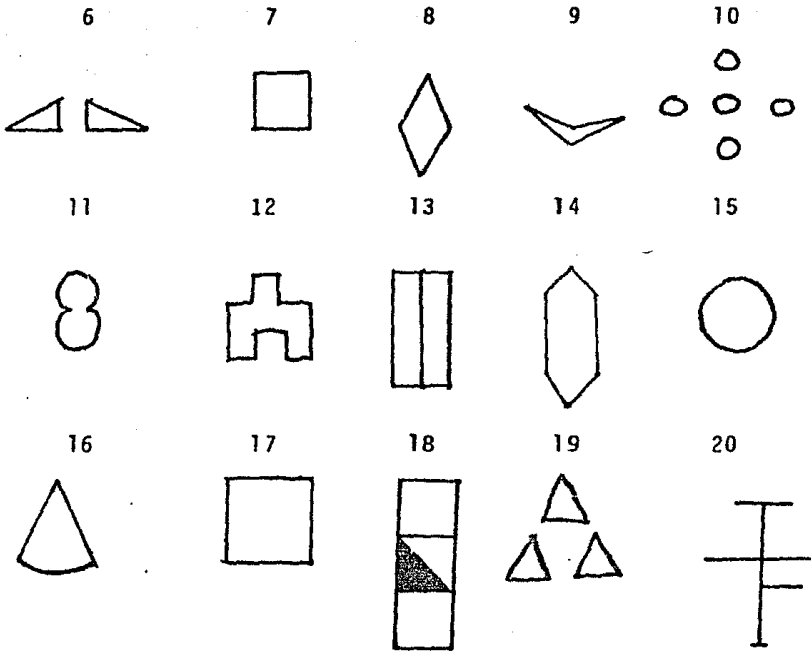
- 14.- Pasajero, esposo, padre.
- 15.- Persona.
- 16.- Tintero, pluma, lápiz.
- 17.- Barrotes, ventana.
- 18.- Reloj.
- 19.- Gato.
- 20.- Huellas, pisadas, pasos.
- 21.- Ratón, agujero, ratonera.
- 22.- Niño.
- 23.- Ondas.
- 24.- Vidrio, pelota, piedra, ( cristal ).

Se suman los aciertos y se anotan en la página correspondiente.

TEST 5.- ANALOGIAS:

Un punto por cada solución correcta. ( 60 )





Se cuentan los aciertos y se anotan en la página correspondiente.

TEST 6.- CIFRAS:

Un punto por cada serie resuelta correctamente.

Medio punto si únicamente resuelve una cifra o cuando las dos cifras guardan la correcta relación, aunque no sean exactas.

tas. Así pues, se concede medio punto, si cabe admitir que solo por una pequeña distracción se ha originado una falla, pues el sujeto entendió el problema.

Se califica por medio de la clave y se suman los aciertos y dicho número se lleva a la página correspondiente, como se hizo con los test anteriores.

#### C L A V E

1.-	15	17	11.-	6	3
2.-	4	3	12.-	24	31
3.-	22	25	13.-	15	17
4.-	2	2	14.-	16	15
5.-	2	6	15.-	13	9
6.-	27	31	16.-	12	19
7.-	3	1	17.-	49	64
8.-	13	13	18.-	9	6
9.-	16	17	19.-	46	92
10.-	6	24	20.-	4	9

#### INDICACIONES PARA LA INTERPRETACION:

Como se ve en el perfil, los test de CIFRAS E IMAGENES ocu--

pan la parte superior del esquema, que corresponde al factor Analítico de la inteligencia. En el test de CIFRAS es necesario, para encontrar la solución, descomponer la serie numérica; sus elementos constitutivos son de naturaleza abstracta ( símbolos de representaciones cuantitativas ) y es un test ANALITICO-ABSTRACTO. En el test de IMAGENES la solución se encuentra fijando la atención en alguno o algunos elementos aislados y sus elementos constitutivos son elementos concretos ( representaciones de objetos ), este test es ANALITICO-CONCRETO.

DIBUJOS Y FRASES cuya operación principal es la Creatividad. En el test de DIBUJOS, los elementos no tienen significación concreta ( figuras que no significan nada ) por lo tanto, lo hecho por el sujeto también será abstracto.

La capacidad integrativa de la inteligencia del sujeto, la podemos ver con los dibujos. Las imagenes o conceptos de naturaleza lo podemos ver con la integración de palabras en el test de FRASES. De aquí que el de DIBUJOS sea un test - ABSTRACTO-INVENTATIVO y el de FRASES es INVENTATIVO-CONCRETO.

El test de ANALOGIAS, dados tres elementos abstractos, encontrar un cuarto que sea respecto del tercero, lo que el segundo es respecto del primero. Esta operación requiere de abstracción semejante al necesario para resolver un silogismo. En algunas exige una operación mental, impidiendo al intelecto el manejo de objetos de naturaleza concreta.

#### FORMAS DE INTELIGENCIA:

Obtenidos los aciertos de los test, se transforman a deciles según la edad y el sexo. Obtenido esto, se traza una raya transversal en el lugar del perfil señalando este en cada subtest se une con una línea ( si es posible de color ) esto es la inteligencia del candidato.

Los ejes de este perfil, sirven para la gráfica de los resultados. Cada radio corresponde a un test en cada uno el punto más próximo al centro corresponde al decil uno y el más lejano al decil diez.

Este perfil es auxiliar para mostrar la forma de la inteligencia.



Para el factor "G" o índice cuantitativo de la inteligencia, se suman todos los deciles obtenidos y se saca el promedio ( dividiendo el total entre siete ). Para esto se requiere de la siguiente escala: ( 61 )

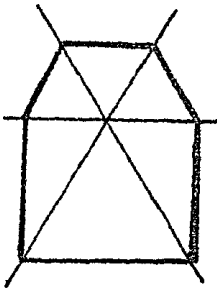
DECIL	NIVEL	DIAGNOSTICO INTELECTUAL
10	Muy Alto	Superior ( Genial o superdotado )
9	Alto	Superior al término medio ( Brillante ).
8		
7	Mediano	Término Medio ( Normal o Promedio )
6		
5		
4		
3	Bajo.	Inferior al término medio ( Torpe )
2		
1	Muy Bajo	Deficiente ( Débil Mental )

( 61 ) Idem p.p. 183, 185

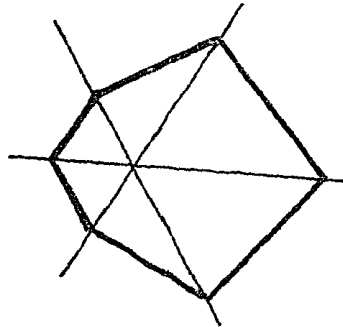
Los resultados finales seran:

- 1.- Obtención de la figura gráfica representativa de la forma de inteligencia, especificando el tipo de cualidad de la misma.
- 2.- Con el promedio de todos los deciles, señalar el diagnóstico Intelectual Cuantitativo del sujeto.

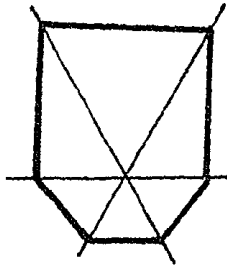
#### FORMAS TIPICAS DE INTELIGENCIA



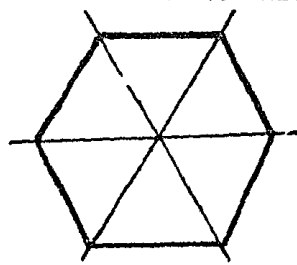
A). INTELIGENCIA INVENTIVA



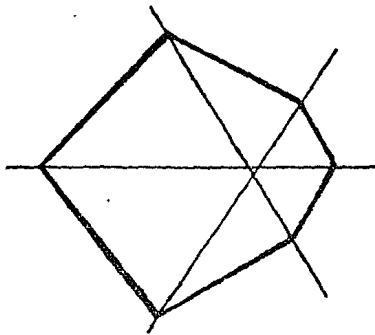
D). INTELIGENCIA CONCRETA



B). INTELIGENCIA ANALITICA



E). INTELIGENCIA EQUILIBRADA O REGULAR.



c). INTELIGENCIA ABSOLUTA

TABLAS DE BAREMOS PARA CONVERTIR A DECILES EL PUNTAJE BRUTO DE CADA SUBTEST

DE LOS 15 A LOS 18 AÑOS

AMBOS SEXOS.

DECIL	IMAGENES	FRASES	DIBUJOS	LAGUNAS	ANALOGIAS	CIFRAS	TOTAL	NIVEL
10	9	31	53.5	20.5	15	13	116.2	Muy Alto
9	7	24.5	36	16.5	11	10	96.2	Alto
8	6	21	32.5	15	9	9	83.5	
7	5	18	27	13	7	8	74.7	
6	4	15	24	11	6	7	68.5	Mediano
5	3.5	14	21	10	5	6	61.0	
4	3	12	17	8	4	5	53.0	
3	3	10	14	6	3	4	46.7	Bajo
2	2	8	11	5	2	2	40.5	
1	1	2.5	6	3	1	1	26.7	Muy Bajo
$\bar{X}$ =	3.96	14.39	22.26	10.20	5.66	6.27	62.44	

N = 213

TABLAS DE BAREMOS PARA CONVERTIR A DECILES EL PUNTAJE BRUTO DE CADA SUBTEST.

DE LOS 15 A LOS 18 AÑOS AMBOS SEXOS.

DECIL	IMAGENES	FRASES	DIBUJOS	LAGUNAS	ANOLOGIAS	CIFRAS	TOTAL	NIVEL
10	12	49	58.5	23	17	17	158.7	Muy Alto
9	11	39	45	22	16	16	140.5	
8	10	37	41.5	21	15	14	132.0	
7	9	32.5	38	20	14	13.5	122.5	
6	8.5	30	35	19	13	13	116.2	Mediano
5	8	28	32	18	12	12	108.0	
4	7	27	29	17	11	10	102.7	
3	6	25	26	16	10	9	98.0	Bajo
2	5	22	23.5	14.5	8	8	90.5	
1	4	18	20	12	8	7	80.0	Muy Bajo
$\bar{X}$ =	8.15	30.45	34.95	17.93	12.20	12.05	115.9	

N= 166

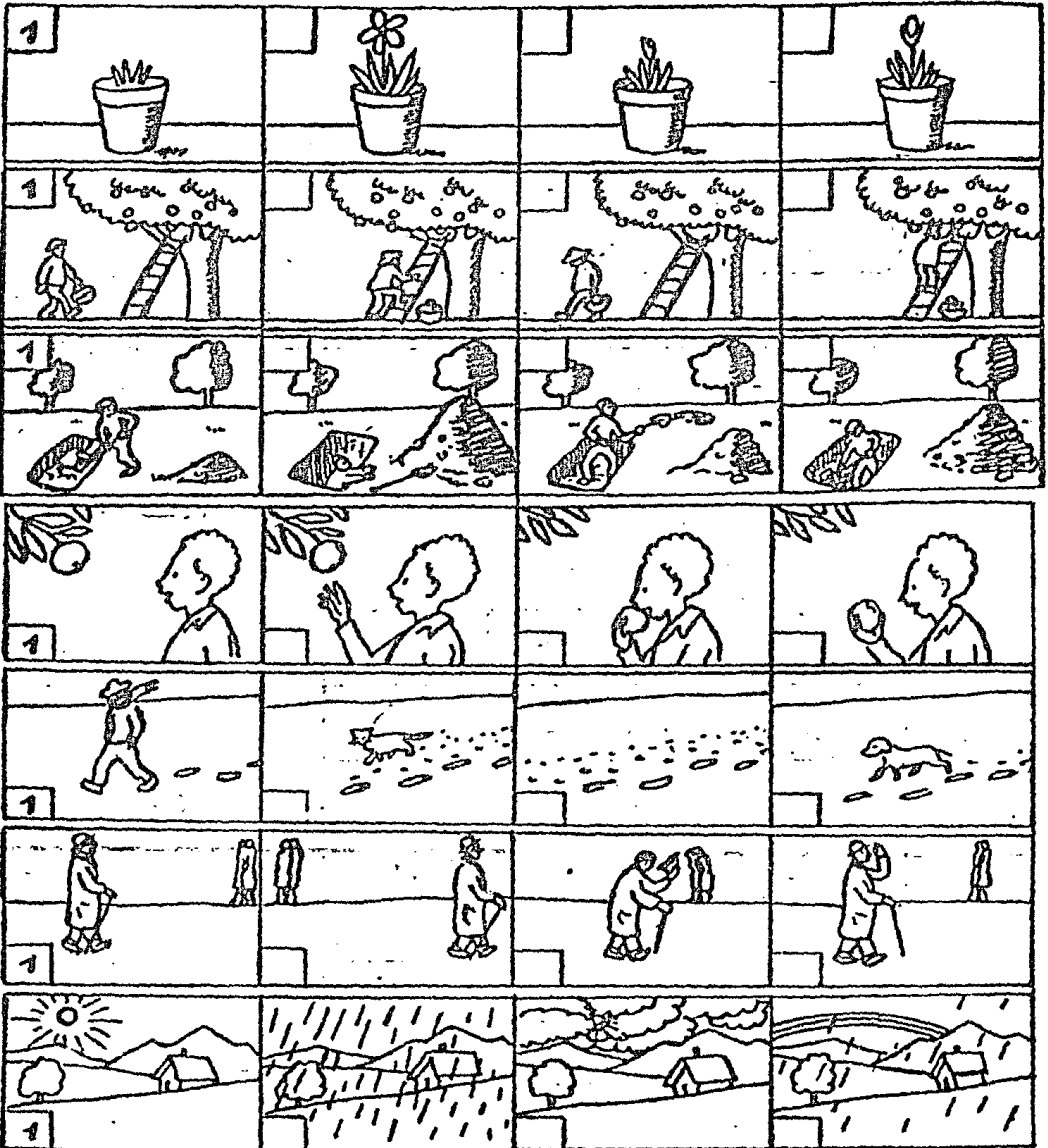
Escriba con letra de imprenta.

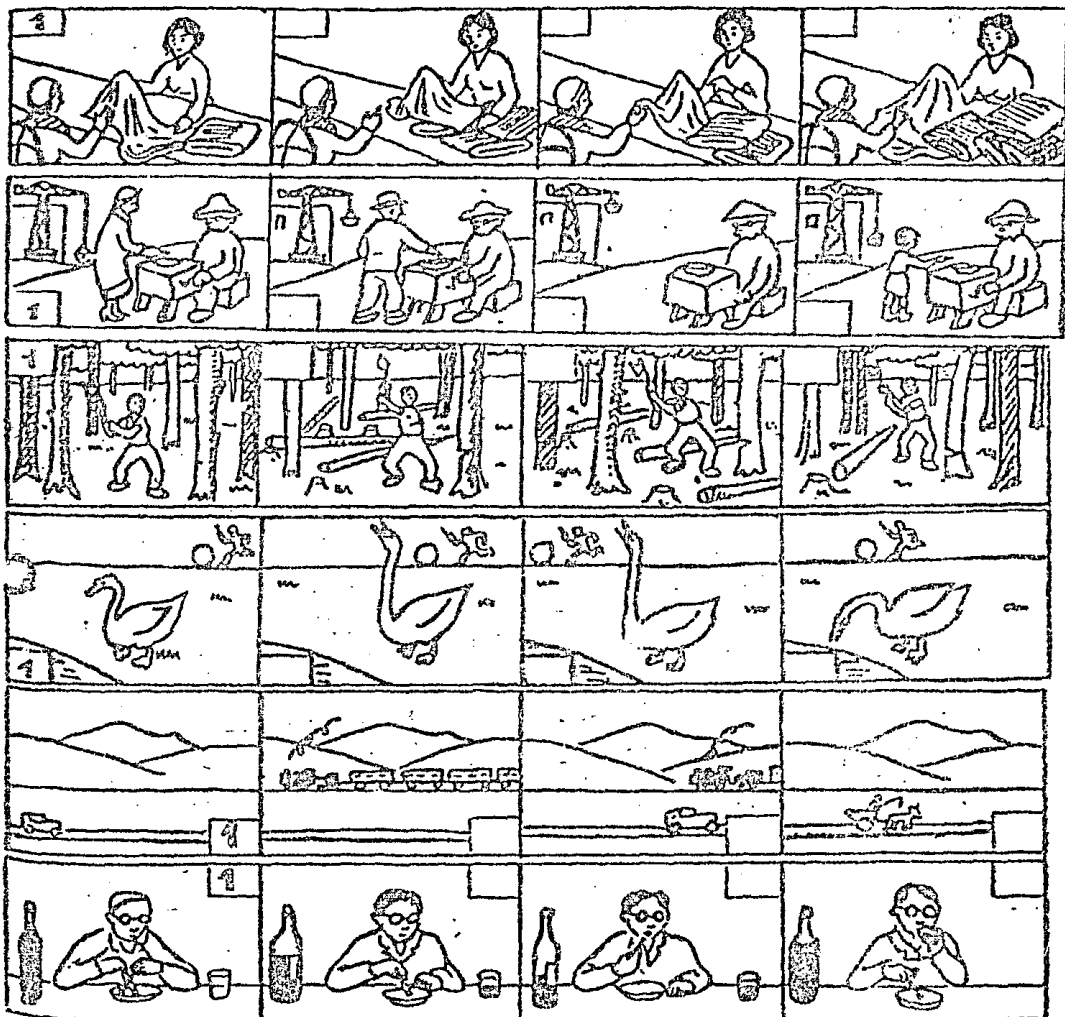
NOBRE \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

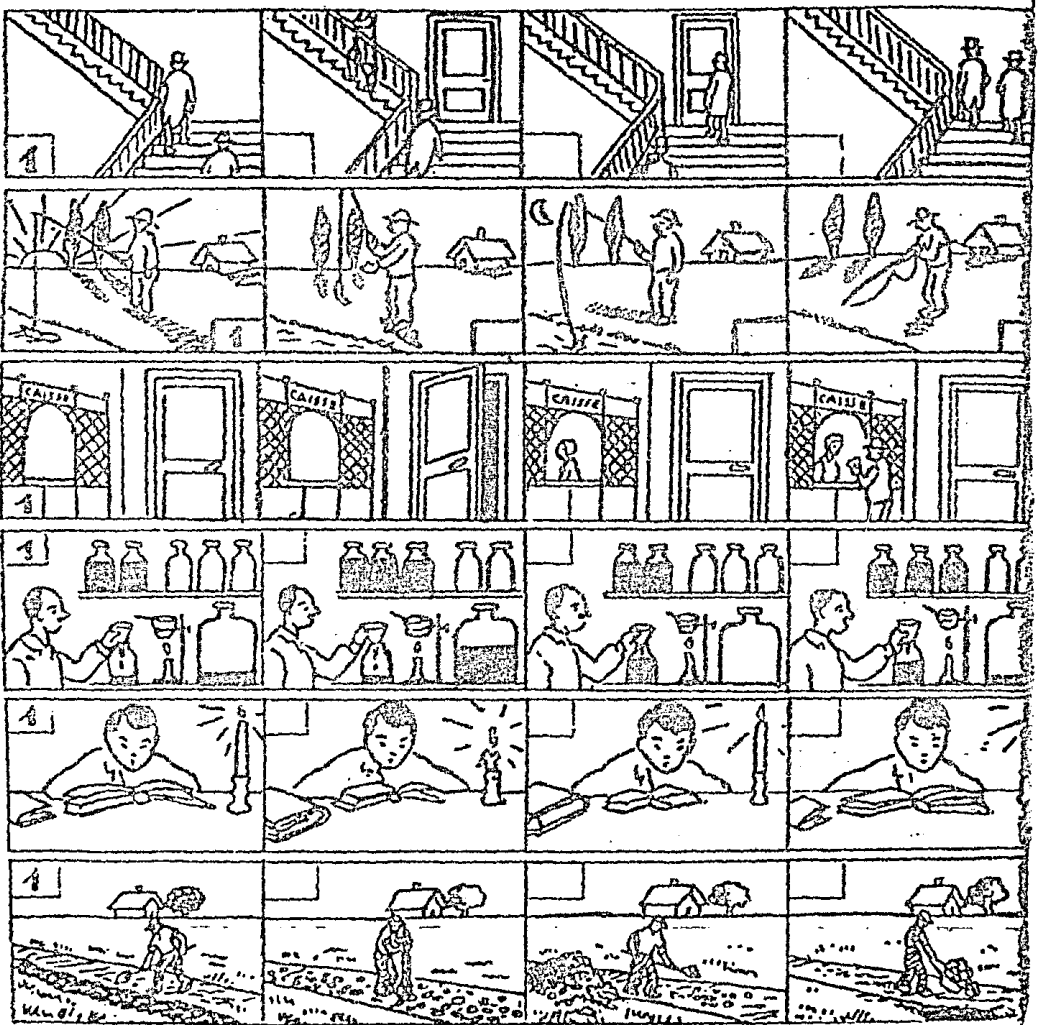
PUESTO \_\_\_\_\_

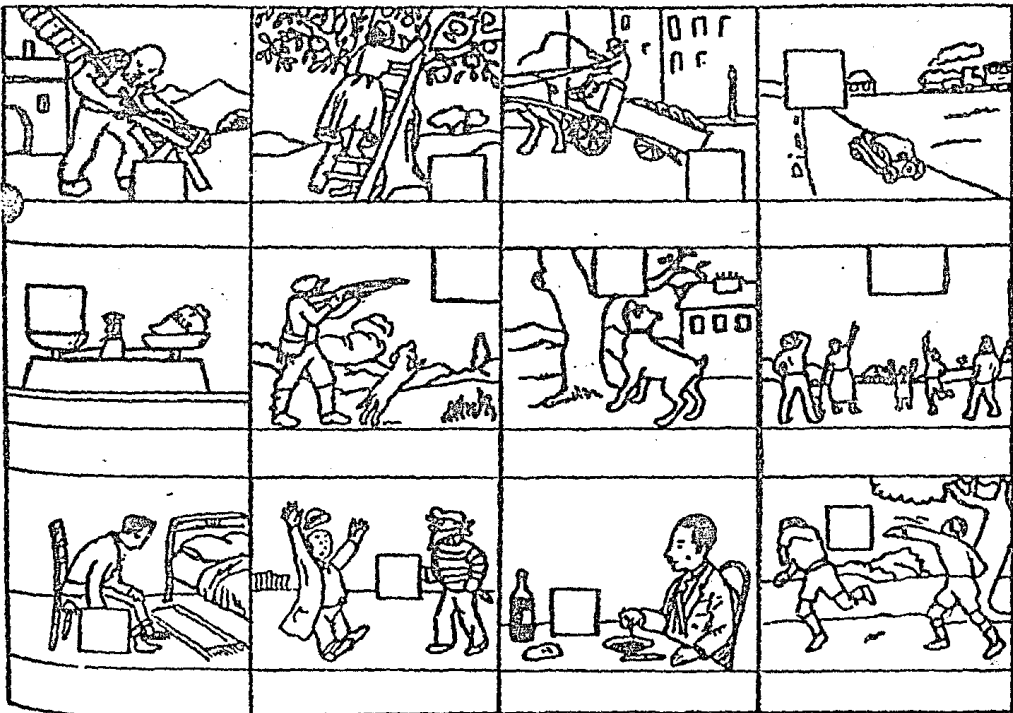
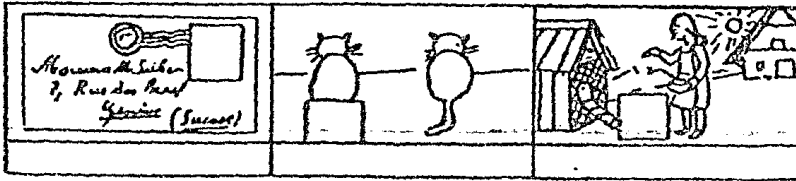
	PUNTAJE	DECIL
Analogías		
Cifras		
Imágenes		
Lagunas		
Frases		
Dibujos		
Global I. Q.		

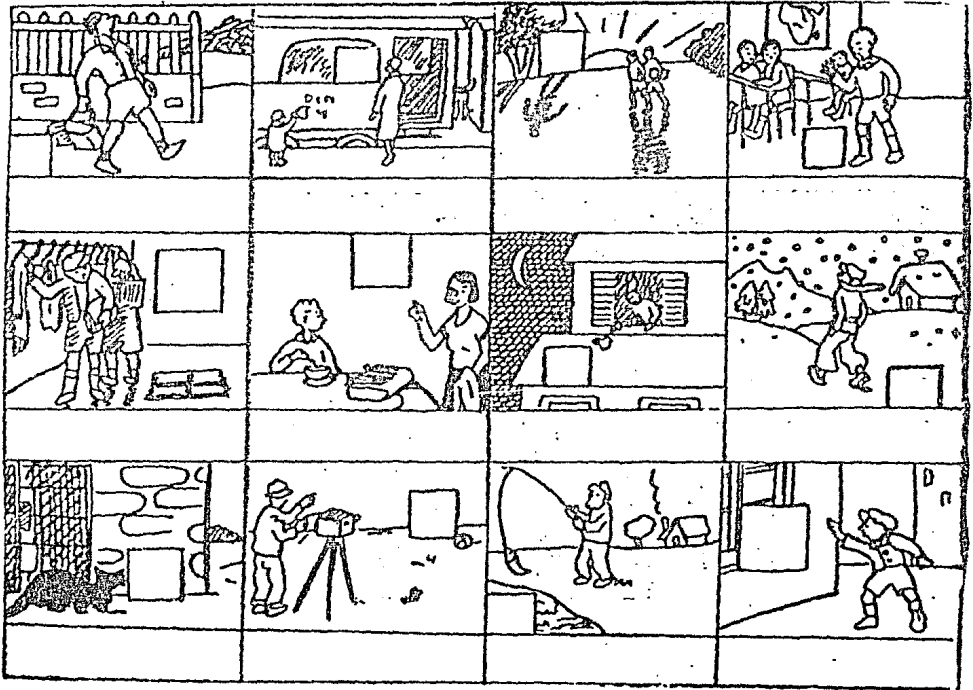








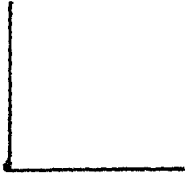




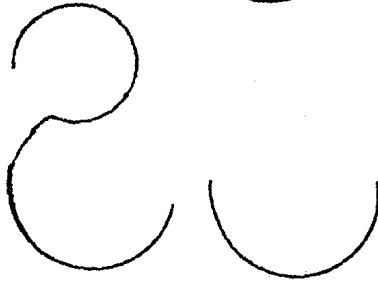
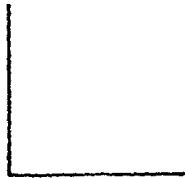


## SERIES DE ELEMENTOS PARA LOS DIBUJOS

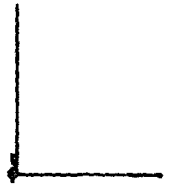
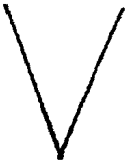
1a.



2a.



3a.



4a.



ANALOGIAS ( EJEMPLOS )

•	:			•	○	⊗	⊗
-		((		□		X	

256

1. ○ ○ △	2. ^ △ C	3. = ≡ ○ ○	4. H I 	5. ○ ○ □
6. ◐ ◑ △	7. ∪ ○ ⌚	8. ∪ ○ ∨	9. ∪ ∩ ▽	10. □ ⊕ ○
11. □ ⊗ ○	12. ○ ⊕ □	13. △ △ ▭	14. ○ ◇ 	15. m ☆ —
16. □ ▽ U	17. T T □	18. ⊕ ⊕ ▭	19. — □ △	20. F F F F

CIFRAS ( EJEMPLOS )

5, 8, 11, 14, 17,  
1, 2, 4, 8, 16,

3, 6, 9, 12, 15,  
3, 3, 4, 5, 5, 6,

3	5	7	9	11	13	—	—	—	—	21	18	16	13	11	8
10	9	8	7	6	5	—	—	—	—	3	4	6	9	13	18
4	7	10	13	16	19	—	—	—	—	12	14	13	15	14	16
8	8	6	6	4	4	—	—	—	—	25	24	22	21	19	18
2	3	2	4	2	5	—	—	—	—	16	12	15	11	14	10
3	7	11	15	19	23	—	—	—	—	15	16	14	17	13	18
9	1	7	1	5	1	—	—	—	—	1	4	9	16	25	36
25	25	21	21	17	17	—	—	—	—	21	18	16	15	12	10
4	5	8	9	12	13	—	—	—	—	4	8	10	20	22	44
3	6	4	12	5	18	—	—	—	—	1	3	2	5	3	7



### 3.5 TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE J.C. RAVEN.

#### PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL.

Este test consta de cinco series ( A, B, C, D. y E ) de doce items o reactivos cada una, formando un total de sesenta figuras geométricas abstractas que plantean problemas de -- completamiento de sistemas de relaciones o matrices; para -- la solución de éstas al examinado debe, en las primeras dos series buscar relaciones de una manera fuertemente gestálti -- ca, como plantea J. Berstein, traductor del test en español. En los treinta y seis últimos items hay correlación de dis -- tintos aspectos de configuraciones, ya que son reactivos -- constituidos decididamente como sistemas de relaciones, - - plantean problemas de razonamientos y exigen operaciones - analíticas de educación de relaciones y correlatos, esto es, pensar y discernir. Los reactivos van aumentando en difi -- cultad sucesivamente y en cada caso el sujeto demostrará ha -- ber encontrado la solución correcta, reconociéndola entre -- varias incorrectas, al pié de la lámina.

El principio en que se basa este test es muy semejante al -- de otros en los que el sujeto debe de completar la omitida --



de un dibujo ( test 5 de Army Beta y el subtest de completamiento de figuras del WAIS ), completar una escena ( healdy ) o ensamblar piezas geométricas ( Seguin-Goddard ) o completar frases incompletas, series numéricas, etc. Sin embargo en el test de Raven las respuestas se dan a escoger entre varias y el sujeto no tiene que elaborarlas, permitiendo esto una celeridad en la calificación muy semejante a la de las pruebas de " cierto-equivocado ". ( 62 )

Las ventajas que los autores aducen en el test son: que es una prueba:

Sencilla tanto en su aplicación como en su calificación.

De amplio margen en cuanto a edad de los sujetos a los que se puede aplicar tanto individual como colectivamente.

Es un test no verbal, No manual, interesante y agradable -- tanto para el sujeto como para el examinador.

Por su objetivo, la prueba de Raven es un destinado a medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por

( 62 ) Dra. Enciso Gracida, Cristina, Lic. Salazar Juan Manuel; Manual de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Op Cit pp.187,188

analogía, con independencia, de los conocimientos adquiridos.

Por su material es un test no-verbal, de lagunas geométricas abstractas, que se relacionan con la forma del problema pues cada reactivo es un patrón del pensamiento, una matriz incompleta, en orden de complejidad creciente conforme se avanza en el test.

Es un test perceptual, de observación, comparación y razonamiento lógico y analógico, de complemento y selección múltiple. Es un test autoadministrable y administrable individual y colectivamente. Es un test factorial, de clasificación y clínico.

### 3.5.1 FUNDAMENTOS TEORICOS DEL TEST DE RAVEN.

" Este test se basa en la " teoría ecléctica de los dos factores o teoría bifactorial de Charles S. Spearman " (63 )

La teoría de los factores de la inteligencia supone que és-

( 63 ) Ibidem p. 19m

ta, está integrada por un conjunto de habilidades ( habilities ) y éstas a su vez por factores, cuya postulación se basa en inducciones de correlación entre habilidades. Si dos habilidades están correlacionadas entre sí en alguna medida, en esa misma medida ambas han de estar en dependencia con un factor común y además se incluye en ellas un factor específico que determina la diferenciación entre habilidades.

Estos factores tienen una existencia formal dada por las correlaciones deducidas entre las habilidades mediante un análisis estructural y objetivo. Sin embargo, la correlación es solamente recíproca y no necesariamente casual.

El análisis factorial ( Spearman 1904 ) establece semejanzas en relaciones funcionales entre las actuaciones frente a un test, efectúa un análisis interno de la correlación entre las variables encontradas en los test, e intenta de este modo descubrir factores subyacentes, tratando de encontrar un mínimo de factores mentales significativos. Como consecuencia se han desarrollado gamas amplísimas de teorías de la inteligencia basadas en los factores ( factor central, factores de grupo y factores específicos ). La co-

rriente del factor central, es la que sirvió de base al -- test de Raven.

Spearman trató de tomar lo mejor de entre las tres teorías-- en boga a principios de siglo: de la monárquica que postulaba una inteligencia general, las oligárquicas discutían la posibilidad de múltiples aptitudes independientes. Por medio del análisis factorial resolvió el problema de dependencia de funciones intelectuales.

Son tres factores los que reconoce esta teoría: un factor-- general, un factor específico y uno de grupo, con preponde-- rancia de uno sobre otro en las habilidades.

El factor G ( General ) es un factor cuantitativo de la in-- teligencia, fundamental en las funciones cognocitivas y de magnitud intraindividual constante e interindividual varia-- ble, explicando cualitativamente, se diría que G es la energía subyacente constante a todas las operaciones psíquicas.

El factor E o S ( específico ) es un factor cuantitativo va-- riable intra e intraindividual, es propio de una habilidad-- particular y no depende, no se correlaciona, ni con G ni --

con E. Son Máquinas, dispositivos o instrumentos a través - de los cuales actúa, opera la energía mental (G)

Factores de Grupo o comunes ( Overlapping ) forman la relación unitaria de gran parte de un conjunto dado de habilidades, Factores de Grupo serían: V= Verbal, M= Mecánico E= Especial, M= Memoria, L= Lógico, V= Voluntad, H= Habilidad para el cambio, P= Persistencia o tendencia a la inercia.

La teoría en la que se basan los tests factoriales afirma - que si bien el factor G no es factible de medir directamente, sí se puede medir por sus máquinas (E) y mientras mayor saturación de G tenga un test, mejor medirá en valor de éste mientras menos saturado se encuentra de G más medirá un factor de E. Por diversos estudios, se llegó a la conclusión - de que los tests homogéneos más saturados de G son los de - razonamiento de matemáticas o gramatical, los de percepción de relaciones complejas con material visual y en especial - los de material no verbal, perceptivos, a base de problemas de educación de relaciones. Se concluyó también lógicamente que los tests " omnibus " miden mas concretamente factor E ( 64 )

( 64 ) Ibidem p. 197

El test de Raven, busca medir la inteligencia por el último factor enumerado en los tests homogéneos o sea la educación de relaciones.

#### OBJETIVO.

Es un instrumento para medir la capacidad intelectual comparando formas y razonando con lógica, independiente de los conocimientos previamente adquiridos, informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su mas alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado. Es una prueba de lagunas geométricas abstractas; requiere de respuestas no verbales, tanto por la índole del material como por las respuestas que demanda del examinado. Es una prueba perceptual de observación, comparación y razonamiento lógico, analógico. La obtención de las respuestas es de selección múltiple.

#### VALIDEZ

Vernon encontró que la saturación en factor G es de 0.79 y la saturación en factor específico espacial es de 0.15, saturación en factor S relativamente alta que se debe particular

mente a los 30 primeros problemas, en cambio, no se ha podido determinar la naturaleza de los factores que componen el pequeño residuo de 0.6.

#### APLICACION.

Se le muestra al sujeto el manual, diciendo: " LE VOY A PRESENTAR UNA SERIE DE DIBUJOS Y EN CADA UNO DE ELLOS SE HA OMITIDO UN TRAZO, CADA UNO DE ESTOS TRAZOS LOS PODRA ENCONTRAR EN LA PARTE INFERIOR; TIENEN LA FORMA ADECUADA PARA LLENAR EL ESPACIO EN BLANCO, PERO SOLO UNO DE ELLOS COMPLETA EL DIBUJO, ANOTANDO EL NUMERO CORRESPONDIENTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS, FIJESE QUE EN LA PARTE DE ARRIBA CADA HILERA TIENE UNA LETRA, CONTESTE DE ACUERDO A LA LETRA Y EL NUMERO DE CADA PAGINA.

#### CALIFICACION:

Una vez que la hoja de respuestas ha sido contestada, se utiliza para su calificación una plantilla o clave matriz para la corrección del Raven, con lo cual se evalúa el acierto o el error en la solución que el sujeto propone para cada problema; se obtiene el puntaje parcial de cada una de las se--

ries computando el número de soluciones acertadas, luego se verifica la consistencia del puntaje, utilizando las tablas de composición del puntaje normal o esperando de la siguiente manera:

Después de obtener el puntaje parcial, se saca el puntaje total, se busca en la tabla y en el enlistado inferior se busca el puntaje correspondiente a cada serie comparándolo con el puntaje parcial de cada serie en nuestra hoja de respuestas, anotando la diferencia algebraica debajo de cada puntaje parcial; si la diferencia es de + de 3 o - de 3 se invalida la prueba; si es menor a esta diferencia continuamos con la calificación. El puntaje total se busca en la tabla de los baremos, de acuerdo a la edad cronológica del sujeto en cuestión, con lo que se obtiene el percentil y con este el diagnóstico, el cual se anota en la parte inferior de la hoja de respuestas. ( 65 )

A continuación encontraremos un ejemplo de cada una de las series de problemas presentados en este test, con el fin de que observe el grado progresivo de dificultad.

(65) Idem p. 202



# PROTOCOLO DE PRUEBA DE RAVEN

CENTRO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

267

NOMBRE \_\_\_\_\_

EXP. No. \_\_\_\_\_

FORMA DE APLICACION \_\_\_\_\_

PRUEBA No. \_\_\_\_\_

Fecha de nac. _____ Edad _____ años _____ meses. Grado. _____ Plaza que ocupa _____ Plaza que aspira _____	Motivos de la Apl. _____ Fecha de hoy _____ Hora de inic. _____ Duración _____ Hora de fin _____
---	--

A			B			C			D			E		
1			1			1			1			1		
2			2			2			2			2		
3			3			3			3			3		
4			4			4			4			4		
5			5			5			5			5		
6			6			6			6			6		
7			7			7			7			7		
8			8			8			8			8		
9			9			9			9			9		
10			10			10			10			10		
11			11			11			11			11		
12			12			12			12			12		
PUNTUACION PARCIAL.			PUNTUACION PARCIAL.			PUNTUACION PARCIAL.			PUNTUACION PARCIAL.			PUNTUACION PARCIAL.		

**1.- FORMA DE TRABAJO**

REFLEXIVA _____ INTUITIVA _____ RAPIDA _____ LENTA _____ INTELIGENTE _____ TORPE _____ CONCENTRADA _____ DISTRAIDA _____	
<b>2.- DISPOSICION</b>	
DISPUESTA _____ FATIGADA _____ INTERESADA _____ DESINTERESADA _____ TRANQUILA _____ INTRANQUILA _____ SEGURA _____ VACILANTE _____	
<b>3.- PERSEVERANCIA</b>	
UNIFORME _____ IRREGULAR _____	

**DIAGNOSTICO**

EDAD CRON.		PORTAJE	
T/MINUT.		PORCENT.	
DISCREP.		RANGO	

**DIAGNOSTICO**

\_\_\_\_\_  
**EXAMINADOR**

MATRIZ DE CALIFICACION

268

SERVICIO DE PSICOMETRIA

PRUEBA DE RAVEN

NOMBRE. \_\_\_\_\_ EDAD. \_\_\_\_\_ SEXO. \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD. \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO. \_\_\_\_\_  
 MEDIO ECONOMICO SOCIAL \_\_\_\_\_  
 FECHA DE LA PRUEBA \_\_\_\_\_ FORMA \_\_\_\_\_  
 EXAMINADOR. ( A ) \_\_\_\_\_

A			B			C			D			E		
1	4		1	2		1	8		1	3		1	7	
2	5		2	6		2	2		2	4		2	6	
3	1		3	1		3	3		3	3		3	8	
4	2		4	2		4	8		4	7		4	2	
5	6		5	1		5	7		5	8		5	1	
6	3		6	3		6	4		6	6		6	5	
7	6		7	5		7	5		7	5		7	2	
8	2		8	6		8	1		8	4		8	4	
9	1		9	4		9	7		9	1		9	1	
10	3		10	3		10	6		10	2		10	6	
11	5		11	4		11	1		11	5		11	3	
12	4		12	5		12	2		12	6		12	5	
PARC.			PARC.			PARC.			PARC.			PARC.		
IDEAL.			IDEAL.			IDEAL.			IDEAL.			IDEAL.		

DIAGNOSTICO	
CONSISTENCIA:	
EDAD. CRON.	PUNTAJE
T/MINUT.	PERCENT.
DISCREP.	RANGO
DIAGNOSTICO:	

TEST DE MATRICES PROGRESIVAS

TABLAS  
COMPOSICION DEL PUNTAJE NORMAL - FORMA INDIVIDUAL

		<i>Puntaje total</i>									
		10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
<i>Puntaje medio en cada serie</i>	A	6	8	9	10	10	10	10	11	12	12
	B	2	4	6	7	8	8	9	10	11	11
	C	1	2	3	4	6	7	8	10	10	11
	D	1	1	2	3	4	7	9	9	10	11
	E	0	0	0	1	2	3	4	5	7	10

COMPOSICION DEL PUNTAJE NORMAL - FORMA AUTOADMINISTRADA  
Y COLECTIVA

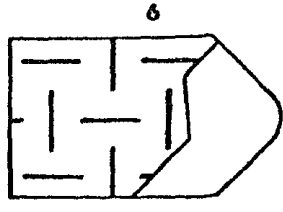
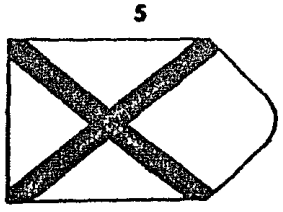
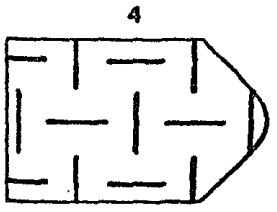
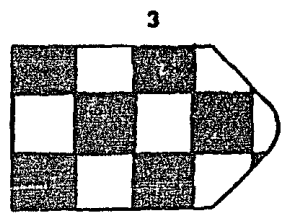
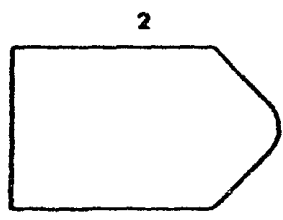
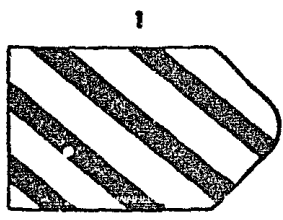
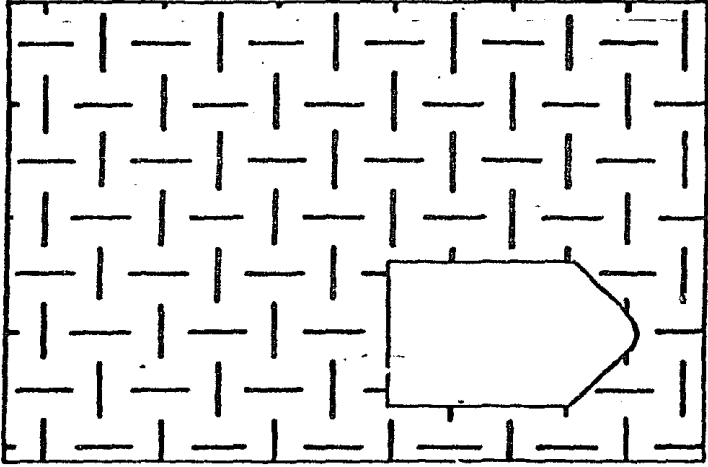
Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E
15	8	4	2	1	0	30	10	7	6	5	2	45	12	10	9	9	5
16	8	4	3	1	0	31	10	7	7	5	2	46	12	10	10	9	5
17	8	5	3	1	0	32	10	8	7	5	2	47	12	10	10	9	6
18	8	5	3	2	0	33	11	8	7	5	2	48	12	11	10	9	6
19	8	6	3	2	0	34	11	8	7	6	2	49	12	11	10	10	6
20	8	6	3	2	1	35	11	8	7	7	2	50	12	11	10	10	7
21	8	6	4	2	1	36	11	8	8	7	2	51	12	11	11	10	7
22	9	6	4	2	1	37	11	9	8	7	2	52	12	11	11	10	8
23	9	7	4	2	1	38	11	9	8	8	2	53	12	11	11	11	8
24	9	7	4	3	1	39	11	9	8	8	3	54	12	12	11	11	8
25	10	7	4	3	1	40	11	10	8	8	3	55	12	12	11	11	9
26	10	7	5	3	1	41	11	10	9	8	3	56	12	12	12	11	9
27	10	7	5	4	1	42	11	10	9	9	3	57	12	12	12	11	10
28	10	7	6	4	1	43	12	10	9	9	3	58	12	12	12	12	10
29	10	7	6	5	1	44	12	10	9	9	4	59	12	12	12	12	11

TABLAS DE COMPOSICION DEL PUNTAJE NORMAL  
DEL TEST DE MATRICES PROGRESIVAS



# SERIE A

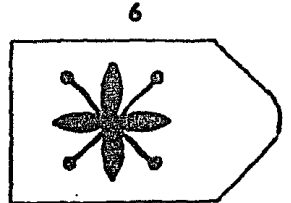
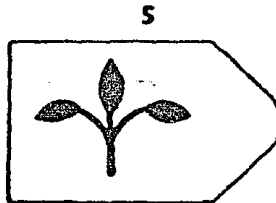
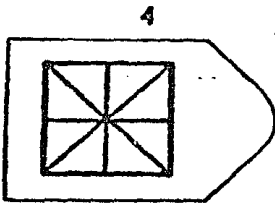
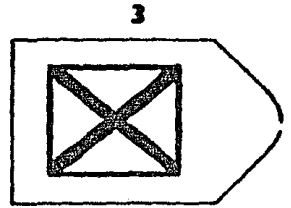
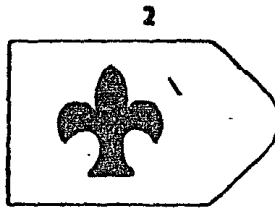
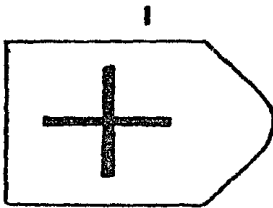
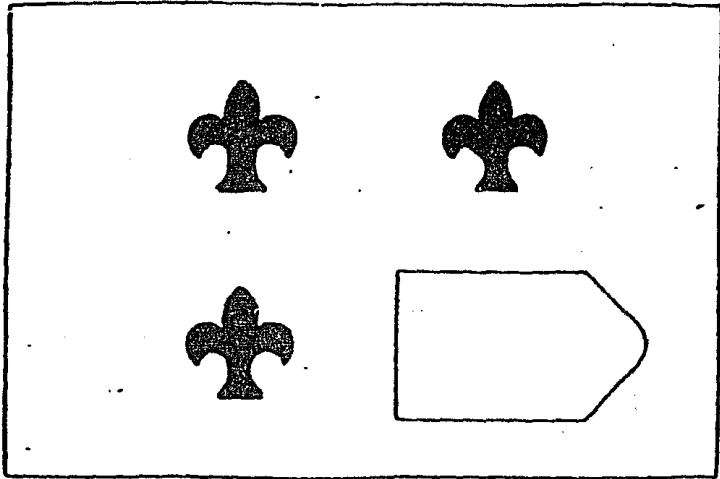
A-1



# SERIE B

272

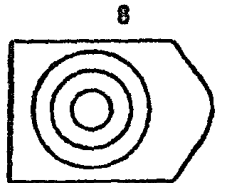
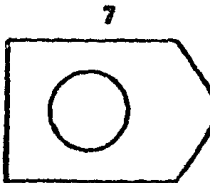
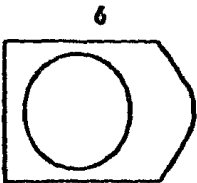
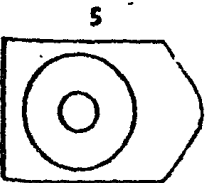
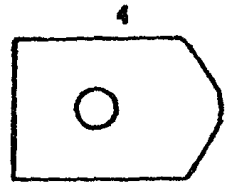
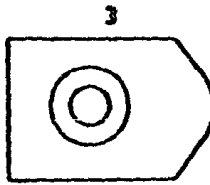
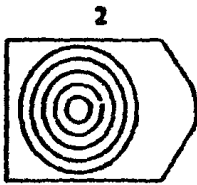
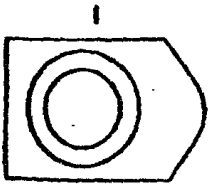
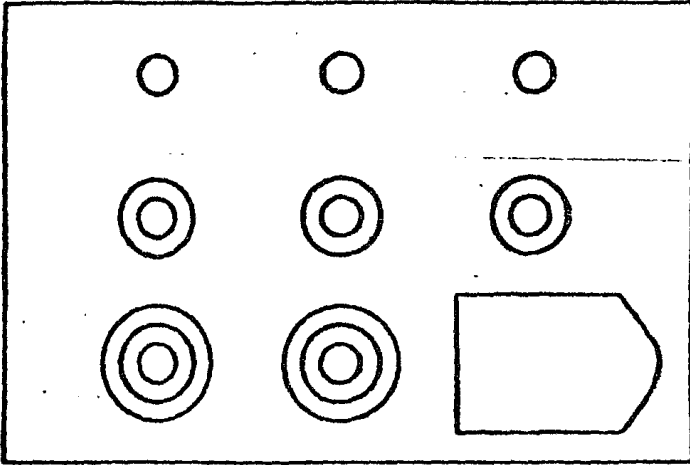
B-1



# SERIE C

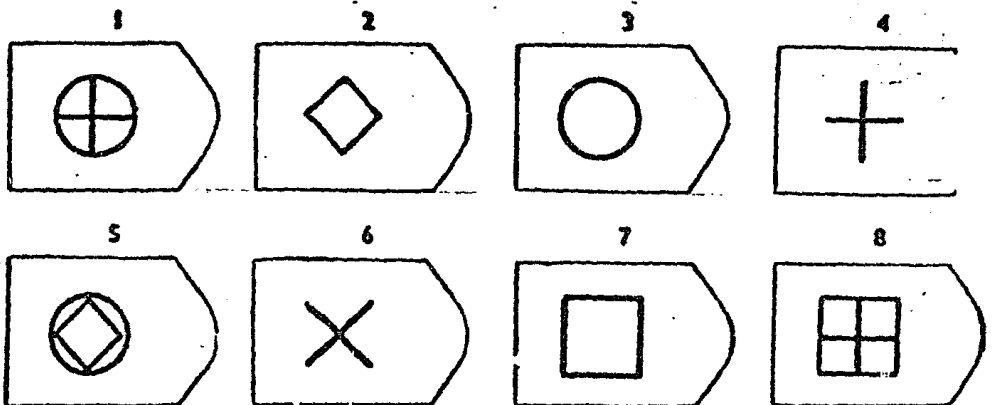
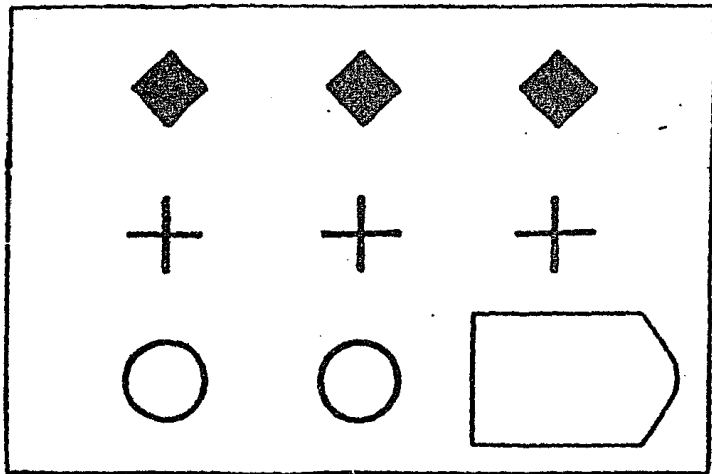
273

C-1



## SERIE D

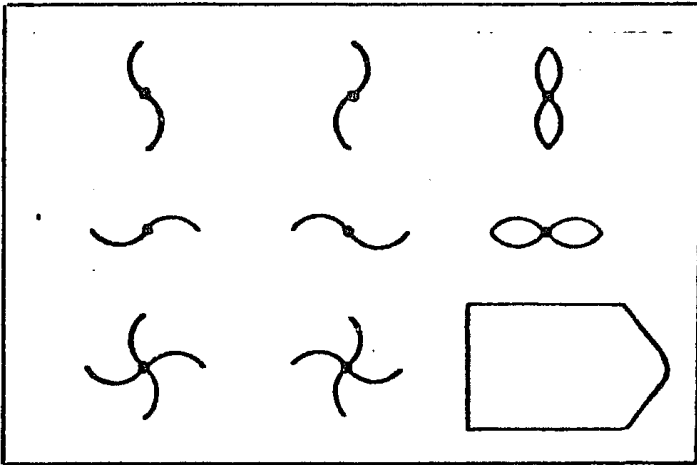
D-1



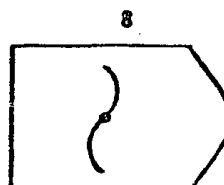
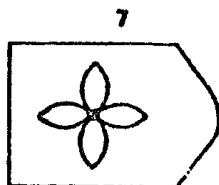
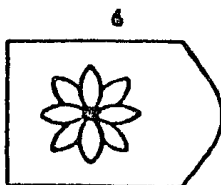
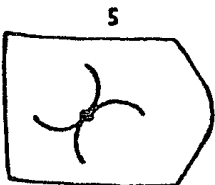
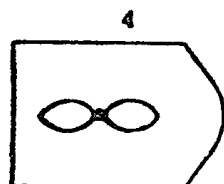
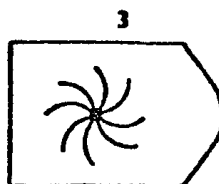
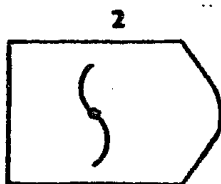
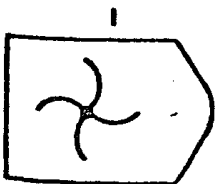


## S E R I E E

E-1



C



### CAPITULO III

#### CONTRATACION

El objetivo principal de la contratación es la de formalizar con apego a la ley, la futura relación del trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como del patrón.

##### 1.- Necesidad de los contratos y definiciones.

L.F.T. " Art. 21"- Se presumen la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un trabajo -- personal y el que lo recibe.

L.F.T. " Art. 24"- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos - aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los - cuales quedará uno en poder de cada parte.

Este artículo establece dos condiciones: Que se hagan con-- tratos individuales de trabajo en donde se hagan constar las condiciones de trabajo mencionadas en el art. 25; y que se -

entregue al trabajador una copia del mismo. Los inspectores del trabajo, exigen ver los contratos individuales e interrogan a los trabajadores acerca de si recibieron copia de su contrato para evitar que los trabajadores puedan negar el haber recibido copia del contrato, es conveniente incluir en el mismo contrato, independientemente de la firma del mismo, la siguiente inscripción: Recibí un ejemplar del presente -- contrato". Con la rubrica del trabajador al calce.

Definición de Trabajador L.F.T.. Art. 8.- Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerida para cada profesión u oficio.

De lo anterior queda claro que todo aquel que presta a otro, un trabajo personal subordinado adquiere la categoría de trabajador ante la ley, independientemente se trate de un profesionista o de un obrero no calificado.

Definición de patrón.- L.F.T. Art. 10.- Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios-trabajadores.

" Si el trabajador conforme a lo pactado a la costumbre, uti liza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél lo será también de éstos"

A).- Relación de trabajo y Contrato individual de Trabajo.

L.F.T. " Art. 20.- Se entiende por relación de trabajo cual quiere que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario."

A.1).- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel que por virtud del - - cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

el de la subordinación de la prestación del servicio, la - -  
cual se traduce en la facultad del patrón de disponer de la  
fuerza de trabajo, del obrero, de acuerdo con la ley o el -  
contrato. ( Boletín de la Suprema Corte, año I Nov. y Dic. -  
74 ).

B).- Contrato Colectivo de Trabajo Art. 386 L.F.T.

" Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de  
trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios síndica  
tos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones  
según las cuales deben prestarse el trabajo en una o más em-  
presas o establecimientos.

C).- Contrato-Ley Art. 404. L.F.T.

"Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de  
trabajadores y varios patrones o varios síndicatos de patro-  
nes, con objeto de establecer las condiciones según las cua-  
les debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la  
industria y declarado obligatorio en una o varias entidades  
federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen -  
una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacio-  
nal.

D) Contenido de los Contratos.

L.F.T. Art. 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II.- Si la relación de trabajo es por obra o tiempo de terminado e indefinido;
- III.- El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV.- El lugar o lugares donde debe prestarse el trabajo.
- V.- La duración de la jornada.
- VI.- La forma y el monto del salario;

VII.-: El día y lugar del pago del salario.

VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

IX.- Otras condiciones de trabajo, tales como, días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

2.- NORMAS CONSTITUCIONALES Y ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL -- DEL TRABAJO DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LA CONTRATACION.

a).- Normas constitucionales.

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

1.- La duración de jornada máxima será de ocho horas.

- II .- La jornada máxima de trabajo nocturno, será de siete horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo, después de las diez de la noche, de los menores de dieciseis años.
- III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciseis, tendrán como jornada máxima de seis horas.
- IV .- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.
- V .- Las mujeres durante el embarazo, no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable u signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente, de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada, aproximadamente, para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario integro y conservar su empleo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimen-



tar a sus hijos.

VI .- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros - registrarán en una o en varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio, o en profesiones, oficios o trabajos - especiales.

Los salarios mínimos generales, deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos

Los salarios mínimos profesionales, se fijarán considerando, además las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales.

VII.- Para trabajo igual, debe corresponder salario igual, - sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII.-El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, Com-

pensación o descuento

b).- Artículos de la Ley Federal del Trabajo.

Art. 23 L.F.T.- Los mayores de dieciseis años, pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley, los mayores de catorce y menores de dieciseis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

Art. 26 La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que se derivan de las normas del trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Art. 27.- Si no hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo genero de los -- que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Art. 28.- Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República, se observarán las normas siguientes:

I.- Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito y contendrán para su validez, las estipulaciones siguientes:

a) Los requisitos señalados en el Art. 25.

b) Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras y cumplimiento de las disposiciones sobre migración o por cualquier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

Art. 31.- Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo a la buena fé y a la equidad.

### C) Período de prueba.

La ley Federal del Trabajo, no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nación, ha fijado el criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, particularmente los de 28 y 30 días carecen de relevancia jurídica, en virtud de que muchos patrones, resguardándose en dichos contratos, pretendían burlar las disposiciones de la ley de la materia y así se daban casos de que los trabajadores con más de diez años de antigüedad, en ciertas empresas estaban todavía sujetos a un contrato de prueba o de 28 días.

Resulta evidente que en la actualidad, la especialización se impone en todas las empresas que necesitan operarios cada vez más calificados. En dichos casos, si es factible celebrar un contrato por tiempo indefinido y establecer un período de prueba razonable, durante el cual el trabajador debe demostrar que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado.

El período de prueba, tiene que ajustarse estrictamente a la realidad y a las necesidades del puesto, pues sería imprec-

dente fijar un período de prueba de más de 30 días a un trabajador no calificado. Además que en el desarrollo del período de prueba hay que conocer factores del trabajador como son, puntualidad, habilidad, capacidad, honradez, capacidad creadora etc. que nos permitirá conocer más y calificar al trabajador.

d).- Modelos de Contratos. A continuación anexamos algunos modelos de diferentes empresas y tipos:

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_  
 COMO PATRON, REPRESENTADA POR \_\_\_\_\_  
 Y POR LA OTRA EL ( LA ) SR. (SRTA.) COMO TRABAJADOR (A) Y -  
 QUE SE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

DEL PATRON:

I.- Declara el patrón ser una sociedad \_\_\_\_\_ constituida de acuerdo con las leyes mexicanas, ante la fé del Notario Público de acuerdo con las leyes mexicanas, ante la fé del Notario Público No. \_\_\_\_\_ en Escritura Pública No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_

II.- Declara el patrón que con motivo de \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 necesita contratar los servicios temporales de una persona -  
 que pueda desahogar el trabajo consistente en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

DEL (LA) TRABAJADOR (A):

I.- El (La) Trabajador (a) declara ser de sexo \_\_\_\_\_ con fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ estado civil \_\_\_\_\_ y con domicilio en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 en la ciudad de \_\_\_\_\_

II.- Declara el trabajador (a) que ha recibido una completa explicación del trabajo que va a desarrollar y de su naturaleza temporal, y manifiesta que posee los conocimientos y aptitudes necesarios para su eficaz desempeño, por lo que manifiesta su conformidad para prestar sus servicios temporales por el tiempo de \_\_\_\_\_

GENERALES:

I.- En consecuencia ambas partes aceptan celebrar el presente contrato de trabajo por tiempo determinado, conforme a las siguientes

CLAUSULAS

PRIMERA.- El patrón contrata los servicios del (la) trabajador (a) por un término de \_\_\_\_\_ de acuerdo con las declaraciones anteriores.

SEGUNDA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios desarrollando las siguientes labores: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

pero bien entendido que las anteriores labores constituyen su ocupación principal y se obliga también a acatar las ordenes e instrucciones que reciba del patrón o sus representantes en relación directa o conexas con su trabajo, que desarrollará en el lugar y tiempo que se le indique, de acuerdo a las necesidades de la empresa, en la inteligencia de que finalizado el término señalado en la cláusula anterior, la relación de trabajo se dará por terminada de acuerdo con el -

Art. 53, Fracc. III de la L.F.T.

TERCERA.- El (La) trabajador (a) acatará siempre las disposi ciones del Reglamento Interior del Trabajo de la empresa, y las demás disposiciones y ordenes que le dicte el patrón.

CUARTA.- La jornada de trabajo será de cuarenta y ocho horas a la semana en jornada diurna, cuarenta y cinco en jornada - mixta y cuarenta y dos en jornada nocturna, durante seis - - días a la semana. El (La) trabajador (a) está de acuerdo en prestar sus servicios de acuerdo con las necesidades de la - empresa; bastando para el cambio del turno la notificación - del patrón.

QUINTA.- El (La) trabajador (a) deberá trabajar tiempo extra ordinario, cuando por circunstancias especiales le sea reque rido por la empresa. En este caso recabará previamente del - Jefe del Departamento la orden de tiempo extra, sin cuyo re - quisito no le será abonada cantidad alguna por el tiempo la - borado en exceso de la jornada legal.

SEXTA.- El (La) trabajador (a) percibirá como salario la can tidad de \$ \_\_\_\_\_ por concepto de cuota diaria, su - ma que le será pagada los días \_\_\_\_\_ de cada semana; - por dicha suma otorgará un recibo a favor de la empresa, por los salarios devengados hasta el momento, entendiendose que el otorgamiento del mismo implicará su conformidad en que el salario cubre el trabajo desempeñado e implica un finiquito - para la empresa por ese concepto sin que puede exigir poste - riormente pago alguno, ya que cualquier cantidad a la que -- creyera tener derecho, deberá exigirla precisamente al otor - gar el recibo de referencia.



SEPTIMA.- El (La) trabajador (a) será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en la Ley.

OCTAVA.- Ambas partes están de acuerdo en que lo no expresamente establecido en el presente contrato se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo, y a la jurisdicción de los tribunales del Trabajo de la Ciudad de \_\_\_\_\_ renunciando al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios ~~presentes y futuros.~~

NOVENA.- Leído que fué por ambas partes éste documento y una vez enterado de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

EL PATRON

EL (LA) TRABAJADOR (A)

Recibí copia del presente contrato:

\_\_\_\_\_  
EL (LA) TRABAJADOR (A)

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PARA OBRA DETERMINADA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_  
 COMO PATRON, REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR EL (LA) SR. - -  
 (SRTA.) \_\_\_\_\_ Y POR LA OTRA \_\_\_\_\_  
 COMO TRABAJADOR (A) Y QUE SE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

DEL PATRON:

I.- Declara el patrón ser una sociedad \_\_\_\_\_ constituida de acuerdo con las leyes mexicanas ante la fé del Notario Público No. \_\_\_\_\_ en Escritura Pública No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_.

II.- Declara el patrón que por necesidades del trabajo requiere la realización de la siguiente obra: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

III.- Declara el patrón que la obra determinada especificada en la declaración anterior, es de naturaleza extraordinaria y no puede ser realizada por el personal ordinario de la empresa por lo que requiere los servicios temporales de una persona capacitada para su desarrollo.

DEL TRABAJADOR:

I.- El (La) trabajador (a) declara ser de sexo \_\_\_\_\_ con fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_

estado civil \_\_\_\_\_ y con domicilio en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 en la ciudad de \_\_\_\_\_.

II.- Declara el (la) trabajador (a) que ha recibido una completa explicación de la obra a desarrollar y de su naturaleza temporal y manifiesta que posee los conocimientos y aptitudes necesarios para su eficaz terminación.

#### GENERALES:

I.- Ambas partes de común acuerdo, declaran que la obra determinada motivo del presente contrato, deberá terminarse en un plazo máximo de \_\_\_\_\_ días.

II.- Ambas partes acuerdan celebrar el presente contrato de trabajo de acuerdo con las siguientes:

#### CLAUSULAS

PRIMERA.- El patrón contrata los servicios del (a) trabajador(a) por un término de hasta \_\_\_\_\_ días, tiempo que se calcula como máximo para la realización de la obra determinada materia del presente contrato.

SEGUNDA.- El trabajador (a) se obliga a prestar al patrón sus servicios temporales y personales para la realización de la obra determinada consistente en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

conviniendo al mismo tiempo en seguir las instrucciones que reciba del patrón o sus representantes en relación a la for

ma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo debiendo atender cualquier actividad relacionada directa o indirectamente con su trabajo principal de acuerdo con las necesidades de la empresa, en la inteligencia que una vez terminada la obra materia de la relación de trabajo se terminará esta sin responsabilidad para el patrón.

TERCERA.- El (La) trabajador (a) acatará siempre las disposiciones del Reglamento Interior del Trabajo de la empresa, y las demás disposiciones y ordenes que le dicte el patrón.

CUARTA.- La jornada de trabajo será de cuarenta y ocho horas a la semana en jornada diurna, cuarenta y cinco en jornada mixta y cuarenta y dos en jornada nocturna, durante seis - - días a la semana. El (la) trabajador (a) está de acuerdo en prestar sus servicios de acuerdo con las necesidades de la empresa, bastando para el cambio del turno la notificación - del patrón.

QUINTA.- El (La) trabajador (a) deberá trabajar tiempo extraordinario, cuando por circunstancias especiales le sea requerido por la empresa. En este caso recabará previamente del Jefe del Departamento la orden de tiempo extra, sin cuyo requisito no le será abonada cantidad alguna por el tiempo laborado en exceso de la jornada legal.

SEXTA.- El (La) trabajador (a) percibirá como salario la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ por concepto de cuota diaria, suma que le será entregada los días \_\_\_\_\_ de cada semana por dicha suma otorgará un recibo en favor de la empresa, - por los salarios devengados hasta el momento, entendiéndose-

que el otorgamiento del mismo implicará su conformidad en - que el salario cubre el trabajo desempeñado e implica un finiquito para la empresa por ese concepto sin que pueda exigir posteriormente pago alguno, ya que cualquier cantidad - a la que creyera tener derecho, deberá exigirla precisamente al otorgar el recibo de referencia.

SEPTIMA.- El (La) trabajador (a) será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en la Ley.

OCTAVA.- Ambas partes están de acuerdo en que lo no expresamente establecido en el presente contrato, se sujetarán a - disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, y a la jurisdicción de los tribunales del Trabajo de la Ciudad de \_\_\_\_\_, renunciando al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros.

NOVENA.- Leído que fué por ambas partes éste documento y -- una vez enterados de su contenido y alcance, lo firman por duplicado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

EL PATRON

EL (LA) TRABAJADOR (A)

Recibí copia del presente contrato:

EL (LA ) TRABAJADOR (A)

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO IDETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CELEBRADO EN LA CIUDAD DE MEXICO A LOS \_\_\_\_\_ DIAS DEL MES DE \_\_\_\_\_ DEL AÑO DE \_\_\_\_\_ ENTRE \_\_\_\_\_ CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_ Y REPRESENTADO POR \_\_\_\_\_ DE NACIONALIDAD \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ COMO PATRÓN; Y \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ DE NACIONALIDAD \_\_\_\_\_ Y CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_ COMO TRABAJADOR, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

1a. El Patrón declara que está constituido en una empresa de carácter \_\_\_\_\_ que se encuentra representada por \_\_\_\_\_ y que tiene como fines sociales - los siguientes :

2a. El trabajador manifiesta llamarse como ha quedado determinado en el proemio, y expresamente declara que conoce a la perfección el puesto para el cual se le pretende contratar, por lo que tiene la capacidad suficiente para el desempeño - del mismo.

Expuesto lo anterior, las partes otorgan las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- La duración de este contrato será por tiempo indefinido y no podrá modificarse, suspenderse, rescindirse o -- terminarse sino por voluntad de ambas partes o por las causas establecidas por la Ley Federal del Trabajo vigente.

SEGUNDA.- El trabajador \_\_\_\_\_ se obliga a prestar sus servicios consistentes en \_\_\_\_\_

en forma enunciativa, no limitativa y por lo tanto el trabajador se obliga a llevar a cabo todas las labores anexas o conexas con su obligación principal.

TERCERA.- El trabajador señor \_\_\_\_\_ se obliga a prestar los servicios de que habla la Cláusula anterior bajo la dirección y dependencia del patrón o su representante y en el lugar que éstos ordenen, conviniendo en que los mismos tendrán derecho a cambiarle de trabajo cuando lo estimen pertinente sin detrimento del salario pactado.

CUARTA.- La duración de la jornada de trabajo será la que marca la Ley Federal del Trabajo según se trate de trabajo diurno, mixto o nocturno y el trabajador desempeñará sus labores todos los días de acuerdo con el Reglamento Interior de Trabajo, excepción hecha de los días que se señalan como descanso semanal, descansos obligatorios y vacaciones anuales y que constan en este mismo contrato. Queda expresamente convenido que el patrón tiene el derecho de modificar o cambiar el horario de labores cuando así lo estime conveniente.

QUINTA.- Cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de jornada, el trabajador estará obligado a laborar tiempo extraordinario en los términos del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo. Sólo se considerará y se pagará como tiempo extra el que exceda de la jornada sema--

nal establecida en la Cláusula anterior, y únicamente podrá trabajarse con la autorización por escrito del patrón a su representante.

SEXTA.- SUELDO. La empresa podrá pagar indistintamente al trabajador su sueldo por unidad de obra o por unidad de tiempo. El trabajador no podrá dejar de obedecer las órdenes aún cuando hubiere inconformidad por el sistema aplicado. El lugar de pago de sueldos será el centro de trabajo y la forma de pago será como sigue: \_\_\_\_\_

---

---

SEPTIMA.- Por cada seis días de trabajo, el trabajador contratante tendrá un día de descanso con goce de salario íntegro, conviniéndose en que por regla general dicho día será el \_\_\_\_\_ de cada semana, pero la empresa tendrá derecho a señalarle cualquier otro día cuando lo estime pertinente.

OCTAVA.- Serán días de descanso obligatorio: el 1° de Enero, a 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1° de Septiembre, 20 de Noviembre y 25 de Diciembre de cada año y el 1° de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda la Transmisión del Poder Ejecutivo Federal. Y en estos días el trabajador disfrutará de su salario íntegro.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de seis días laborables de vacaciones, después del primer año de servicios; este período se aumentará en dos días laborables por cada año subsecuente de servicios, hasta llegar a un máximo de doce días de vacaciones. Después del cuarto año, este período -



se aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

DECIMA.- RESCISION Y TERMINACION DE ESTE CONTRATO. Sin perjuicio de cualquier disposición legal, éste contrato se rescindirá o terminará sin responsabilidad para la empresa.

- A. Por incurrir el trabajador en hechos sancionados por el artículo 47, por incumplir las obligaciones del artículo 134 o incurrir en las prohibiciones del artículo 135 de la Ley Federal del Trabajo publicadas en el Diario oficial de la Federación del 1° de Abril de 1970.
- B. Por actualizarse los supuestos a que se refieren los artículos 47, 53 y 185 de la Ley Federal del Trabajo para los casos de la terminación del Contrato Individual de trabajo.
- C. La violación por parte del trabajador de cualquiera de las cláusulas de este contrato, del Reglamento Interior de Trabajo y cualquier otra fuente de Derecho Laboral.

DECIMA PRIMERA.- Ambas partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden en sus respectivas calidades de patrón y de trabajador y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en el presente contrato, se sujetan en forma enunciativa a lo dispuesto por los artículos 132, 133, 134 y 135 de la Ley Federal del Trabajo Vigente.

DECIMA SEGUNDA.- Los contratantes convienen expresamente en someterse al Reglamento Interior de Trabajo y Cuadro ocupacional, así como en cumplir fielmente todas las obligaciones que se derivan de este contrato y de la Ley.

DECIMA TERCERA.- El trabajador será adiestrado o capacitado en los términos de los planes y programas que se implanten en la empresa, conforme a la Ley.

Ambas partes se someten al fuero de la Junta \_\_\_\_\_ de Conciliación y Arbitraje de la Ciudad de \_\_\_\_\_ para los efectos de su interpretación y aplicación.

Leído que fué por ambas partes este documento e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en el lugar y fecha ya indicados.

\_\_\_\_\_  
PATRON

\_\_\_\_\_  
TRABAJADOR

Recibí copia del presente contrato:

\_\_\_\_\_  
EL (LA) TRABAJADOR (A)

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE POR  
 CELEBRAN POR UNA PARTE SERVICIOS DE PANTEONES, SA. PRESEN  
 TADA POR \_\_\_\_\_ EN  
 SU CARACTER DE \_\_\_\_\_ LA QUE EN LO SUCESE  
 VO SE LE DESIGNARA COMO LA "EMPRESA" Y POR LA OTRA  
 \_\_\_\_\_ POR SU PROPIO DERECHO Y AL QUE EN LO SUBSE-  
 CUENTE SE LE DENOMINARA COMO EL "TRABAJADOR" DE CONFORMI-  
 DAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

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

I.- LA EMPRESA.- Declara ser una sociedad mercantil de Na-  
 cionalidad Mexicana, legalmente constituida por escritura  
 No. 121456 de fecha 24 de Octubre de 1970, otorgada ante  
 la fé del Notario No. 10 del Distrito Federal, Lic. Fran-  
 cisco Lozano Noriega, continúa declarando la EMPRESA, que  
 su domicilio social se encuentra en Carretera Santa Ceci-  
 lia Tenayuca 1274, Col. San Rafael, Tlalnepantla, Edo. de  
 México, así como en los que en cumplimiento de su objeto-  
 social tenga necesidad de establecer en el Distrito Fede-  
 ral o en el Estado de México.

II.- EL TRABAJADOR declara ser de nacionalidad \_\_\_\_\_ de  
 \_\_\_\_\_ años de edad, sexo \_\_\_\_\_, estado civil y  
 con domicilio en \_\_\_\_\_

III.- LA EMPRESA para el desarrollo de sus funciones tie-  
 ne necesidad de contratar los servicios del TRABAJADOR y  
 este manifiesta su conformidad en prestarlos, sujetándose  
 las partes a las siguientes cláusulas:



estableciéndose como día de descanso semanal el

EL TRABAJADOR deberá registrar su entrada y salida en los relojes checadores instalados para tal efecto por la EMPRESA, en las tarjetas de control que ésta le proporcione.

QUINTA.- LA EMPRESA se obliga a cubrir al TRABAJADOR la parte proporcional que le corresponda por concepto de vacaciones y aguinaldos, que hubiere devengado por el desempeño de sus servicios.

SEXTA.- De acuerdo con lo estipulado en el presente contrato, el TRABAJADOR expresa su entera conformidad en que sus servicios personales los deberá prestar en el domicilio de LA EMPRESA o en cualquier otra en que por necesidades de la misma tenga necesidad de establecer en el Distrito Federal o en el Estado de México, en cumplimiento de su objeto social, aceptando el TRABAJADOR que podrá ser cambiado de turno, por necesidades del trabajo, o bien de lugar de adscripción.

Leído que fué este instrumento por ambas partes ante --  
los testigos de asistencia que firman para constancia ,  
están conformes en que lo no pactado se ajustará a la -  
Ley Federal del Trabajo y expresamente se someten a la  
Jurisdicción de los Tribunales Laborales de la Ciudad -  
de México, Distrito Federal.

Así lo otorgan y firman a los            del mes de            del -  
año 198            , en Tlalnepantla, Estado de México.

LA EMPRESA  
SERVICIOS DE PANTEONES, S. A.

EL TRABAJADOR

---

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE --  
SERVICIOS DE PANTEONES, S. A. REPRESENTADA POR EL ING. JESUS  
VILLACORTA MENDOZA, UBICADA EN PASEO DE LAS PALMAS No. 555  
7° PISO Y POR LA OTRA EL SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES AL  
SERVICIO DE LA EMPRESA SERVICIOS DE PANTEONES, S. A., CON DO  
MICILIO SOCIAL EN LA MANZANA 60, LOTE 13, COLONIA EMILIANO -  
ZAPATA. AMPLIACION SAN PEDRO XALPA, DISTRITO FEDERAL, BAJO-  
LAS SIGUIENTES:

#### C L A U S U L A S :

##### DEFINICIONES Y ANTECEDENTES

PRIMERA.- Para los efectos del presente Contrato Colectivo-  
de Trabajo se establecen las siguientes definiciones:

EMPRESA: Todas las actividades que realice la Empresa Servi-  
cios de Panteones, S. A.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Son las que establece la Escritu-  
ra Constitutiva de la Sociedad Servicios de Panteones, S.A.

SINDICATO: Sindicato Unico de Trabajadores al servicio de-  
la Empresa Servicios de Panteones, S. A.

LEY: La Ley Federal del Trabajo.

**TABULADOR DE SALARIOS:** Lista numeral con las denominaciones de los puestos, categorías y salarios diarios y de destajo.

**TRABAJADORES:** La totalidad de los obreros y empleados que se encuentran al servicio de la Empresa, en cualquier momento dado, en cualquiera de sus dependencias y en cualquier entidad federativa, miembros del Sindicato Titular del Contrato Colectivo de Trabajo.

**TRABAJADORES DE PLANTA:** Los que una vez cumplidos el periodo de pruebas ocupen puestos de carácter permanente.

**TRABAJADORES EVENTUALES:** Trabajadores no de planta que laboran por tiempo fijo u obra determinada.

**REPRESENTANTES:** Las personas debidamente autorizadas por el Sindicato para representar a los trabajadores miembros del mismo y las personas debidamente autorizadas por la Empresa para representarlas.

**ESCALAFON.-** Lista nominal de trabajadores amparados por este Contrato, con indicación de sus respectivas categorías,



salarios base, fecha del último ingreso y condiciones de empleo.

Este Contrato Colectivo de Trabajo se celebra entre las partes en cumplimiento del Artículo 387 de la Ley Federal del Trabajo. El sindicato otorgante pidió a la Empresa la firma del mismo, en virtud de que los trabajadores de la propia negociación, son miembros integrantes del Sindicato contratante, sujeto a los derechos y obligaciones establecidos por sus Estatutos.

En el momento de firmarse el Contrato Inicial en la Empresa, sólo existió el Sindicato contratante, causa por la cual se suscribe este documento, con abstracción de cualquier otro Sindicato. Por lo mismo, no ha tendido lugar la aplicación de los párrafos I, II, III del artículo 388 de la Ley, adquiriendo por lo tanto el Sindicato contratante, los derechos exclusivos a que se refiere este mismo documento.

## CAPITULO II

### DE LA PERSONALIDAD

SEGUNDA.- Las partes se reconocen personalidad jurídica para todos los efectos legales inherentes a este Contrato y a los conflictos o diferencias que pudieran suscitarse con mo

tivo de su interpretación y ejecución.

TERCERA.- La Empresa reconoce el Sindicato como el representante del interés profesional de los trabajadores que le --  
presten servicios dentro de la Negociación y demás dependencias de la misma.

CUARTA.- Dentro de la Empresa y sus dependencias tanto en -  
el Distrito Federal, como en cualquier entidad federativa ,  
el Sindicato estará representado por un Comité Local o un -  
Delegado General y Sub-Delegado, puestos integrados por tra-  
bajadores al Servicio de la Empresa y que tratarán con la -  
misma todos los conflictos y diferencias que se deriven de  
este Contrato; cuando no llegaren los representantes a un a-  
cuerdo satisfactorio con la Empresa, ésta tratará con el Co-  
mité Ejecutivo del Sindicato, o las personals que éste de--  
signe.

QUINTA.- Los representantes del Sindicato, tienen faculta--  
des para tratar con la Empresa, dentro de las horas de ser-  
vicio, los asuntos relacionados con su representación. La  
Empresa dará toda clase de facilidades para el desempeño de  
sus funciones y resolverá sin demora los asuntos que le tra

ten. El trabajador afectado podrá acompañar al representante del Sindicato cuando sea necesario, aún en las horas de servicio.

SEXTA.- La Empresa se obliga con el Sindicato a no tratar ningún asunto con sus trabajadores sindicalizados que se derive de este Contrato y por lo tanto exigirá a quien pretenda hacerlo personalmente, que lo haga por conducto de los representantes del Sindicato.

### CAPITULO III

#### DEL RADIO DE ACCION DE ESTE CONTRATO

SEPTIMA.- El presente Contrato regirá para todos los trabajadores de la Empresa, en todas y cada una de sus dependencias incluyendo sus filiales, agencias y dependencias actuales, y aquéllas que en lo futuro se instalen, sean de carácter Industrial o Comercial y que dependan de la Empresa.

### CAPITULO IV

#### DE LOS SALARIOS

OCTAVA.- Se conviene por las partes que los salarios que --

percibirán los trabajadores como pago a sus servicios serán los consignados en el Tabulador de Salarios que se agrega a este Contrato como parte del mismo.

NOVENA.- Los salarios de los trabajadores serán pagados en moneda del curso legal en el local de la prestación de servicios, los días 11 y 26 de cada mes y se pagarán de acuerdo con los cierres de ventas que sean los días 1° y 15 de cada mes.

DECIMA.- Los salarios de los trabajadores no podrán ser retenidos ni reducidos por ningún concepto, salvo los establecidos por la Ley. Se declara que tanto el Sindicato como la Empresa, no consideran como retención de salarios, las cantidades que se descuenten al trabajador y que autorizan los artículos 97 y 110 de la Ley, así como la Ley del Impuesto sobre la Renta, la del Seguro Social y el presente contrato.

DECIMA PRIMERA.- La Empresa se obliga a conceder a los trabajadores un día de descanso a la semana, y al efecto les cubrirá el 16.66% de su salario devengado en la misma semana, para cubrir legalmente la remuneración del descanso semanal.

DECIMA SEGUNDA.- En caso de trabajar tiempo extraordinario, se pagará éste a razón de salario doble y en días de descanso semanal, obligatorios y de vacaciones, se pagarán éstos a razón del ciento por ciento (salario doble) independiente del salario por el descanso.

DECIMA TERCERA.- Cuando no se trabaje por orden de la Empresa y por escrito, ésta pagará los salarios íntegros a los trabajadores.

DECIMA CUARTA.- Las partes convienen en que en caso de realizarse labores no especificadas en el tabulador de salarios o que las establecidas se modificaran, se pondrán previamente de acuerdo sobre el salario que se deba pagar por las nuevas labores y las reformas al tabulador, antes de empezar a ejecutar el trabajo.

## CAPTULO V

### INTENSIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

DECIMA QUINTA.- La intensidad del trabajo que ejecuten los trabajadores, será la misma que fijen en todo caso las necesidades del servicio, ajustándose siempre a un desgaste ff-

sico normal por parte del trabajador.

DECIMA SEXTA.- La calidad del trabajo en todo tiempo, se --  
ajustará al conocimiento de los trabajadores en sus activi-  
dades y de acuerdo con la categoría de cada uno de ellos, -  
entendiéndose que podrán de su parte toda su eficiencia - -  
practica y buena voluntad en el desempeño del trabajo.

De conformidad con lo anterior, los trabajadores no serán -  
responsables por lo siguiente:

- a) Por trastornos en sus labores ocasionados por la ma-  
la calidad de materiales útiles y maquinaria que pro  
porciona la Empresa o la falta de éstos, o de ins- -  
trucciones respecto al trabajo que desarrolle cada -  
uno.
- b) Por deterioro natural o descompostura que por causas  
del trabajo sufran muebles, máquinas y útiles.
- c) Por deficiencias de seguridad.
- d) Por no ser tratados con la debida cortesía y mesura.

e) Por caso fortuito o de fuerza mayor.

DECIMA SEPTIMA.- Las interrupciones del trabajo por las causas antes expresadas, serán de la responsabilidad de la Empresa para todos los efectos del salario, así mismo no se harán descuentos, por los motivos expresados, en los salarios de los trabajadores.

DECIMA OCTAVA.- La Empresa se obliga a proporcionar y a tener en buen estado herramientas, maquinaria y útiles necesarios para cada labor, entendidos de que los trabajadores no estarán obligados a realizar reparaciones o composturas de maquinaria, herramientas o utiles de trabajo, debiendo la Empresa proporcionar personal especial que desarrolle estas labores.

## CAPITULO VI

### DE LA JORNADA DE TRABAJO

DECIMA NOVENA.- Convienen las partes que las jornadas de --trabajo seran de 48 horas semanarias para la Jornada Diurna, de 42 horas la Jornada Mixta y de 35 horas la Jornada Noc--turna, las cuales serán distribuidas de lunes a sábado

VIGESIMA.- Convienen las partes en considerar jornada diurna la que está comprendida dentro del lapso de tiempo de las -- 6:00 a las 20:00 horas, jornada nocturna la que está comprendida entre las 20:00 horas a las 6:00 horas del día siguiente y jornada mixta la que comprende un lapso de tiempo de -- las dos jornadas, siempre y cuando abarque de la jornada nocturna un tiempo menor de tres horas y media, ya que si abarca tres y media horas o más se considerara jornada nocturna.

Las horas de entrada y salida de los trabajadores serán de - 9:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.

## CAPITULO VII

### DESCANSO VACACIONES Y PERMISOS

VIGESIMA PRIMERA.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso por lo menos con goce - de salario íntegro. En los trabajos que requieran una la-- bor continua los trabajadores y la Empresa fijaran de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar -- de los descansos semanales, se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo, los trabajadores que presten sus servicios el día domingo tendrán derecho a una prima a-



dicional de un 25% por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo. Artículos 69, 70 y 71 de la Ley. El salario se calculará como lo establece el segundo-párrafo del artículo 89 de la Ley Federal del Trabajo.

VIGESIMA SEGUNDA.- Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana o cuando en un día no preste servicio durante toda la jornada, no tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días u horas en que hubiese trabajado.

VIGESIMA TERCERA.- Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, la Empresa pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el servicio, un salario doble por el servicio prestado. Artículo 73 de la Ley.

VIGESIMA CUARTA.- Son días de descanso obligatorio 1° de Enero 5 de Febrero, 21 de Marzo 1° de Mayo 16 de Septiembre 20 de Noviembre, 1° de Diciembre de cada 6 años, en que corresponda al cambio de Poder Ejecutivo. Por cada seis días

de trabajo se disfrutará de un día de descanso.

VIGESIMA QUINTA.- La Empresa se obliga a conceder a los trabajadores que tengan mas de un año de servicio, un período anual de vacaciones con goce de salario base, en la forma siguiente:

- 1 año de antigüedad 6 días hábiles
- 2 años de antigüedad 8 días hábiles.
- 3 años de antigüedad 10 días hábiles
- 4 años de antigüedad 12 días hábiles

VIGESIMA SEXTA.- En los casos de faltas de asistencia injustificadas de los trabajadores al servicio de la Empresa, esta podrá deducirlas de sus períodos de vacaciones, siempre y cuando dichas faltas injustificadas les hubieren sido pagadas.

VIGESIMA SEPTIMA.- Empresa y Sindicato están de acuerdo en que las vacaciones se disfrutarán en la semana llamada mayor o santa.

VIGESIMA OCTAVA.- La Empresa se obliga a conceder permiso -

sin goce de salario hasta por treinta días, dentro de un -- año laborable que se contará de Enero a Diciembre, pero solamente atenderá solicitudes del Comité Ejecutivo del Sindicato y con ocho días cuando menos de anticipación. Estos - permisos seran renunciables. .

VIGESIMA NOVENA.- Se obliga a la Empresa a dar a sus trabajadores tres días de permiso con goce de salario, en los casos de matrimonio, alumbramiento de su esposa y fallecimiento de familiares en primer grado en línea directa, tales como padres o hijos.

TRIGESIMA.- Las vacantes originadas por permisos, vacaciones y sanciones, se cubrirán de acuerdo con el Escalafon: si el puesto cubierto es de mayor categoría, se pagará el - salario a quien ocupe dicho puesto, y entendidos de que, -- termino el motivo de la vacante, el substituto regresará a su puesto y salario, sin ningún derecho sobre el puesto que ocupe transitoriamente.

## CAPITULO VIII

## AGUINALDO

TRIGESIMA PRIMERA.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual equivalente a quince días de salario y deberá pagarse el día 20 de Diciembre.

Los trabajadores que no hayan cumplido un año de trabajo -- tendrán derecho a que se les pague el aguinaldo en proporción al tiempo trabajado

## CAPITULO IX

## ADMISION Y EXCLUSION

TRIGESIMA SEGUNDA.- El Sindicato por virtud del presente -- Contrato, adquieren el derecho a la contratación colectiva e individual exclusivas, ésto es, haciendo abstracción de -- cualquier otro Sindicato al que en su caso, pertenezcan o -- pudieran llegar a pertenecer los trabajadores.

TRIGESIMA TERCERA.- Todas las vacantes y los puestos de nueva creación serán cubiertos por miembros de la agrupación -- contratante para cuyo efecto, la Empresa le solicitará el --

personal necesario con especificación del puesto que deba desempeñar y el salario que percibirá.

TRIGESIMA CUARTA.- El Sindicato se obliga a proporcionar el personal solicitado en un termino de setenta y dos horas, - haciendose responsable de su aptitud y honradez; si no lo - hiciere en el término establecido la Empresa queda en liber- tad de ocupar los servicios de quien mejor convenga a sus - intereses, en forma definitiva, obligándose la Empresa a -- presentar a su trabajador en las oficinas del Sindicato, en un plazo de ocho días, a efecto de que sea afiliado como -- miembro de la Agrupación contratante.

TRIGESIMA QUINTA.- Los trabajadores que ingresen al trabajo con posterioridad a la firma de este Contrato, y obtengan - planta, gozarán de los salarios asignados a los demás traba- jadores según su categoría.

TRIGESIMA SEXTA.- La Empresa, a solicitud del Comité Gene-- ral Ejecutivo del Sindicato contratante, separará del traba- jo a los miembros del Sindicato que renuncien a el o sean - expulsados del mismo o aun que no concurrieran las anterio- res características, se separen de el para formar otro orga

nismo, coalición o Sindicatos. Al ejecutar la Empresa las peticiones del Sindicato en tal sentido, no incurrirá en -- responsabilidad alguna. El Comité General Ejecutivo en cada caso, deberá hacer por escrito la solicitud correspondiente.

TRIGESIMA SEPTIMA.- En ningún caso la Empresa cubrirá puestos de confianza con trabajadores que hayan dejado de pertenecer al Sindicato en los términos de la Clausula Trigesima Octava, excepto cuando el Sindicato manifieste su conformidad por escrito.

TRIGESIMA OCTAVA.- La Empresa se obliga a descontar del salario de los trabajadores las cuotas ordinarias y extraordinarias que el Sindicato señale para sus agremiados, así como también las cantidades que se destinen a la constitución y fomento de cajas de ahorro, cooperativas de consumo y -- otras similares que se organizaren por los trabajadores a su servicio, obligándose también a entregar las cantidades recaudadas a las personas que se acrediten para el caso, -- quedando entendido que no cobrarán cantidad alguna por estos servicios.

Para simplificar las labores de la Tesorería Sindical, el Sindicato reconoce y acepta como su recibo el comprobante que por sus pagos de raya, reciba cada coagremiado al servicio de la Empresa y ésta en el momento que los dependientes de la Tesorería Sindical lo desearan, podrán a su vista la relación o nominas de pago de los salarios de sus trabajadores. Para verificar del tanto correspondiente a las cuotas sindicales.

El cobrador del Sindicato, en cada cobro, extenderá a la Empresa recibo global del impuesto de las cantidades que reciba por concepto de cuotas de los agremiados, debiendo la Empresa sellar, como comprobante, la copia del recibo entregado por el cobrador Sindical.

## CAPITULO X

### PARTICIPACION DE UTILIDADES

TRIGESIMA NOVENA.- Los trabajadores tendrán derecho a participar en las utilidades de la Empresa de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las Utilidades de la Empre-

sa. Esta sera pagada a sus trabajadores el último Viernes del mes de Abril de cada año. Artículo 117 de la Ley.

## CAPITULO XI CAPACITACION

CUADRAGESIMA.- La Empresa se obliga a organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas, que, de común acuerdo elabore con el Sindicato y trabajadores, según lo ordena la fracción quince del Artículo 132 de la Ley.

## CAPITULO XII DISPOSICIONES GENERALES

CUADRAGESIMA PRIMERA.- La Empresa y el Sindicato de común acuerdo estableceran un escalafon que consistirá en una lista numérica ordinal de los trabajadores de planta que incluirá los nombres, puestos, categoria, sueldo y antigüedad.

CUADRAGESIMA SEGUNDA.- En todos los casos de ascensos se tomará en cuenta la competencia y antigüedad de los trabajado



res, previo exámen en que intervendran los representantes - de las partes.

CUADRAGESIMA TERCERA.- La Empresa se obliga a imponer a sus trabajadores, a solicitud del Sindicato, las sanciones que este acuerdo para sus agremiados por faltas que cometan, -- tanto sindicales como en el desempeño de sus labores, inmediatamente al recibo de la solicitud por escrito.

CUADRAGESIMA CUARTA.- Empresa y Sindicato convienen en que la primera acatará y ejecutará las suspensiones que ordene el Sindicato para sus agremiados, sin responsabilidad para ella cuando así se le solicite por escrito, para investigaciones, averiguaciones y otras diligencias ordenadas por la H. Comisión de Honor y Justicia del Propio Sindicato.

CUADRAGESIMA QUINTA.- Invariablemente se comunicaran entre si por escrito, las disciplinas, tanto las que impongan la Empresa como las del Sindicato.

CUADRAGESIMA SEXTA.- Las partes se obligan a recibir toda la correspondencia que se envien entre si, debiendo sellar y firmar las copias que se acompañan en los escritos para -

constancia de recibo.

CUADRAGESIMA SEPTIMA.- Acepta la Empresa en que a la hora - de entrada, los trabajadores disfrutaran de una tolerancia- de diez minutos, cuando por retrasos imprevistos no pudie-- ren llegar a tiempo.

CUADRAGESIMA OCTAVA.- La Empresa se obliga así mismo a con- ceder permiso de dos días con goce de salario, en el mes de Diciembre a los integrantes de la mesa directiva de la caja de ahorro para balance.

CUADRAGESIMA NOVENA.- Este Contrato Colectivo de Trabajo se celebra sin perjuicio ni defecto de las estipulaciones con- tenidas en la Ley Federal del Trabajo, las que, por su obli- gatoriedad y observancia generales son materia de este Con- trato.

QUINCUAGESIMA.- La duración de este Contrato será por tiem- po indefinido y podrá ser revisado de conformidad con lo -- dispuesto por la Ley.

QUINCUAGESIMA PRIMERA.- Empresa y Sindicato, de común acuer

do formularán el Reglamento Interior de Trabajo que regirá dentro de la Empresa la cual formará parte del presente -- Contrato Colectivo de Trabajo.

Este Contrrato se celebra en la Ciudad de México, D. F., a los treinta y un días del mes de Enero de 1974, firmandóse por cuadruplicado, un ejemplar para cada una de las partes, el tercero para ser enviado a la H. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje en los términos del Artículo 390 de la Ley y el cuarto para ser enviado al H. Instituto Mexicano del Seguro Social.

---

POR LA EMPRESA

---

POR EL SINDICATO

Secretario General

---

Secretario de Actas y Acuerdos

---

Secretario de Organización  
y Propaganda.

RELACION DE PEONES DE JARDINERIA QUE INTERVIENEN EN EL PRESENTE CONTRATO.

NOMBRE	PUESTO	SUELDO	ANTIGUEDAD
J. Andrés Mata Torres	Peon de Jardineria	\$ 52.00	17-May-73
Moises Ruiz González	" "	52.00	17-May-73
Francisco González M.	" "	52.00	28-May-73
José Grimaldo M.	" "	52.00	17-May-73
Balbino Ruiz Beltrán	" "	52.00	18-May-73
Isabel Beltrán S.	" "	52.00	5-Jun-73
Ernesto Aguilar Mtz.	" "	52.00	21-May-73
Filibierto Vargas Jaime	" "	52.00	21-May-73
Santana Pérez Aguillón	" "	52.00	28-May-73
Juan Rico Moya	" "	52.00	28-May-73
Eusebio Sánchez F.	" "	52.00	21-May-73
Ciriaco Esparragoza	" "	52.00	25-Jun-73
David Sánchez Flores	" "	52.00	2-Jul-73
J.Reyes Cerda Duque	" "	52.00	30-Jul-73
Salvador Lule M.	" "	52.00	30-Jul-73
Atilano Montiel Hdez.	" "	52.00	31-Jul-73
Armando González L.	" "	52.00	24-Sep-73
Marcos Durán Hdez.	" "	52.00	25-Sep-73
Pablo Hernández C.	" "	52.00	1-Oct-73
Hermenegildo Arredondo	" "	52.00	8-Oct-73
Adán Mandujano P.	" "	52.00	9-Ene-74
José Luis Balcazar P.	" "	52.00	16-Ene-74
Prócoro Fajardo M.	Chofer	52.00	16-Ene-74

Relación de Peones de Servicios de Inhumación.

Elias Gómez Glez.	Peón de inhumaciones	63.00	8-May-73
-------------------	----------------------	-------	----------

Filiberto Flores Palma	Peón de inhumaciones	65.00	17-may-73
Félix González Peralta	" "	65.00	29-May-73
Enrique Gómez González	" "	65.00	4-Jun-73
Ceferino Gómez Monroy	" "	65.00	25-Jun-73
Mario Herrera G.	" "	65.00	3-Jul-73
Maurilio Osornio	" "	65.00	2-Jul-73
Benito Velázquez H.	" "	65.00	9-Jul-73
Antonio Aguilar G.	" "	65.00	31-Jul-73
Luis Reyes Real	" "	65.00	31-Jul-73
Enrique Peralta Gómez	" "	65.00	8-Ago-73
Bertín Huerta Moreno	" "	65.00	13-Ago-73
Jesús Hernández H.	" "	52.00	10-Sep-73
J. Guadalupe Hernández	" "	52.00	22-Oct-73
Rafael Contreras M.	" "	52.00	21-Ene-73
Ángel Martínez Contreras	" "	52.00	9 Ene-74

---

POR LA EMPRESA

---

POR EL SINDICATO

Secretario General

---

Secretario de Organización y  
Propaganda.

---

Secretario de Actas y Acuerdos

## CAPITULO IV

### LA INDUCCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

#### I.- IMPORTANCIA.

"Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una em presa es su recurso humano y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos. " (66 )

Por tanto el costo verdadero de todas las empresas, es el - costo de conservar este elemento humano.

Consideramos que ésto nos lleva a una plena justificación de la importancia que tienen para la empresa los recursos humanos con que cuentan.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, a pesar de - ser la última etapa del proceso de selección, es una parte - vital del mismo y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier or

(66) Orozco, Jorge E. Proceso Practico del Reclutamiento y Selección de Personal Op. Cit. p.p. 789

ganización.

Posterior a lo que viene siendo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un individuo la empresa espera que éste pronto empiece a producir.

Sin embargo, mientras que no sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo ( en ocasiones difícil de lograr ), puede retrasarse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

En muchas empresas, a este aspecto no se le ha dado la importancia que requiere y se han pasado por alto los problemas que ocasiona creandose un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son -- críticos, por lo tanto es importante preveer esta situación teniendo un programa de inducción planeado y organizado, - con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso, tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera del elemento, entre caras desconocidas en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones desconocidas; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan gravadas en el nuevo empleo. Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés y a futuro se separa de la empresa.(67)

Generalmente se observa la relación entre la rotación de los trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron.

#### A). OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

Dar forma y establecer las relaciones que mantendra el nuevo trabajador con la empresa.

Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.

(67) Ibidem p.p. 190 y 192



Informarle de las políticas, los reglamentos, las presentaciones y los beneficios de la empresa.

Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.

Reducir la rotación debido a que los estudios que se han -- realizado acerca de la inducción de personal en las empre-- sas, demuestran que el ausentismo y/o abandono se presentan en los primeros meses de empleo.

Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, - debido a que si no está bien informado constantemente estará formuladno preguntas a compañeros que lo rodean.

#### B). CONTENIDO Y TECNICA DEL PROGRAMA DE INDUCCION

El contenido de cada programa de inducción dependerá primor-- dialmente, de los objetivos propios de la empresa.

El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará en la inducción de trabajadores y empleados.

No existe programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de la empresa.

Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo-beneficio.

#### C). ASPECTOS BASICOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- A.- Palabras de bienvenida.
- B.- Historia de la Empresa.
- C.- Políticas de la empresa.
- D.- Productos y servicios de la empresa.
- E.- Organización y funciones de la empresa.
- F.- Políticas de personal
- G.- Reglamento interior de trabajo.
- H.- Servicios y prestaciones para los trabajadores.
- I.- Políticas de higiene y seguridad.
- J.- Orientación hacia el trabajo deberes y normas.
- K.- Planes de capacitación.

#### D). ELABORACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

Una vez establecidas las normas de un programa de inducción,

se podrá elaborar en dos fases:

### PRIMERA

El área staff ( relaciones industriales, personal, etc.). -  
podrá crear el programa de inducción, completandolo con - -  
ciertas técnicas, tales como:

- I.- Conferencias, discusiones de grupo, juntas rollplaying  
o similares.
- II.-Mediante ayudas audiovisuales como; laminas fotográfi--  
cas con sonido, exhibición especial de productos, dia--  
gramas de la disposición de la planta general, filminas,  
rotafolio, películas.
- III- Utilizando literatura impresa de la compañía:  
Guías para el empleado, folletos que detallen los pro--  
gramas de prestaciones, etc.
- IV.- Notificando por escrito la contratación, es pecificando  
cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su --  
nuevo trabajo.

V.- Y de preferencia, acompañamiento personal desde el departamento de contratación hasta el área de trabajo; o en su defecto y en último de los casos, una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

## SEGUNDA

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quien será su jefe inmediato. Es através del jefe inmediato donde recibe el trabajador su entrenamiento, el cual suele consistir en:

- A.- Descripción específica del trabajo, deberes y normas.
- B.- Presentación por el jefe inmediato a sus compañeros.
- C.- Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deberán utilizar, etc.
- D.- En su caso, disponibilidad inmediata de las herramientas o utensilios de trabajo, gafete de indentificación, ropa y equipo especial, o de seguridad, etc.

E.- Recorrido a la planta o departamento, según el caso, ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.

#### E).- APOYO QUE REQUIERE EL PROGRAMA DE INDUCCION

El programa debe estar apoyado y aprobado por la dirección y gerencia de la empresa.

Así también, por los departamentos staff, como son: personal selección, capacitación o el departamento especializado en relaciones industriales.

Así como por la propia línea de operación de la empresa.

Para garantizar el éxito de un programa de inducción se requiere, sin desviaciones en la realización del mismo, la estrecha colaboración y apoyo del personal staff y de línea.

Para cerciorarnos que el programa de inducción ha sido debidamente explicado al nuevo empleado, sugerimos en cada caso que la persona encargada de la inducción en la empresa, lleve la siguiente lista de comprobación.

Esta lista que se presenta a continuación, puede ser enriquecida con mayores datos o eliminando otros, de acuerdo con las necesidades propias de cada empresa y sea el inductor de cada empresa quien diseñe la propia, tomando en cuenta la siguiente muestra o ejemplo. (68)

(68) ibidem p. 199

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**  
**(Programa de inducción).**

**Lista de Verificación.**

Nombre del nuevo empleado \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_  
 Departamento o sección \_\_\_\_\_ puesto \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Señalar con una palomita ( ) la información -  
 que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

**A. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA**

- |    |                                      |     |
|----|--------------------------------------|-----|
| 1. | Manual corporativo de bienvenida     | ( ) |
| 2. | Organigrama de la empresa            | ( ) |
| 3. | Organigrama de su área/departamental | ( ) |
| 4. | Reglamento interior de trabajo.      | ( ) |
| 5. | Directorio telefónico interno        | ( ) |
| 6. | Contrato de trabajo                  | ( ) |
| 7. | Programa de seguridad                | ( ) |
| 8. | Programa de capacitación             | ( ) |
| 9. | Reglamento caja de ahorros           | ( ) |

**C. UBICACION DE LA PLANTA**

Al nuevo empleado se le mostro la localización y las normas -  
de:

1. Almacén ( )
2. Caja ( )
3. Botiquín primeros auxilios ( )
4. Salidas de emergencia ( )
5. Elevadores ( )
6. Escaleras ( )
7. Lugares para fumar ( )
8. Estacionamiento ( )
9. Servicio Médico ( )
10. Cafetería ( )
11. Baños ( )
12. Lugar para guardar herramientas ( )
13. Zonas o áreas de peligro. ( )
14. Tienda ( )
15. Reloj checador ( )
16. Lugar para tarjeta. horarios ( )
17. Departamento de seguridad ( )
18. Departamento de vigilancia ( )



19. Teléfonos ( )
20. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su trabajo. ( )
21. Comedor ( )

#### D. HORARIO DE TRABAJO

1. Horario matutino ( )
2. Tolerancia entrada matutina ( )
3. Horario vespertino ( )
4. Tolerancia entrada vespertino ( )
5. Horario total de jornada semanal ( )
6. Día de descanso semanal ( )
7. Horario para descansos ( )
8. Horario para comidas ( )
9. Tiempo extra ( )
10. Días festivos ( )
11. Vacaciones ( )

#### E. OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA

1. Recorrido por la planta ( )
2. Presentación personal del jefe inmediato ( )

3. presentación personal del jefe de área ( )
4. Presentación personal de los compañeros de trabajo. ( )
5. Actividades sociales de la empresa ( )
6. Actividades recreativas/deportivas de la empresa. ( )

#### F. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

---

---

---

---

Nombre de la persona que efectuó la inducción :

---

---

Firma del nuevo empleado: \_\_\_\_\_

( 69 )

**MODELO DE UNA FORMA DE BIENVENIDA.****PRIMER DIA:**

\_\_\_\_\_ RECIBIR AL TRABAJADOR DESDE LA ENTRADA.

\_\_\_\_\_ MOSTRARLE DONDE Y COMO DEBE CHECAR LA HORA DE ENTRADA O SALIDA.

\_\_\_\_\_ DAR A CONOCER LA HISTORIA DE LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS, SUS PRODUCTOS O SERVICIOS; ASI COMO SU PROYECCION.

\_\_\_\_\_ PRESENTARLE EL ORGANIGRAMA COMPLETO DE LA EMPRESA RELACIONADA CON UNA VISITA PREVIA, DAR A CONOCER LOS NOMBRES DE LOS DIRECTIVOS MAS IMPORTANTES, ASI COMO EL ORGANIGRAMA DETALLADO DE SU AREA DE TRABAJO.

\_\_\_\_\_ VISITAR CON EL TRABAJADOR EL AREA DE TRABAJO O PLANTA, EXPLICANDOLE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LA PRODUCCION, INDICANDOLE LA FUNCION DE CADA UNA DE LAS AREAS, ASI COMO LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS.

\_\_\_\_\_ ENTREVISTAR AL TRABAJADOR O EMPLEADO AL TERMINO DE LAS LABORES, PARA SABER COMO VA Y QUE PROBLEMAS TIENE.

SEGUNDO DIA:

\_\_\_\_\_ DARLE A CONOCER EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO (RETARDOS, TABULADORES, AUSENCIAS, FORMA DE REPORTARLAS, CASOS EN QUE SON PAGADAS, REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y EQUIPO, DISPOSICIONES ESPECIALES, ACCIDENTES COMO Y DONDE REPORTARLOS, CONSIDERACIONES DE ORDEN LEGAL Y ADMINISTRATIVO, SALARIOS, PRESTAMOS, PERMISOS, SANCIONES, TIPOS DE CONDUCTA A LOS QUE SE APLICA PROCEDIMIENTOS DE APLICACION Y CONSECUENCIAS ETC.

\_\_\_\_\_ PRECISAR HORARIO Y TURNOS DE ROTACION.

\_\_\_\_\_ INFORMAR DE LAS PRESTACIONES DE LA COMPANIA (VACACIONES, DIAS FESTIVOS, AGUINALDO, SOBRESUELDO REPARTO DE UTILIDADES, OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y TRANSFERENCIA, SERVICIO MEDICO, SEGURO, ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS INCENTIVOS, PROGRAMAS DE ADMINISTRACION, ADIESTRAMIENTO ETC.

\_\_\_\_\_ TRAMITES DE FILIACION AL SINDICATO CORRESPONDIENTE.

\_\_\_\_\_ ENTREVISTA AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA.

TERCER DIA

PRESENTARLO CON JEFES INMEDIATOS, COMPANEROS Y/O SUBORDINADOS.

CONducIRLO A SU LUGAR DE TRABAJO: MOSTRARLE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO, HERRAMIENTAS, ETC.

MOSTRARLE DONDE PUEDE GUARDAR SUS PERTENENCIAS - ASI COMO SUS COSAS DE USO PERSONAL.

EXPLICARLE EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCION, DEL TALLER O DEPARTAMENTO Y LA FORMA EN QUE EL TRABAJO DE SU PUESTO SE RELACIONA CON EL DE SU AREA, - ASI COMO LA MANERA EN QUE CONTRIBUYE PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

DARLE A CONOCER LA DESCRIPCION DE SU TAREA, LOS NIVELES DE EFICIENCIA REQUERIDOS Y LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.

INDICARLE PERIODOS DE REPOSO Y HORARIOS DE COMIDA.

PEDIR A UNO O A VARIOS COMPANEROS QUE LO ACOMPANEN A COMER.

ENTREVISTAR AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA, PARA PREGUNTARLE SI TIENE ALGUN PROBLEMA - CON LO ANTES EXPUESTO O CON SU TRABAJO O SI DESEA QUE SE LE ACLARE O AMPLIE ALGO.

\_\_\_\_\_ INICIAR EL ADIESTRAMIENTO ESPECIFICO RESPECTO A SUS TAREAS ( CUADNO LA FUNCION DE ADIESTRAMIEN- TO ESTA ESTABLECIDA, LOS ENCARGADOS DE LA MISMA APLICARAN EL PROGRAMA RESPECTIVO) EN CASO CON-- TRARIO EL SUPERVISOR DARA EL ADIESTRAMIENTO NE- CESARIO DENTRO DEL AREA DE TRABAJO.

A LA SEMANA Y AL MES.

\_\_\_\_\_ REVISAR CON EL TRABAJADOR SU DESEMPEÑO ( ASIS-- TENCIA, PUNTUALIDAD, COOPERACION, RELACIONES -- PERSONALES, EVOLUCION EN CADA UNA DE SUS TAREAS ETC. ) RECONOCER SU ESFUERZO Y TRABAJO BIEN REA LIZADO Y ANIMARLO PARA QUE SE SUPERE.

\_\_\_\_\_ PREGUNTARLE QUE PROBLEMAS HA TENIDO, ASI COMO - SUS CAUSAS POSIBLES, BUSCAR SOLUCIONES PLANEAN- DO LA MANERA DE RESOLVERLOS Y MEJORAR EL DESA-- RROLLO DEL TRABAJADOR.

\_\_\_\_\_ VALORAR LA EFECTIVIDAD DEL ADIESTRAMIENTO QUE - HAN RECIBIDO, APLICACION DE LO QUE HA SIDO ENSE NADO, PROPONER MEDIDAS CORRECTIVAS, CONTINUAR -

CON EL ADIESTRAMIENTO SI ES NECESARIO.

\_\_\_\_\_ RESOLVER LAS DUDAS QUE TIENE EL TRABAJADOR.

ESTA PROGRAMACION QUE SE PROPONE, ES SOLO UNA GUIA, SE DEBE ADAPTAR A CADA CASO PARTICULAR SEGUN EL TAMANO DE LA EMPRESA Y SUS POSIBILIDADES.

LA INCLUSION DE DETERMINADA ACTIVIDAD EN CADA CASO O EN CADA UNO DE LOS PERIODOS SEÑALADOS, QUE ES DESDE LUEGO CONVENCIONAL, PUEDE MODIFICARSE SI SE CREE CONVENIENTE.

LOS PROGRAMAS DE INDUCCION DEBEN SER COMPLETOS A MEDIDA QUE AUMENTA LA COMPLEJIDAD Y EL TAMANO DE LA EMPRESA. EN LAS GRANDES EMPRESAS ES RECOMENDABLE QUE LA GRAN PARTE DE LA INDUCCION LAS REALICE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, UTILIZANDO DE SER POSIBLE, MEDIOS MODERNOS Y EFICACES Y DANDO ATENCION A UN GRUPO SIMULTANEO DE TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.

EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS, EL SUPERVISOR ES EL RESPONSABLE DE ESTE TIPO DE ACTIVIDADES Y LAS REALIZA DE MANERA COMPLETA. (70 )

(70 ) Aguirre Solis Jorge, Selección y capacitación de Personal en Empresas Industriales, Ed. Tesis para presentar Examen Profesional México, D.F. 1977 p.p. 157 a 163.

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

Los grandes problemas a los que se enfrentan actualmente la mayor parte de las empresas, es a una inadecuada planificación de los Recursos Humanos.

Existe un sinnúmero de empresas que no cuentan con un proceso técnico de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a la falta de interés de sus directivos o por la creencia - de que es muy fácil entrevistar a una persona y de acuerdo a apreciaciones personales, decidir si se queda o no en el puesto que estamos tratando de suplir con la persona idónea.

Otras no cuentan, con un análisis de puestos, que es un documento importante, para poder seleccionar al candidato adecuado o que tenga las características semejantes al puesto, sino que trabajan y seleccionan al personal empíricamente, y muchas veces son experiencias erróneas, que nunca llegan a corregirse, " porque así se ha hecho siempre ", normalmente son las contestaciones.

Algunas otras, se dedican a reclutar personal sin importarles el número de candidatos, sin tener un plan de como en-



trevisarlos y muchas veces, se pierde el objetivo de la entrevista ya que las personas encargadas de llevarlas al cabo, se fatigan por el gran número de personas que entrevistan, por lo que caen en una rutina que no les permite lograr adecuadamente su objetivo inicial.

Desde luego que existen empresas que por su magnitud y organización cuentan con un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Por esto, podemos afirmar que el proceso de contratación, será tan efectivo como mejor se haga uso y aplicación de cada una de sus partes.

Es decir, que la aplicación del mismo debe ser desde el inicio, dándole importancia a cada una de las partes que lo componen, hasta concluir el ciclo. Cabe mencionar que en muchas ocasiones por la estructura y necesidades de las empresas, existen barreras para poder lograr el objetivo del proceso en su totalidad en alguna de sus partes, por tanto es un reto y obligación de todos los profesionistas y personas que estamos avocados hacia el área de los Recursos Humanos, el lograr la mejor utilización de estas técnicas dándo

les la importancia que se merecen, ayudando así al logro de los objetivos de la empresa en cuanto a la calidad de su personal, tanto intelectual como técnico.

En la práctica, algunas empresas aplican deficientemente el proceso de contratación, tratado en cada uno de los capítulos de la presente, al omitir algunos aspectos del mismo, sin considerar que un manual de bienvenida, puede ser en un momento dado, un factor importante para que el nuevo empleado, confirme su estado de ánimo respecto a cierto rechazo que pudiera existir en el ambiente de trabajo: personas, forma de trabajar, etc. Tenemos que tomar conciencia de que los aspectos teóricos, técnicos y las diferentes herramientas, tenemos que aplicarlas siempre, sin dejar nada por intentar. Así estaremos cumpliendo con un objetivo primordial del proceso de contratación, que es el de filtrar a la empresa el personal adecuado al Puesto requerido.

## BIBLIOGRAFIA BASICA

- a) Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal . Autor. Lic. Jorge Enrique Orozco Ed. Coparmex.
- b) Manual de Reclutamiento y Selección (Psicología del Trabajo) Tomo 1 Material de Investigación Facultad de Psicología U.N.A.M.
- c) Administración de Recursos Humanos. Autor Fernando - -  
Arias Galicia.
- d) Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. Autor Ricardo Rivera Soler Ed. Limusa.
- e) Ley Federal del Trabajo. Autor Alberto Trueba Urbina --  
Ed. Porrúa.
- f) El Proceso Administrativo. Autor José A. Fernández Arenas . Ed. Diana.
- g) El Manual del Entrevistador. Autor Dr. H. Morgan Henry,  
Dr. W. Cogger, Shon. Ed. El Manual Moderno, S. A.

h) Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones. Autor L. Bayrs Lloyd y W. Ruc Leslie. Ed. Interamericana.

#### BIBLIOGRAFIA DE APOYO

i) Relaciones Públicas. Autor Jorge Ríos Szaley Ed. Trillas.

j) Apuntes de Derecho Constitucional y Administrativo.

k) Administración de Personal 1° y 2° Parte. Autor Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa.