

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

2347  
psico.

R. Guinda

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA SELECCION DE  
PERSONAL EN EMPRESAS DE INICIATIVA PUBLICA  
Y PRIVADA TANTO EN MEXICO COMO EN VENEZUELA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
ENRIQUE ANTONIO BELLO GONZALEZ  
VICTORINA BERNARDA LOPEZ LOREDO

M-0042058



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.

# I N D I C E

|   | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION.....                               | 1    |
| HIPOTESIS Y OBJETIVOS.....                      | 3    |
| <br>  |      |
| <u>CAPITULO I</u>                               |      |
| ANTECEDENTES TEORICOS.....                      | 6    |
| <br>  |      |
| <u>CAPITULO II</u>                              |      |
| TECNICAS QUE SE COMPLEMENTAN A LA               |      |
| SELECCION DE PERSONAL.....                      | 13   |
| A) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....               | 13   |
| B) ANALISIS DE PUESTOS.....                     | 20   |
| C) LA ENTREVISTA.....                           | 22   |
| D) SOLICITUD.....                               | 29   |
| E) DISTINTOS MODELOS DE SELECCION.....          | 34   |
| <br>  |      |
| <u>CAPITULO III</u>                             |      |
| DISTINTOS PROCESOS DE SELECCION                 |      |
| DE PERSONAL.....                                | 46   |
| A) ANTECEDENTES HISTORICOS.....                 | 46   |
| B) SELECCION POR OBJETIVOS.....                 | 52   |
| C) SELECCION POR REFERENCIA.....                | 54   |
| D) CENTRO DE EVALUACION (ASSESMENT CENTER)..... | 56   |
| E) BECAS.....                                   | 58   |

CAPITULO IV

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| METODO Y PROCEDIMIENTO..... | 63 |
|-----------------------------|----|

CAPITULO V

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| RESULTADOS.....                | 70  |
| A) EXPOSICION DE DATOS.....    | 70  |
| B) ANALISIS DE RESULTADOS..... | 96  |
| C) ANALISIS ESTADISTICO.....   | 117 |
| D) DESCRIPCION GRAFICA.....    | 136 |

CAPITULO VI

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| CONCLUSION FINAL..... | 158 |
|-----------------------|-----|

CAPITULO VII

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| COMENTARIOS Y SUGERENCIAS..... | 163 |
| APENDICE.....                  | 165 |
| BIBLIOGRAFIA.....              | 178 |

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

Los esfuerzos del hombre desde hace miles de años a la fecha, se han orientado hacia la producción de todo tipo de artículos y servicios que demanda la sociedad de cualquier tiempo y de cualquier lugar.

La variedad de estos productos y servicios, involucra tareas vastas, de tal manera que las conductas necesarias para lograr la elaboración, difieren debido al conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que requieren para ejecutar cada tarea.

Con tal variedad de actividades para la elaboración de los artículos y servicios, resultan indispensables los programas secuenciados de búsqueda, identificación y abastecimiento de personal adecuado para una mayor eficiencia de las funciones propias del trabajo.

A consecuencia de la infinidad de funciones diversas, aparecen los sistemas y procedimientos de selección de personal, que además de realizar funciones de búsqueda, identificación y abastecimiento de personal, nos dá la pauta para una correcta detección de capacidades y habilidades de los empleados de nuevo ingreso.

A mediados del siglo pasado, dichas actividades eran tareas sin ninguna estructura bien definida, no es sino hasta finales del siglo pasado e inicios del presente, cuando ésta función empieza a tecnificarse para lograr una mayor optimización.

La selección de personal pretende también, mejorar los grupos de trabajo, determinando e identificando habilidades y conocimientos de cada uno de los integrantes de una empresa, esto propicia el desarrollo adecuado, aunado a una mayor satisfacción del empleado y del grupo al cual pertenece.

La selección de personal, constituye el procedimiento más objetivo para obtener, evaluar y orientar a los candidatos, para que ocupen los puestos requeridos por la empresa. Es una función que puede ser tecnificaca por cualquier empresa, no importando tamaño, capital, número de empleados que en ella trabajen, lugar donde se encuentra, el giro al que se dedica, etc. Pueden implantarse diversas técnicas que permitan satisfacer en condiciones óptimas sus necesidades de personal.

## HIPOTESIS Y OBJETIVOS

Tomando en cuenta los párrafos anteriores, y estableciendo la importancia de la aplicación e implementación de los programas de selección de personal en toda la empresa, aparece una inquietud profesional como es el saber:

- a).- Hasta qué punto son similares los procedimientos de selección de personal tanto en México como en Venezuela.
- b).- Qué grado de tecnificación hay en el área de selección de personal.
- c).- Cuáles son los sistemas de selección de personal conocidos y utilizados por las empresas gubernamentales y privadas tanto en México como en Venezuela.

Esto lleva a la formulación de la hipótesis cuya comprobación se considera que dará respuesta a nuestras expectativas enunciadas, dicha hipótesis es:

Las empresas públicas y privadas mexicanas y venezolanas, siguen el mismo procedimiento técnico en selección de personal y se contrastará.

- Contra la Hipótesis alternativa.

Las empresas públicas y privadas, mexicanas y venezolanas, no siguen el mismo procedimiento técnico en la selección de personal.

La metodología que se llevará a cabo en la comprobación de la hipótesis, estará basada en dos tipos de investigaciones:

### 1) INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

Se recopilará información sobre tópicos relacionados con el tema de estudio. Los libros consultados serán expuestos al final del presente trabajo.

## 2) INVESTIGACION DE CAMPO:

La cual tendrá como objetivo el comprobar la hipótesis mencionada, utilizando para ésto dos cuestionarios que permitirán recopilar la información necesaria para la confirmación ó rechazo de la misma.

El primero será aplicado a una muestra piloto y el segundo será aplicado a una muestra elegida al azar.

Dicha metodología nos permitirá llegar a las conclusiones que nos proporcionen un marco de referencia en la selección de personal en dichas empresas.

Es por eso que el presente estudio, tiene como objetivo principal:

Contrastar la información referente a los sistemas y procedimientos en selección de personal de México y Venezuela, tanto del sector público como del privado.

Y como objetivo secundario:

- Ampliar la información sobre los sistemas y procedimientos en la selección de personal, que se conocen.
- Describir las técnicas más utilizadas en la selección de personal.

Una vez determinados, procederemos con los capítulos que contiene el presente trabajo y en los cuales se encuentran puntos que complementan, fundamentan y son base para la aceptación ó rechazo de nuestras hipótesis.

A continuación se describen los capítulos:

CAPITULO 1: Antecedentes teóricos encontrados en el campo de la selección de personal, así como con el desarrollo que ha obtenido en nuestro ámbito laboral.

CAPITULO II: Técnicas que se complementan y son inherentes a la selección de personal, como son: reclutamiento, análisis de puestos, entrevistas, solicitud, así como la descripción de distintos modelos de selección de personal.

CAPITULO III: Aquí se describirán distintos procesos de selección de personal, que incluyen antecedentes históricos, selección por objetivos, selección por referencia, centro de evaluación (Assesment Center), becas, observación y comentario.

CAPITULO IV: Se mostrará el método y procedimiento llevados a cabo en el presente estudio.

CAPITULO V: Los resultados obtenidos son descritos en éste capítulo, el cual se divide en dos fases:

La primera de ellas, contendrá la exposición de datos y el análisis de resultados.

La fase dos, incluye un análisis estadístico así como una descripción gráfica.

CAPITULO VI: Las conclusiones a las que se llegaron de acuerdo a la evaluación cuantitativa, será objeto de éste capítulo así como la aceptación ó rechazo de las hipótesis enunciadas.

CAPITULO VII: Comentarios y algunas sugerencias, apéndice donde se incluyen los modelos de los cuestionarios utilizados y finalmente la bibliografía consultada para la realización de éste trabajo.

## C A P I T U L O I

### ANTECEDENTES TEORICOS

Desde tiempos remotos, la selección de personal ha sido un área importante en los diferentes ámbitos de trabajo. Cuando el hombre necesitó de la fuerza física para desempeñar ciertos trabajos como fueron la construcción de sus templos y necesitaban agrupar a hombres que reunieran ciertas características como: fuerza física, habilidad para correr y destreza visual.

Así como los egipcios, los aztecas también seleccionaban y adiestraban a su gente para determinados trabajos, por ejemplo: Se requería de personas que pudieran correr para transportar alimentos frescos de un lugar a otro. (Enciclopedia Salvat 1980).

Aquí en la selección empírica, intervinieron varios factores como fueron, entre otros:

- Naturaleza geográfica del pueblo.
- El clima.
- La estatura y complexión del individuo.
- Agilidad para correr.

Conforme fué pasando el tiempo, el hombre se vio obligado a inventar y perfeccionar sus herramientas para sus diversos trabajos.

En la antigua Grecia, como en otras regiones del planeta, florecieron nuevas doctrinas filosóficas, entre ellas está la de Platón, quien propuso una serie de características que deberían de usarse como "Test de aptitudes" y utilizarlas en el campo militar para seleccionar a los soldados (Benjamín B. Welman, 1978).

Otro de los pioneros dentro del campo de la filosofía de aquella época, fué Aristóteles quien puso énfasis en las variantes individuales y decía que las diferencias entre cada grupo incluían: la especie, la raza y sexo.

Así fué como las diferencias individuales tuvieron importancia en la realización de una tarea específica, ya que no todas las Personas de una Misma área de trabajo, ejecutan su tarea con las mismas características ó sea que para unos puede ser aburrido, para otros fatigoso y monóto no mientras que para otros será un trabajo con bastantes satisfacciones personales.

Es por eso que una buena selección de personal, va a identificar las diferencias individuales de cada aspirante que solicite determinado empleo y así se verá cual es el más idóneo para tal puesto. También nos señala como podemos utilizar los recursos humanos dentro de la empresa de acuerdo a sus necesidades.

En Estados Unidos de Norte América, la psicología del trabajo comenzó cuando el hombre de negocios se enfrentó con problemas prácticos de personal. Se puede decir que en el año de 1901, Walter Dill Scott llegó a ser el primer Psicólogo Industrial ó Comercial que se enfrentó a dichos problemas, invitándosele posteriormente a escribir en una revista mensual sobre publicidad (Lawrence Siegel, 1980).

En 1917, Scott junto con sus colaboradores hicieron varias aportaciones para la selección de vendedores, que constaba de tres fases:

1. Se hacía un registro de la historia personal.
2. Se mandaba una carta al patrón anterior para que opinara sobre la laboriosidad del candidato, conducta y hábitos personales.
3. Se les hacía una entrevista, (B. Von Haller Gilmex, 1980).

Estas aportaciones que hizo Scott contribuyeron a lo que se conoce ahora como un departamento de personal.

También el que siguió el mismo lineamiento de Scott, fué F. Taylor que fundó un organismo llamado "Administración Científica", porque veía que en la mayoría de las empresas, los capataces seleccionában a su propio personal y era realizado empíricamente, pues había preferencia por determinadas personas.

Hubo otros psicólogos que se interesában en la Psicología aplicada a las empresas como fué Hugo Munstemberg, éste psicólogo comparó los resultados de los Test con un criterio,

A mediados de 1917, se convocó a una reunión de emergencia para elaborar un programa en donde se seleccionaría al personal del Ejército Norteamericano para realizar el Servicio Militar y así clasificarlos según sus niveles de inteligencia y descartar a aquellos que tuvieran deficiencias mentales y ascender a Oficiales a aquellos que tuvieran mayor capacidad; puesto que se había declarado ya la Guerra Mundial a Estados Unidos.

En éste programa intervinieron Titcher junto con Robert M. Yerkes y otros donde ellos llevaron a cabo la administración de exámenes a más de un millón de reclutas, aplicándoles los Tests:

- 1.- El Army Alpha
- 2.- El Army Beta

El primero se elaboró para uso general y el segundo era una escala no verbal.

En la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos trabajaron en el Ejército y en la Marina para extender los programas de selección e información de toda clase del personal militar.

De aquí salieron nuevas aportaciones a los problemas industriales y también dió lugar a nuevas áreas de investigación dentro de la psicología del trabajo, otro aspecto que se desarrolló a partir de la Segunda Guerra Mundial para el psicólogo, es que podría ser un buen científico de la conducta en la vida real.

En México se tienen pocos antecedentes sobre la selección de personal, a principios del siglo, en 1910 en el Distrito Federal en la Papelera San Rafael y General Electric, encontramos datos muy sistematizados en el proceso de selección, en la primera empresa se utilizaron "Tests de aptitudes" un cuestionario; en tanto, en la segunda empresa, estaban fundamentados en una entrevista previa y utilizaban una especie de "Test de habilidad manual"

Con la llegada de la Revolución, vinieron muchas decadencias y falta de personal, por lo que estuvieron obligados en General Electric a suspender la aplicación del Test de Habilidad Manual, utilizándose solo la entrevista al nivel medio.

En provincia, a principios de 1937, en Monterrey en unas empresas importantes tanto como la Cervecería Moctezuma como Fundidora de Monterrey, empezaron a utilizar una técnica para seleccionar a su personal, se les aplicaban pruebas de aptitudes, de inteligencia a nivel ejecutivo y una entrevista a nivel obrero y supervisores. Aquí, el psicólogo empezó a adquirir un papel en el proceso de selección.

En 1923, se fundó un Departamento Psicométrico en el Distrito Federal; dicho Departamento se encargaba de evaluar y seleccionar a los aspirantes de policías de tránsito.

A partir de aquí, empezaron otras instituciones gubernamentales a poner más énfasis al proceso de selección; tanto en el Banco de México en el año de 1941; como en Teléfonos de México 1944.

A fines de 1950 se creó el primer Instituto de Asesoramiento de Personal, dirigido por el doctor Germán Herrera después de una década, a mediados de los 60's, la Comisión Federal de Electricidad, crea su propio Departamento Psicológico con el siguiente personal:

- Psic. Jaime Grados Espinoza
- Psic. Angel San Román
- Psic. Carmen Moncada
- Psic. Roberto Fernández

Se puede decir que en los últimos años, las técnicas de selección de personal constituyen un procedimiento de mayor importancia dentro de una empresa para obtener, evaluar y orientar a los candidatos que ocupen los puestos requeridos por la empresa, de tal manera que los puedan realizar eficientemente.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales, departamentales, seccionables de la misma.

Las palabras: reclutamiento y selección de personal, han sido definidas de muchas maneras, podemos decir que es "el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes que más se acerca que a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980)

El procedimiento técnico en la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del comportamiento del individuo que permite predecir el éxito ó fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

Por lo tanto, el procedimiento de selección busca des cubrir, identificar y medir los rasgos conductuales del soli citante, buscando que la realización sea lo más aproximada a los puestos.

Cabe señalar que no hay una secuencia estándar que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo, es por eso que la cantidad y complejidad de paso en el proceso de selección, variará tanto de puesto a puesto como de empresa.

Para puestos gerenciales ó de supervisión, es necesaria una secuencia más complicada y que además no se aparte en última instancia de los lineamientos marcados por la orga nización. También una empresa pequeña no aspira a realizar éste proceso en forma tan completa e intensiva como una em presa grande, debido principalmente a los costos y recursos requeridos para ello.

Generalmente las empresas, dentro del proceso de se lección, reconocen que las pruebas psicológicas constituyen \* el campo propio de los psicólogos entrenados para tal fin. Por lo tanto, el objetivo principal de los test psicológicos es obtener información acerca de las habilidades, aptitu des y personalidad que les sean útiles para predecir su pro bable éxito en el puesto.

Es por eso que los test psicológicos, han suministra do instrumentos tipificados para la investigación, por tal mo tivo, los requisitos que son necesarios para determinado pues to, se buscan por medio de Una batería de test psicológicos, por ésta razón, los empresarios demuestran gran interés en el desarrollo de dichos tests para seleccionar a los trabajado res mas capaces y que rindan un porcentaje mayor.

Los tests psicológicos han alcanzado una gran difusión en la empresa, ya que no solo se utilizan para evaluar, sino también como ayuda para determinar que empleados deben ser

Deben ser promovidos, darles cursos de capacitación y también para la calificación de méritos y en general en todas aquellas operaciones en donde es necesario medir y evaluar el comportamiento de los trabajadores.

## C A P I T U L O I I

### TECNICAS QUE SE COMPLEMENTAN A LA SELECCION DE PERSONAL

#### A) Reclutamiento de Personal

A la empresa no le interesa incorporar a sus actividades a "cualquier" persona, sino a aquella que mas pueda convenirle. La especificación del puesto de trabajo le permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija.

Es por eso que el objetivo principal del reclutamiento, es localizar las fuentes y captar en forma oportuna, el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Uno de los procedimientos de personal más empleado, pero como paradoja, quizá la técnica a la que menos importancia se le ha dado, es el reclutamiento, lo anterior lo podemos comprobar simplemente con el hecho de hojear diariamente los periódicos.

Al hacerlo podemos observar lo siguiente:

- a) Una gran cantidad de anuncios, ya sea a manera de desplegados y como clasificados en los avisos de ocasión, lo que demuestra claramente difundido el mal uso del reclutamiento.
- b) Una gran cantidad de anuncios defectuosos, lo que demuestra también el poco cuidado que se ha puesto al mejorar este procedimiento.

Es cierto que mediante la selección elegiremos a la persona más apta para cubrir las funciones de un puesto, pero será más apta entre aquellas que hayan acudido a nues-

tro llamado y un reclutamiento adecuado nos garantiza que entre los resultados, acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Así pues, seleccionaremos sin duda al mejor de los aspirantes, que en muchos casos, es solamente y cuando mucho, el menos malo.

El reclutamiento implica el esfuerzo del reclutado para procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno y en número satisfactorio para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto.

Para buscar candidatos y seleccionarlos, es preciso establecer primero las necesidades del elemento humano que requiere la empresa. Necesitamos contestar preguntas como ésta:

- ¿Cuál es la tendencia del crecimiento de la empresa?
- ¿En qué índices se localizan mayor número de rotación de personal?
- ¿En qué áreas se requiere personal semi-calificado ó muy calificado?

Es preciso también definir claramente qué clase de personas requiere la empresa, contestando a preguntas como:

- ¿Qué requisitos exige cada puesto a las personas que lo ocupen eficientemente?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa en relación con las demás de la localidad?
- ¿Qué imagen tiene la empresa ante la comunidad?, etc.

Una vez dados los pasos anteriores, estaremos en la posibilidad de planear nuestros objetivos:

- ¿Qué personal necesitamos?
- ¿Qué políticas estableceremos?

¿Cuáles serán nuestros programas de reclutamiento y selección?

¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan?

¿Qué promociones se llevarán a cabo?, etc.

Una vez cumplido lo anterior, estaremos en la posibilidad de implantar nuestro programa de trabajo y las estrategias a seguir.

Un programa efectivo de reclutamiento, implica dos importantes responsabilidades. Una, la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que precisa una empresa y otra, de encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana.

Al propio tiempo, un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinándose cuales de ellos son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la empresa.

Es preciso para la empresa contar con el número suficiente de candidatos ó de personas dispuestas a ocupar el puesto que se encuentra vacante. Para ello deberá estudiar el reclutador, con todo detenimiento y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

Aquí conviene distinguir: a) Fuentes de abastecimiento  
b) Medios de reclutamiento.

Dice Reyes Ponce: Son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar a mi personal" y la forma de atraerlos a la empresa.

## PROCESO DE RECLUTAR

El reclutamiento implica para su correcta aplicación, el dividirlo en una serie de pasos que vendrán a constituir el proceso de reclutar.

Dichos pasos son los siguientes:

1. Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto. Es el "quienes"  
Hombre ó mujer  
soltero ó casado  
edad  
estudios  
— experiencia, etc.
2. Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Es en donde estn esos "quienes" existen dos fuentes de abastecimiento:
  - a) Fuentes internas
  - b) Fuentes externas

Entendemos por fuentes internas la captación del recurso humano dentro de la propia empresa para cubrir los puestos vacantes sin la necesidad de buscarlos fuera de ella. Las ventajas de dicha fuente son:

- a) Premian la ambición y empuje del trabajador.
- b) Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- e) El costo es menor.

Pero también existen desventajas que conviene mencionarlas:

- a) Tapa un hoyo abriendo otro.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentan los rencores en contra de la empresa.
- d) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

Las fuentes externas, las denominaremos el llamado "mercado de la mano de obra", incluye todas las personas potencialmente disponibles, las cuales mediante un razonable convenio, pueden llegar a incorporarse a nuestra empresa (C. Blanco Cohen, 1981)

Las ventajas pueden ser:

- a) Eliminar los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- b) Proporcionan personal no viciado con las prácticas de la empresa y por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.
- c) Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas:

- a) Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar en la empresa.
- b) Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- c) Su costo es más elevado. (Orozco, 1980).

Determinación de los medios para llegar a las fuentes, es como ponernos en contacto con esos "quienes" ¿Cuáles son los medios de reclutamiento para obtenerlos?. En la actualidad contamos con una amplia gama de medios que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Los principales por uso y efectividad son:

1. Anuncios
2. Exploraciones
3. Propios empleados

1. ANUNCIOS,- Es el má común de todos los medios de reclutamiento, el más empleado y de los más efectivos en sus resultados

a) Periódicos y revistas

Estos anuncios pueden tener las siguientes características:

- Anuncio ciego.- Es aquel en el que no se especifica el nombre de la empresa. Este anuncio tiene como principal riesgo la posibilidad de que los candidatos ya esten laborando en la empresa.
- Anuncio Abierto ó Firmado.- Puede tener repercusiones en la moral de nuestros empleados.

Igualmente, el anuncio ofrece dos alternativas:

Anuncio desplegado.- Es cuando éste se coloca en lugares estratégicos del periódico con el objeto de captar más facilmente la atención y ampliar, al mismo tiempo la penetración del anuncio.

Anuncio clasificado.- Se inserta en las secciones que los periódicos destinan específicamente para este fin.

2. EXPLORACION.- Se utilizan principalmente para la búsqueda de personal calificado y se llevan a cabo, dirigiéndose directamente hacia universidades, escuelas técnicas y de artes y oficios.

Su uso es cada vez mayor pues representa la mejor fuente de abastecimiento para llegar a ese mercado de prospectos y tiene además la Oportunidad de exponer algunos aspectos fundamentales de La empresa del desarrollo futuro que ofrece a los interesados, y del tipo de trabajo a desempeñar.

Se aconseja:

- a) Enviar literatura por anticipado
- b) No exagerar en la exposición de lo que la empresa ofrece ó puede ofrecer al trabajador.

## OTRAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

### Referencias ó recomendaciones

Es una de las fuentes de abastecimiento más utilizadas para reclutar personal en las empresas, sobre todo que el personal ocupará puestos de los denominados "de confianza"

Se hace más necesario utilizar un buen sistema de investigación de la persona en cuestión y mientras más imparcial, profunda y disciplinada sea la investigación, tanto mejor será.

### Candidatos espontáneos:

Candidatos que llegan espontáneamente atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa.

### Reclutar a travez de otras empresas:

Otras empresas pueden recomendar, sugerir ó simplemente enviarnos personas que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., ó bién, personal que tiene que reajustarse por reducción de trabajo.

### Recurriendo a nuestra cartera de candidatos:

Si consultamos nuestro banco ó archivo de candidatos, tal vez encontraremos la persona que buscamos.

### Bolsas de trabajo ó agencias de colocación:

Pueden ser de gran utilidad sobre todo, las primeras

porque en la mayoría de los casos, sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal ó quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo.

Señalando además, el sueldo que deseen, nivel escolar y experiencia del candidato.

#### B) Análisis de Puestos:

Las técnicas del análisis de puestos, es parte importante del reclutamiento y selección de personal, ya que con él se detecta la correcta identificación de los deberes, responsabilidades y destrezas características de un puesto, para seleccionar con más eficacia al hombre que ejecute las funciones que implica el puesto en cuestión.

La definición de Puesto es:

"El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e informal" (Reyes Ponce Agustín "Análisis de Puestos" 1973 Pag, 3)

Una característica, y es propia del análisis del puesto, es precisamente que no se analizan las características del hombre que ejecuta el puesto, por lo contrario, se analizan las características mínimas requeridas para ejecutar satisfactoriamente el puesto en cuestión.

El fin del análisis de puesto no es el hallar como una persona trabaja, sino cómo lo realizan varios empleados, determinando actividades básicas del puesto.

Existen otros modelos de descripción de puesto que también cumplen con la necesidad de toda empresa en la organización de trabajo; por ejemplo:

El Sistema "Hay" se basa en el análisis semántico de las funciones del puesto en él se analizan la habilidad, solución del problema y responsabilidad, dando a la voz una

puntuación correspondiente al grado en que se apliquen dichos factores, esto nos determina el salario correspondiente al puesto en cuestión, según el tabulador de la empresa que lo aplique.

El análisis de puestos es básico para proporcionar al responsable de selección, todos los elementos y características necesarias para la búsqueda de personal a ocupar la vacante.

### c) La Entrevista:

La entrevista es una de las técnicas más antiguas para obtener información general y específica acerca de un candidato. En la actualidad, en toda empresa siguen utilizándola como punto fundamental en todo proceso de selección de personal, por considerársele como vital, para todo aquel profesional que se dedique a la evaluación técnica de personal.

Para una adecuada entrevista, se requiere de profesionistas bien preparados en ésta área, así como una serie de características personales, dependiendo de esto, se llegará al éxito ó al fracaso de una entrevista. Por tal motivo, la entrevista representa el método más importante en selección.

La Entrevista se define como:

Forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar y obtener mayor información acerca del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con objeto de poder predecir con certeza, si es que podrá desempeñar con éxito su tarea para la cual se le está seleccionando.

Por lo tanto, la entrevista ayudará a tomar decisiones tales como: la contratación, entrevista de ajuste, evaluación ó despido de un empleado.

El entrevistador debe ser una persona altamente preparada, debe determinar el objetivo de dicha entrevista, conducirla con dinámica y un amplio conocimiento de la técnica para obtener resultados satisfactorios ya que la entrevista no es un proceso rígido y deshumanizado. Es por eso la importancia del hacer sentir al entrevistado lo importante de su colaboración para la buena conducción de dicha entrevista.

A continuación se determinarán las principales características de la entrevista:

#### ATMOSFERA:

La atmósfera es de vital importancia en toda la entrevista ya que depende mucho la reacción que le produce, tanto el ambiente de trabajo, como en general la apariencia de la oficina, así como la manera de como es recibido por un entrevistador.

Para determinar una atmósfera más agradable y conveniente para el solicitante, es recomendable que el entrevistador conozca la manera de como lo perciben y la importancia que les cause a los demás, de tal manera que adopte una actitud que vaya de acuerdo con su personalidad como objetivo de la Entrevista.

#### RAPPORT:

Se entiende por rapport, la relación entre los elementos que participan en la Entrevista y el cual debe ser efectuado en los primeros minutos de la misma.

Esta relación, deberá de reunir requisitos de armonía que facilite información de entrevistador y que el entrevistado tenga la suficiente confianza y se sienta a gusto.

Se aconseja que se hable sobre situaciones triviales, explicar características generales de la empresa, prestaciones, horarios, etc., todo esto permitirá que baje la tensión y haya suficiente confianza.

#### CIMA

En éste punto se alcanza el grado mayor de entendimiento, donde el entrevistado proporciona toda información que el entrevistador le solicita, Todo está orientado al objetivo u objetivos de mayor relevancia sin presentarse ningún

obstáculo.

Las áreas en las cuales se basa el interrogatorio son:

#### HISTORIA LABORAL:

Es una de las áreas de mayor importancia en la entre vista de delección de personal, en ella se detectan: Grado de responsabilidad, sus ingresos, su adaptabilidad, causas de su separación en su relación laboral, posibles demandas laborales contra otras empresas.

En general, esta área permite al entrevistador, cono cer la trayectoria laboral del entrevistado.

#### HISTORIA EDUCACIONAL:

Es otra de las áreas de mayor importancia en la entre vista de selección de personal, ya que es relevante el cono cer el grado de estudios al máximo del candidato, para sáber si está acorde con las características del puesto solicitado.

Se investiga y evalúa la continuidad de dichos estu dios, obstáculos que se hayan presentado, inno vaciones, inte reses, anhelos así como el cómo fué su relación con sus com pañeros de escuela, profesores y el papel que juega en ese rol, si fué líder, sus calificaciones, etc.

#### HISTORIA PERSONAL:

A través de la historia personal de cada quien, se van desarrollando patrones de conducta que han ido fomentan do actitudes, todo lo que puede hablar de sí mismo, su fami lia, hermanos, le proporcionarán al entrevistador, el con cepto de cómo se percibe así mismo en relación a su medio ambiente.

Es de sumo cuidado establecer un buen Report, ya que

existen candidatos que asumen una actitud defensiva, por con siderarse que el entrevistador no tiene derecho a hacerle preguntas sobre su vida privada.

#### TIEMPO LIBRE:

Nos dará un enfoque general y preciso del solicitante, es importante evaluar y conocer como se evalúa, así mismo en relación con su medio ambiente. Se obtiene una visión comple ta de su autopercepción de lo que quisiera hacer, lo que pue de hacer y lo que en realidad ha hecho.

#### CIERRE:

Habiendo cumplido con los requisitos y trayectorias de la Entrevista por parte del seleccionador, es importante se le pregunte al candidato sus dudas, permitiendo de ésta manera que el entrevistado, aclare lo que no haya comprendido.

Si el candidato no reúne las características necesari as para ocupar el puesto, es conveniente informársele si existe otra vacante, tratando de ubicarlo sin lesionar los intereses del candidato, además, es importante hacer sentir al entrevistado que la entrevista no ha sido inútil.

#### REDACCIÓN DEL INFORME:

El entrevistador analizará toda la información propor cionada por el candidato, apoyando sus conclusiones en -- otros instrumentos, sin hacer inferencias mal formuladas ni conclusiones precipitadas, que no pueden ser comprobadas.

El lenguaje debe ser claro y sencillo, de tal manera que cualquier persona de distintas profesiones que debe tener acceso a ésta información, pueda entenderlo. Es recomendable hacer el reporte por escrito, una vez concluída la entrevista, con el objeto de ser lo más preciso posible en cuanto a la información recibida y en las características en

contradas.

## **ASPECTOS ADICIONALES PARA EL MANEJO DE LA ENTREVISTA**

El entrevistador deberá motivar al candidato para que haya una comunicación espontánea por medio de preguntas lo más sinceras y sencillas que se puedan.

Las preguntas se harán de acuerdo al nivel de información del candidato, utilizando un lenguaje común ó adecuado a las circunstancias, por ejemplo:

### **Preguntas Cerradas:**

Son aquellas preguntas contestadas por un mínimo de palabras y pueden ser de 3 tipos:

- Identificación: Tienen por objeto el conocer al solicitante.
- Selección : Tienen varias alternativas para contestar.
- Se Sí y No : La respuesta puede ser concreta, indefinida con supuestos, etc.

### **Preguntas Abiertas:**

- Implica una respuesta amplia.

En la mayoría de las entrevistas, el tipo de preguntas es mixto, el efecto que logremos dependerá de los objetivos y del puesto solicitado.

### **Preguntas Sugerentes:**

Predispone al candidato a emitir una respuesta, en vez de otra. Este tipo de preguntas, nos dará una imagen de qué tan influenciable es el candidato, a la vez de evaluar su dependencia.

### Preguntas Proyectivas:

Se llevan a cabo una serie de preguntas indirectas en las cuales el candidato se siente con mayor confianza para opinar; esto nos permite conocer el comportamiento ante determinados estímulos.

### Preguntas Situacionales:

Se le pide al candidato que se imagine una situación y que mencione qué es lo que haría estando en una situación. Ejemplo: "Si usted fuera gerente de una Planta, qué haría?"

Otros tipos de técnicas serían:

#### Eco:

Esto significa repetir la última frase que el candidato acaba de decir, con el objeto de que el candidato siga hablando sobre el tema que está tratando.

#### Silencio:

El entrevistador, en determinados momentos debe soportar el silencio más que el entrevistado, tratando de animarlo con mímica suave a que siga hablando. Esto se puede considerar como presión hacia el candidato.

#### Confrontación de la información:

Esta técnica es aplicable para aquellos candidatos que tratan de sobrevalorar y exageran sus capacidades ó conocimientos. Consiste en pedirle pruebas objetivas como son: Diplomas, calificaciones, comprobantes de lo que se supone esté exagerando ó por lo contrario, preguntas específicas para correlacional con sus experiencias laborales.

#### Presión Emocional:

Esta estrategia nos permite evaluar el grado de control que tiene el sujeto de sí mismo, un ejemplo sería: "Todo lo

antes expuesto, me parece bien, pero no creo que todo sea cierto"

#### Uso del Desagrado:

El entrevistador se dedica a gesticular si el candidato está ó no en lo correcto para el puesto solicitado, su aplicación nos dá un índice de seguridad en sí mismo, si es capaz de mantener un juicio propio ó por el contrario, se vuelva inseguro y nervioso.

#### Escuchar:

Un entrevistador que sabe escuchar, ayuda al candidato a que éste transmita su mensaje, esto implica atención, es importante cuando se entrevista a muchos candidatos, el hacer anotaciones, de tal manera que cuando se realice el reporte, facilite el informe de la Entrevista. Es indispensable mantenerse siempre alerta y aprovechar la información de la mejor manera, adecuándola ó enfocándola a los objetivos de la Entrevista. Algunos entrevistadores, al estar recabando la información, están pensando en algunos datos que olvidaron ó que les falta recabar, mientras el candidato está hablando de otra cosa, con esto no se pone atención a nada, es una manera de no estar escuchando mientras se entrevista.

## CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR

### ACTITUDES:

La Entrevista es un sistema flexible donde existe la intercomunicación activa de donde se extraen sutilmente los datos que se necesitan.

Las actitudes que adopta el entrevistador provocarán actitudes en el candidato, por lo que el entrevistador deberá estar consciente de:

### CONOCIMIENTO:

El entrevistador deberá tener una idea clara de sus propios problemas y ser capaz de canalizarlos adecuadamente para poder entender a los demás.

Su percepción de los candidatos se puede ver afectada por sus propias proyecciones. Este tipo de entrevistador, actuará de manera imparcial, se verá influenciado por sus propias ideas, fundamentalmente en actividades, experiencias y motivaciones,

### D) Solicitud

La forma impresa de solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita, de acuerdo a las diferentes áreas que se utilizarán posteriormente a la entrevista.

Su importancia en el uso de la solicitud como requisito, es el admitir al nuevo personal y que los datos obtenidos en ella sean indicadores valiosos para su repertorio, tanto para el puesto vacante deseado, como para otra vacante existente, requisitos en cuanto a experiencia, estudios, ni-

vel socioeconómico, varían frecuentemente de una empresa a otra de acuerdo a sus políticas.

La solicitud generalmente es el primer contacto que se lleva a cabo entre empresa y solicitante, no siendo necesaria ésta secuencia en algunas empresas ya que utilizan como medio importante para obtener la información, la pre-solicitud, que consiste en obtener los datos más importantes del solicitante, como:

- NOMBRE
- DIRECCION
- TELEFONO
- PROFESION
- PUESTO DESEADO
- EXPERIENCIA
- SUELDO QUE PRETENDE

Se recomienda el empleo de un modelo de solicitud que requiera el tipo de información que tenga que ver con las capacidades del solicitante.

Los modelos de solicitud están fundamentados en diferentes áreas que se consideran relevantes y son:

1. Datos personales:

Estado civil, edad, sexo, estado de salud, accidentes, Registro Federal de Contribuyentes, N° de Cartilla, de Paaporte, de licencia, dirección, teléfono, etc.

2. Datos familiares:

Nombres y ocupaciones de los familiares más cercanos, así como de esposo (a) e hijos.

3. Datos educacionales:

Estudios que tiene la persona y si van de acuerdo al puesto solicitado, conocer las fechas y lugares de realización de estudios, cursos, etc.

4. Datos laborales:

Experiencias laborales, metas alcanzadas, funciones realizadas, puestos ocupados, desarrollo alcanzado, las supervisiones efectuadas, los salarios devengados y causas de las

renuncias ó despidos efectuados.

## VENTAJAS DE LA SOLICITUD

(Entrevistado)

- Guía para entrevista
- Acumulación de datos generales del solicitante
- Profesionalismo en el manejo de la información obtenida.
- Decisión en cuanto a la valuación de los datos en relación al puesto. ( Suspender ó avanzar trámites).

Es necesario que el entrevistador no se proyecte, la única forma de entrevistarlo, es teniendo un conocimiento de sí mismo, para que tenga una mayor disposición.

### CONFIANZA:

Una vez conociendo más de cerca de sí mismo, podrá comprender mas acerca de los demás, dando juicios de mayor ecuanimidad para poder escuchar y mantener una plática.

### Trato Personal:

El entrevistador debe tener la capacidad para tratar a las personas como tales y no como parte de la producción, que se manipule como una máquina, esto puede crear en el can didato:

- Agresión
- Resistencia
- Mala comunicación
- Conflicto
- Frustración

### ELABORACION DEL REPORTE:

El entrevistador tiene la responsabilidad de detectar, analizar, elaborar y evaluar la información proporcionada por el candidato a través de la entrevista y posteriormente con-

cluirá si cumple o no con los requerimientos del puesto para poder continuar con el proceso de selección. Por lo tanto, puede ser o no el entrevistador el responsable directo ó indirecto del bienestar del candidato y de la empresa, tal sería el caso de la entrevista de salida, se realiza en muchas empresas con el fin de conocer las causas del abandono del empleo, renuncia ó despido, descubriendo de ésta manera la inconformidad ó deficiencia tanto en la empresa como en determinados departamentos ó secciones.

La labor del entrevistador en cualquier aspecto que abarque, requiere de una preparación técnica y un entrenamiento sólido. Por lo tanto, es aconsejable realizar después de cada entrevista, una evaluación que generalmente se llama "follow up" y que se puede llevar a cabo por medio de entrevista, cuestionarios, video tape, etc.

Se investigan:

- Qué sucedió en la entrevista?
- Cómo fué conducida?
- Qué ha pasado con las personas aceptadas?
- Qué ha pasado con las personas rechazadas?
- Información que se obtuvo
- Se logró el objetivo de la entrevista?
- Se dió seguridad al entrevistado?
- Se utilizó una adecuada técnica?, etc.

Una vez realizada la evaluación, es conveniente hacer seguimiento del personal contratado con el fin de ratificar la opinión del entrevistador.

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA

##### VENTAJAS:

- \* Obtener información de áreas del comportamiento
- \* Permite ubicarlo, no solo en el puesto solicitado

- do, sino para cualquier otra vacante existente.
- Darle una orientación
- Objetividad en cuanto a su habilidad de expresión
- Cuenta con metodología suficiente como para ser un buen auxiliar dentro del proceso de evaluación del candidato.

DESVENTAJAS:

- Efecto del halo
- Estereotipo
- Caer en la plática
- No estandarizar
- Proyecciones (deficiencias por falta del conocimiento del mismo entrevistador)
- Subjetividades en la evaluación y el manejo de la entrevista.
- Presión de tiempo

## E) Distintos Modelos de Selección

El proceso de selección, como ya se dijo anteriormente, se inicia cuando se presenta la vacante en una empresa, se utiliza también cuando se transfiere personal de un departamento a otro ó cuando el empleado ha hecho un curso y es promovido a otro puesto.

Los pasos a seguir en el proceso de selección varían de una empresa a otra y dependiendo del puesto que se va a ocupar, por lo tanto, si en uno de los pasos de proceso de selección, el candidato no resulta apto, se le elimina.

Los pasos de selección, según Chruden/Sherman\*, son los siguientes y los enumera como sigue:

- Recepción del solicitante
- Entrevista preliminar
- Llenado de la forma de solicitud
- Prueba psicológica
- Entrevista
- Investigación de antecedentes
- Lista de espera de los solicitantes
- Selección preeliminar en el Departamento de Personal
- Selección final del supervisor
- Exámen Médico
- Asignación

\* Chruden/Sherman, Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., 1980.

RECEPCION  
SOLICITUDES

ENTREVISTA  
PREELIMINAR

LLENANDO FORMA  
DE SOLICITUD

PRUEBAS  
PSICOLOGICAS

ENTREVISTA

INVESTIGACION DE  
ANTECEDENTES

LISTA DE ESPERA  
DE SOLICITANTES

SELECCION PREELIMI  
NAR EN DEPTO. PERSONAL

SELECCION FINAL  
DEL SUPERVISOR

EXAMEN MEDICO

ASIGNACION

Según Grados\* los enumera como sigue:

VACANTE O PUESTO DE NUEVA SELECCION

REQUISICION

SOLICITUD

ENTREVISTA INICIAL

PRUEBAS ESPECIFICAS (OCUPACIONALES)  
Y/O ENTREVISTA CON JEFE INMEDIATO.

BATERIAS DE PRUEBAS

ENTREVISTA DE EVALUACION

EXAMEN MEDICO

CONCLUSION

\* Jaime Grados (Manual de Reclutamiento y Selección) S/Edit.  
S/año. U.N.A.M.

M O D E L O S D E S E L E C C I O N

( G R A D O S )

INDUCCION

CONTRATACION

EXAMEN MEDICO

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

OPINION DEL JEFE

EXAMENES PSICOLOGICOS

ENTREVISTA PROFUNDA

PRUEBAS DE PRESELECCION

SOLICITUD DE EMPLEO

ENTREVISTA PRELIMINAR

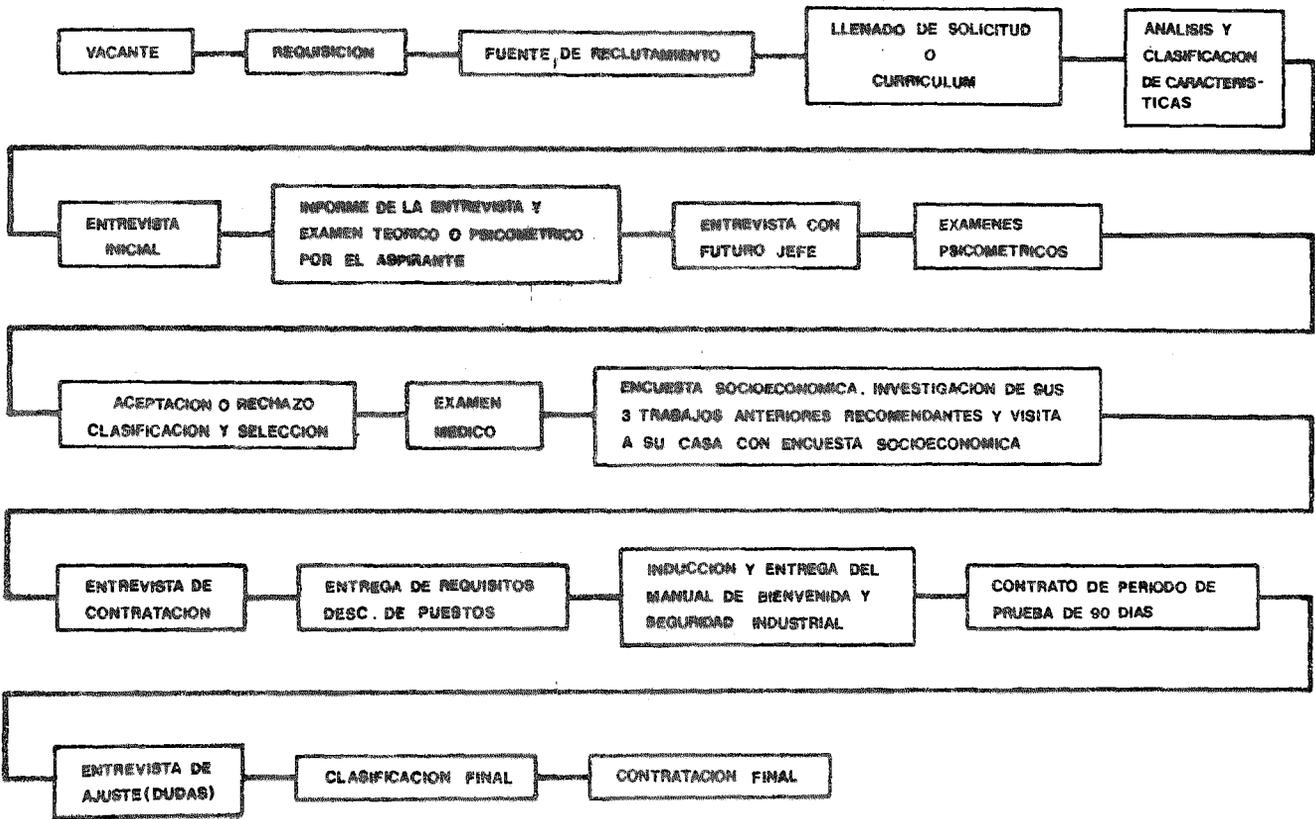
RECEPCION DE SOLICITANTES

RECLUTAMIENTO

REQUISICION DE PERSONAL,  
ANALISIS Y DESCRIPCION  
DEL PUESTO.

E  
L  
I  
M  
I  
N  
A  
C  
I  
O  
N

# pasos contratacion



FERNANDO ARIAS GALICIA\*

LOS ENUMERA COMO SIGUE:

Vacante.- El proceso se indica cuando se presenta una vacante cuya definición lateral es: Puesto no tiene titular, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar ó puesto a desempeñar, el cual puede ser de nueva creación de la persona que lo venía desempeñando.

Requisición.- El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de Selección de Personal ó a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos de las que están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

Análisis y Valuación de Puestos.- Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, debe procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuanto se pagará.

Inventario de Recursos Humanos.- Localización en el inventario de Recursos Humanos de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúne los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo más importante es que contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno ó varios ascensos.

Fuentes de Reclutamiento.- De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudir  a la cartera de candidatos que se encuentren en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrir  a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales, los medios con los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana, es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes   familiares del propio personal. Las ventajas que reporta ésta fuente de reclutamiento llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de Nuevo ingreso, sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato   cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de sub-empleo (o sea el trabajo por temporadas   por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital el prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Entonces se recurre a atraer personas que est n laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los altos costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Solicitud de Empleo.- Localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, deberá proporcionar las facilidades adecuadas a f n de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la

presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una Sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que faciliten las diferentes etapas del proceso de Selección. Determinando el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Reg. Fed. de Contribuyentes), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseados, disponibilidad para iniciar sus labores, planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes para nivel de **Ejecutivos**, nivel de **Empleados** y nivel de **Obreros**. De no ser posible ésto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados; misma que puede complementarse con un Currículum Vitae para ejecutivos.

Entrevista Inicial ó Preliminar.- La entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, etc. Con el objeto de destacar a aquellos candidatos que de alguna manera no manifiesten ó no reúnen las características del puesto ó de lo contrario, si se considera si puede llegar a ser el candidato idóneo, según sus características y necesidades requeridas para el puesto, se le informará la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc. a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Pruebas Psicológicas.- En ésta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales, no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas sus limitaciones, en qué se utilizan, quien las utiliza, etc. Proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, exámen médico, investigación socioeconómica. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional, no debe hacerlo si recurrir a la asesoría del Psicólogo Industrial. La introducción graduable y la extensión del programa de pruebas psicológicas, implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada.

Pruebas de Trabajo.- La realización de las pruebas de trabajo se refieren a que las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo en el área de Reclutamiento y Selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizada.

Exámen Médico de Admisión.- El exámen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, siendo éstos más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

Decisión Final.- Con la Información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto, con las características de los candidatos. Hecho ésto, se presenta al jefe inmediato y de ser necesario, al jefe del departamento ó gerentes del área para su consideración y decisión final. En éste punto, resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe ó jefes inmediatos del futuro empleado, por ser él ó ellos los directos responsables del trabajo del futuro subordinado.

Al departamento de Selección de Personal, corresponde un papel muy importante el hecho de ser asesor en dicha decisión final.

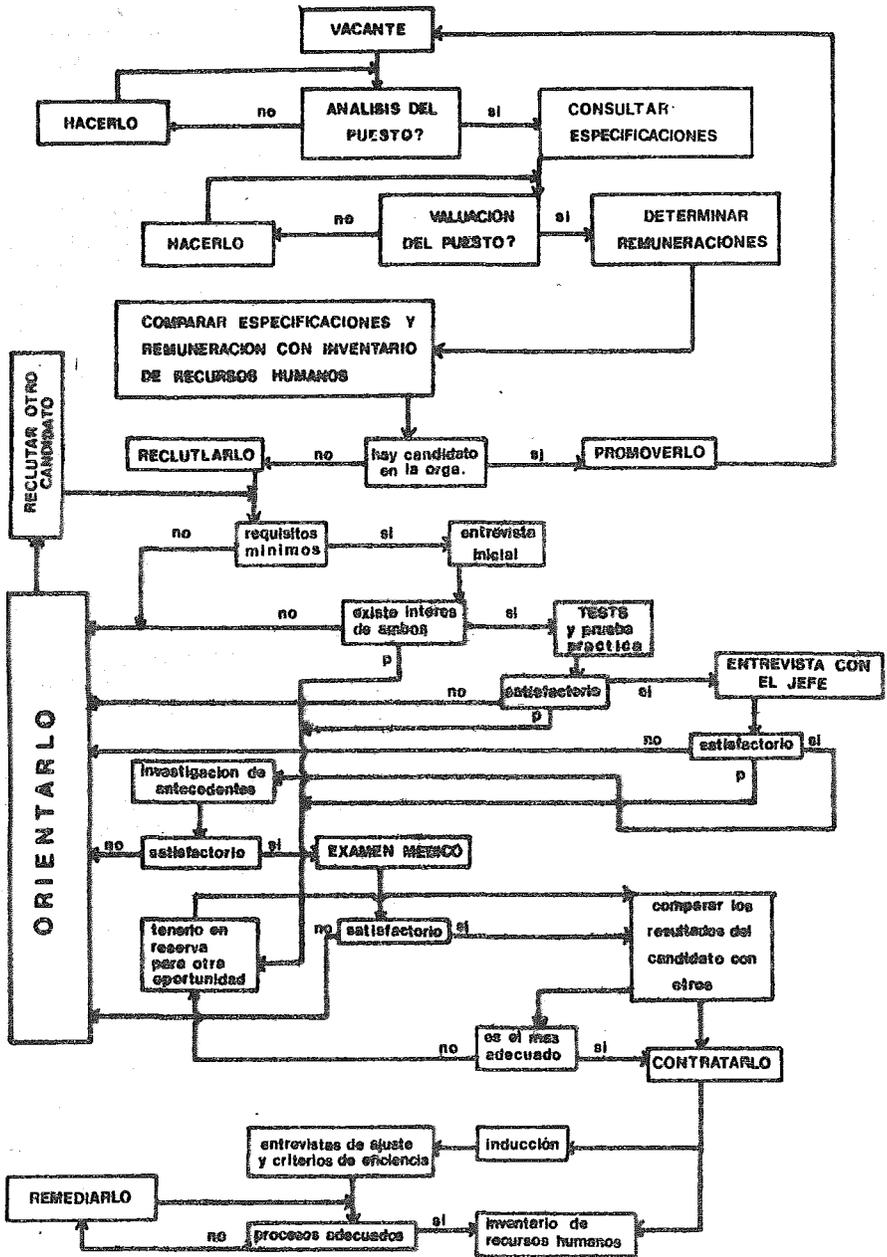
Inducción.- Una vez tomada la decisión final, es comunicada al candidato.

Control de Proceso de Selección.- Olvidar que la selección implica un problema de vaticinio, el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo, entonces urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas ó por lo contrario, introducir cambios.

Pueden emplearse entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación durante la cual recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

Posteriormente se comparan los resultados de éstas entrevistas con las condiciones realizadas en la selección y se hacen cambios y correcciones necesarias.

\* Fernando Arias Galicia (Administración de Recursos Humanos) Ed. Trillas 1975.



p = posiblemente

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

PROCESO DE SELECCION, ADMISION Y RECLUTAMIENTO. (C. BLANCO COHEN 1981)

- 1° Determinación y planificación de la política de admisión de personal.
- 2° Políticas de Reclutamiento de Personal; relaciones anteriores, ficheros de solicitudes.
- 3° Citación y entrevista preliminar; apertura de la carpeta ó ficha individual.
- 4° Exámenes colectivos (Tests Impresos)
- 5° Pruebas Individuales (Generales y específicas)
- 6° Entrevista final: Acuerdo a la decisión.
- 7° Reconocimiento médico.
- 8° Firma del contrato provisional: Explicación de las normas de la Compañía.
- 9° Presentación personal al jefe.
- 10° Período de prueba: ensayp profesional, vigilancia de la marcha durante éste período.
- 11° Entrevista acerca del grado de integración.
- 12° Elementos que estan en la decisión de la admisión definitiva.
- 13° Firma del contrato definitivo.

## C A P I T U L O   I I I

### DISTINTOS PROCESOS DE SELECCION DE PERSONAL

#### A) Antecedentes Históricos.

Desde tiempos atrás y sin darse cuenta de ello, el hombre ha utilizado criterios de muy diversos tipos, con objeto de poder calificar ó cuantificar conocimientos, aptitudes, formación personal y otros relativos a la persona, así como la evolución que la misma va teniendo a través de los años.

Las raíces históricas que podríamos llamar de dichas pruebas ó evaluaciones, hoy día conocidos como Tests, los encontramos en el Siglo XIX simultáneamente en los Estados Unidos, Alemania, Francia e Inglaterra. La primera etapa de desarrollo de los Tests en Norteamérica, la encontramos en los años de 1850 a 1900 en las escuelas de educación primaria con las preguntas orales, lo cual presentaba el inconveniente de una evaluación subjetiva, ya que no había uniformidad en cuanto al criterio de evaluación de cada pregunta ni había uniformidad en cuanto a la calificación de las respuestas. Durante la segunda mitad del Siglo XIX, los exámenes orales fueron reemplazados por exámenes escritos ya formalmente establecidos, aunque éstos inicialmente fueron empleados para la admisión y promoción en las Universidades.

Las ventajas de los exámenes escritos sobre los orales, eran la de presentar las mismas tareas a todos los miembros de un grupo y que además cada participante de ese grupo, trabajaba individualmente, no obstante este avance, seguía existiendo el inconveniente de una evaluación subjetiva y no fué sino hasta el año 1900 en que empezaron a desarrollarse claves preestablecidas para la apreciación rutinaria y una evaluación uniforme de las respuestas. La razón de que antes de 1850 no se hubiese desarrollado nada acerca de los Test, es explicable ya que por estas fechas, la Psicología era considerada parte de la Filosofía, debido a que la Psicología

casi en su totalidad no tenía carácter experimental y así, cualquier intento de cuantificar diversos aspectos como el tiempo de reacción, nivel de inteligencia u otros, habría sido prácticamente ignorado por los sectores científicos de aquella época, así pues, se considera que los primeros intentos de medición fueron hechos por Fisiólogos y Físicos en experimentos incipientes que pretendían medir respuestas sensoriales. Hacia el año 1900, empieza a haber cambios notables en la Psicología puesto que empieza a desligar se de la Filosofía y a tener nuevos nexos con la Física y la Biología y es en ésta época cuando los psicólogos adoptan el método experimental mismo que, conjuntamente con 3 corrientes importantes desarrolladas en esos años, propocia ron grandes cambios en la Psicología.

Dichas corrientes son:

- a) La Psicología Psicológica Fisiológica y Experimental que tuvo su principal desarrollo en Alemania en el Siglo XIX.
- b) La Biología Darwinista.
- c) El interés clínico por el individuo desajustado y mal desarrollado.

A partir de ésta época surgió la inquietud oir medir y experimentar y es así como también surgieron diversos laboratorios y precisamente en el año de 1879, William Wndt, establecè en la Ciudad de Leipzig, el primer laboratorio de Psicología Experimental, en el que sus primeros experimentos se enfocan a medir aspectos fisiológicos como son las sensaciones de la vista, el odio, el olfato, etc., y gradualmente su interés se va enfocando hacia aspectos puramente psicológicos como es el ritmo de aprendizaje, la cuantificación del tiempo en la realización de tareas mentales complejas, etc.

En el párrafo anterior hablamos de otra corriente - que influyó en el desarrollo de la edición en la Psicología, nos referimos a la Biología Darwinista, ésta tuvo origen en 1959 con la aparición del libro " El Origen de las Especies" en el cual se plantean las variaciones entre los miembros de una especie que nosotros conocemos como "diferencias individuales", así vemos que en Inglaterra, Sir Francis Galton, hace investigaciones y aplica técnicas matemáticas de cuantificación sobre las características físicas y psicológicas de las personas con lo cual surge la necesidad de recopilar datos, por lo que se requería de procedimientos estadísticos que fueron desarrollados por su discípulo Karl Pearson cuyas aportaciones más importantes fueron:

El estudio de las diferencias individuales del hombre y la creación de técnicas estadísticas.

Se habla de una tercera corriente que empezó a tener gran importancia simultáneamente con las otras dos, se trata del estudio de individuos, de los débiles mentales, así como de personas que no actuaban normalmente, esto fué en el Siglo XIX y particularmente en Francia. Los psicólogos que trabajaban con éste tipo de personas fueron sintiendo la necesidad de expresar de manera objetiva y uniforme, el grado de su afección, particularmente en lo que a la mente se refiere así surge el origen de los Tests de Inteligencia, desarrollados por Binet y sus colaboradores, los cuales trabajaron particularmente con el problema de niños que no adelantaban ó que no progresaban en la escuela.

Dichas corrientes europeas, hicieron sentir su influencia en Estados Unidos, principalmente con los estudios efectuados por el norteamericano James Mc Keen Cattell quien estudió en Alemania, conjuntamente con Wndt en donde obtuvo sólidos fundamentos en cuanto a Psicología Cuantitativa y Experimental se refiere. La influencia de Galton en Cattell es un interés por las diferencias individuales y el método estadístico y así es que en el año de 1888, estudió la relación entre ejecuciones motoras y sensoriales simples y el

éxito académico.

Un punto que se considera de mucha relevancia es el de que Cattell es la primera persona en usar el término TEST Mental, en un artículo que escribió basado en la descripción de una serie de Tests que se aplicaban a estudiantes universitarios en un intento por determinar un nivel intelectual, midiendo velocidad de movimiento, sensibilidad al dolor, agudeza audiovisual, memoria y otros.

También por esta época, E.D. Thorndike que fué alumno de Cattell, trabajó en la Universidad de Colombia y tuvo gran influencia en el desarrollo y divulgación de Tests escolares, logrando un importante avance de la medición en el campo de la educación, así como los trabajos de Banet fueron traducidos y publicados en Estados Unidos y hubo varias versiones de las cuales tal vez, la más conocida sea la Stanford Benet, hecha por Lewis Ferman y publicada en 1916.

En el Siglo XX, el desarrollo de la medición tiene cuatro fases históricas importantes: A mediados de 1900 y 1915, se puede decir que es la fase precursora y se caracteriza por la búsqueda y desarrollo de métodos, en ésta etapa aparecen varias revisiones de la escala de estandarizados de rendimiento, básicamente escolar como lo es el Test Aritmético de Itore, los Test de Ortografía de Buckingham y los Tests de Lenguaje de Traube, así como la primera escala de Caligrafía, ideada por Thorndike

El período comprendido entre 1915 y 1930 se caracteriza por un fuerte auge, ya que se idearon Tests estandarizados para medir todo tipo de destrezas escolares e hicieron su aparición las primeras baterías de Test como el Army Alpha, usado durante la Primera Guerra Mundial, así fué como surgieron varios cuestionarios e inventarios de personalidad, como ejemplo está la de Woolworth Personal Data Sheet de Woodwarth.

Se puede apreciar el auge no solo en el desarrollo de Test, sino también en su utilización, la cual, desafortunadamente se hizo en forma indiscriminada, lo que propició una serie de actos y juicios injustos para los individuos que se sometían a ellos ya que algunos psicólogos no se detuvieron a pensar en la necesidad de formar críticas a estos instrumentos y a la interpretación de los resultados que con ellos obtenían a consecuencia de estos errores (falta de autocrítica), derivado de éste, surgió una importante corriente que criticó severamente los Tests objetivos y el uso que se les daba, hubo serias discusiones acerca de factores tales como: la herencia y la influencia del medio ambiente y también se escucharon críticas acerca de la "Filosofía" de la cuantificación y al uso de números para expresar cualidades psicológicas.

Como consecuencia de esto, el período comprendido entre los años 1930 y 1945 puede considerarse como un período de evaluación de ampliación de técnicas y de limitación de interpretaciones. Fué un Período en el cual se tuvo especial cuidado y atención en aspectos tales como los métodos proyectivos globales de la medición a los que pasaron a un primer plano. Pasada esta época de receso, nos encontramos en el período comprendido entre 1945 y 1950 en el cual han tenido un papel importante las baterías de Tests, es decir, el uso de varios Tests que miden diferentes aspectos con lo cual tenemos un conocimiento más completo de diferentes características de un individuo.

Un hecho importante que ha influido en el desarrollo de las Baterías de Test, fué el éxito alcanzado durante la Segunda Guerra Mundial y su uso se ha ampliado con textos educativos, clínicos y a una área relativamente nueva que es la Psicología del Trabajo, especialmente en selección, desarrollo y capacitación de personal, a fin de tener un conocimiento más objetivo acerca de las personas con las que vamos a trabajar lo cual quiere decir, que se ha experimentado un segundo período de auge no tanto en el desarrollo de nuevos instrumentos, sino en cuanto a su administración

y uso se refiere.

En los últimos años ha habido una serie de criterios al uso de números para expresar las estimaciones psicológicas, lo cual se debe quizá a que en esta época de tecnología y computadoras, en la que a los individuos se les identifica más por un número que por su nombre (número de cuenta, número de licencia, etc.), Podemos resumir, que la historia de las mediciones psicológicas y educativas, han sido en gran parte el desarrollo de instrumentos y procedimientos para poner en manifiesto de manera estandarizada, las conductas que sirven como indicadores de los rasgos sobresalientes de una persona.

Ahora bien, no todo ha sido miel sobre hojuelas, en que al desarrollo y aplicación de tests se refiere, ha habido también fuentes críticas que han perdurado de filósofos de la educación, humanistas e incluso políticas y que sus críticas han dirigido con mayor frecuencia contra la medición del hombre y en los puntos concernientes a la equivalencia de las unidades y puntuaciones, han argumentado principalmente, que al formar grupos homogéneos, los programas de estudio, los cambios y la experimentación escolar, se ven prácticamente impedidos de tener alguna modificación, así como que los Tests de Personalidad constituyen una intrusión indebida en la privacidad del individuo. Todos ellos tienen riesgos que hemos mencionado, es necesario correrlos en aras de conocer al ser humano, sin embargo, no hay que olvidar que los Tests solo nos proporcionan información no juicios y que es importante tener un conocimiento y entrenamiento adecuado si es que queremos conservar y acrecentar el prestigio de los Tests y del Psicólogo, ya que lamentablemente hay personas no capacitadas que los aplican indiscriminadamente, situación frecuente especialmente en el ámbito industrial, en donde no es raro encontrar a un "auxiliar" ó a una "secretaria" haciendo el trabajo del psicólogo, por lo que sobran los comentarios respecto al resultado insatisfactorio que ésta situación provoca.

## B) Selección por Objetivos

La selección por objetivos es un procedimiento propuesto por el Lic. Alvaro Jiménez Osornio en 1971.

Dicho procedimiento consiste básicamente en identificar y observar en forma técnica, las características conductuales del solicitante de empleo, teniendo como referencia fundamental el análisis de puestos. Este modelo enfatiza las calificaciones del candidato por los resultados que éste obtiene directamente de la ejecución del trabajo y no en base a apreciaciones subjetivas.

Para seleccionar al hombre que pueda desarrollar eficazmente el puesto de trabajo, el sistema se divide en dos partes denominadas:

- Entrada
- Trabajo

La primera se refiere al conjunto de pasos a realizar antes de la contratación del aspirante y principia con:

La adecuada información sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

Una vez obtenida la información necesaria acerca del puesto de trabajo, se procede a la aplicación de la solicitud ponderada, la cual deberá ser llenada por el solicitante de empleo.

La solicitud ponderada tendrá una serie de valores que estarán de acuerdo a los requisitos establecidos, ejemplificando: tendremos dos sistemas ó calificación, uno de cancelación y otro numérico progresivo que indican el grado de acuerdo al dato con los requisitos de experiencia, edad, escolaridad, sexo, etc. Una vez llenada la solicitud, se procede a la aplicación de pruebas de conocimientos que tienen como base, la información obtenida por el análisis de puestos.

Todo solicitante ejecuta los dos pasos mencionados **solicitud y pruebas de conocimientos**, de acuerdo a las calificaciones obtenidas en los pasos anteriores y teniendo en cuenta los resultados de sus referencias laborales, se presenta a los candidatos de mayor puntuación al supervisor quien determina la contratación de alguno de ellos. La segunda división, la cual se refiere a la etapa de trabajo, comienza cuando el solicitante de empleo ha pasado a ser empleado de la empresa en cuestión, firma un contrato por 28 días el nuevo empleado, en cuyo lapso será observado por personas entrenadas las cuales utilizarán diferentes tipos de registro: (intervalo, flash, actividades planeadas, productos permanentes), dichos registros serán primeramente por 14 días, ya que en el quinceavo día se realizará una entrevista de ajuste sobre sus conductas observadas y sus resultados obtenidos.

Un segundo período de Observación tendrá duración por 18 días para precisar los cambios de conducta y los resultados finales obtenidos. Los tiempos de observación se dividen en 15 y 13 días ya que la suma de las dos cantidades nos da la duración del contrato firmado por el solicitante (28 días) Finalizadas las observaciones, toma la decisión final el supervisor de contratar definitivamente, capacitar ó dar de baja al nuevo empleado,

De ser negativa la decisión por parte del supervisor, se realiza una serie de revisión de las solicitudes archivadas para enviar inmediatamente un substituto y empezar nuevamente el proceso.

### C) Selección por Referencias:

Con frecuencia se utilizarán las referencias laborales y socio-económicas para conceder un empleo tanto a hombres como a mujeres, sobre todo si se refiere a puestos de suma importancia.

Este tipo de selección de personal, está basado en la confirmación de los antecedentes del solicitante de empleo en sus esferas: Laboral, social y económica que permitan al seleccionador establecer el grado de probabilidades de ejecución satisfactoria que tiene el candidato al desempeñar las funciones específicas que implica el puesto de trabajo.

Existen empresas que dan mayor énfasis en determinada área, no importando los resultados obtenidos en los otros puntos mencionados, ejemplificando: El status social puede ser determinante para entrar a determinada empresa, ó bién, en caso de puestos en donde se requiere personal de "confianza" ya sea para manejar datos confidenciales de la empresa ó para tener la responsabilidad de grandes sumas de dinero. En estos casos es importante que antes de la contratación se investiguen sus antecedentes tanto laborales como socio-económicos.

Las referencias pueden comprobarse por diferentes medios y estos pueden ser:

- a) Telefónicas: Se utiliza éste medio para comunicarse con los encargados del Depto. de Personal de las empresas en que estuvo laborando el solicitante. El inconveniente de éste medio es que muchas empresas se niegan a dar éste tipo de información por teléfono.
- b) Escritas: Se utiliza un formato el cual se manda por correo, conteniendo los datos principales sujetos a verificación. La empresa en cuestión

deberá regresar el formato contestando nuevamente por correo.

- c) Personales: Esto requiere que alguna persona, representante de la empresa en donde se está solicitando el trabajo, se dirija personalmente a las direcciones preescritas y se entreviste con diferentes personas con el fin de obtener el mayor número de información posible acerca del solicitante.

Es aconsejable que se utilicen por lo menos dos de los medios mencionados, evitando de ésta manera que las referencias proporcionadas sean objeto del "criterio" de una sola persona. La principal crítica que obtiene éste modelo es: Los solicitantes, siempre que puedan darán referencias a gente que saben que tienen de ellos buena opinión, por lo que las referencias siempre serán positivas. Dicha crítica no puede ser generalizada ya que existe un gran número de excepciones en donde personal especializado en la verificación de referencias, obtiene datos reales del solicitante de empleo, determinando por lo tanto, su aceptación ó rechazo.

La verificación de las referencias casi siempre es utilizada por todos los sistemas de selección, pero la mayoría de ellas solo se concentran a verificar el último empleo del solicitante, olvidándose de los demás trabajos, si es que los tiene y otras esferas que es importante checar antes de la contratación.

#### D) Centro de Evaluación (Assesment Center)

Desde 1956, la American Telephone y Telegraph Company, introdujeron el modelo denominado Centro de Valuación (Assesment Center) a la industria de los Estados Unidos de Norteamérica. En sus inicios, el centro de valuación funcionaba a manera de asesoramiento para los altos ejecutivos únicamente. En la actualidad se está utilizando también como sistema eficaz de seleccionar personal de alto nivel.

El principal objetivo que tiene el centro de valuación en cuanto a selección de personal se refiere, es: Detectar las dimensiones ó potencialidades de éxito del personal en relación a Las funciones inherentes a los puestos de la Dirección.

El término "dimensiones" se refiere a los siguientes aspectos: Toma de decisiones, planeación y organización, creatividad, firmeza en las resoluciones, liderazgo, comunicación oral, etc.

Los centros de valuación, para su establecimiento, funcionalidad y consecución de sus objetivos, requiere contar con adecuados recursos materiales y humanos como son: Observadores, adquisición de ejercicios de evaluación, adquisición de cámaras de video tape, grabadora. Los observadores a través de las técnicas de simulación, evalúan los repertorios conductuales de los solicitantes ante problemas específicos. Los candidatos evaluados no son mayor de 6 y los observados no son más de 3. Al llevar a cabo las técnicas de simulación, se utilizan las cámaras de video tape de tal manera que se tenga una constancia filmada y grabada de las respuestas y actitudes que tienen los candidatos a ocupar tal ó cual puesto. Esta filmación es evaluada por los observadores y muchas veces y principalmente cuando se está utilizando el centro de valuación en aspectos de asesoría, se dá al participante la oportunidad de ver dicha filmación y escuchar las críticas al respecto, de tal manera que se obtenga un feed-back (retroalimentación) inmediato.

Puede ser éste punto donde radica la diferencia con otros modelos de selección de personal. El solicitante ante la situación novedosa que no le permite, hasta cierto punto "manipular" la prueba. La utilización de cámaras de video-tape causa mayor stress al solicitante, lo que permite evaluar su repertorio conductual ante situaciones de ésta índole. El centro de valuación no excluye las pruebas psicológicas, por lo contrario, hace uso de ellas para una mejor detección de las capacidades del solicitante.

Este modelo es de gran ayuda en la administración de recursos humanos ya que permite realizar entre otras funciones:

**Promociones:** Se encarga de detectar las dimensiones ó potencialidades de éxito que poseen los actuales empleados para que en un principio integren la cartera de candidatos de donde pueden ser cambiados a puestos superiores.

**Reasignación:** Realiza la detección de aquellos colaboradores que por determinadas circunstancias no se hayan integrado adecuadamente al ambiente laboral, con objeto de conocer los motivos y buscar una rápida incorporación en los puestos donde puedan desarrollar mejor sus funciones, aprovechando sus experiencias y conocimientos adquiridos.

Existen otras áreas de capacitación del centro de valuación como lo es el de capacitación y desarrollo de personal, en donde tienen también un alto grado de aplicación.

Este modelo es de los más novedosos y muy pocas empresas lo llevan a cabo debido a los altos costos que implica su implantación.

## E) Becas

El sistema de selección por becas es utilizado por pocas empresas de nuestro ámbito laboral. Dicho procedimiento consiste básicamente en: la determinación de:

- \* Conocimientos mínimos
- \* Aptitudes del solicitante

La empresa determina un mínimo de conocimientos que deben tener todo solicitante antes de ser contratado.

Los conocimientos pueden referirse a un área en específico ó bien a aspectos generales. Las aptitudes del solicitante son evaluadas de acuerdo a las calificaciones obtenidas en las pruebas de aptitudes aplicadas al solicitante. Una vez evaluadas las dos áreas mencionadas, se procede a otorgar la beca ó dar por terminado el sistema de selección para el candidato. Las personas a las cuales se les otorgó la beca, rotan por diferentes áreas específicas, realizando funciones diferentes dentro de la empresa; en cada una de las áreas, obtiene una calificación de acuerdo al desenvolvimiento y desarrollo alcanzados. Dependiendo de las calificaciones logradas, el becado, en cada una de las áreas de trabajo, se procede al cómputo final, el cual determina en cual de las áreas tiene mayores aptitudes y/o posibilidades de desarrollo el becado.

Una vez realizado éste cómputo, se procede a la contratación ó bien al término de la beca. La principal ventaja de éste modelo es que se somete al solicitante directamente a diferentes trabajos, permitiendo que se desarrolle en el área de mayor interés de acuerdo a sus experiencias y aptitudes. Contratado ya el becado, son mínimas las posibilidades del fracaso ya que se ha colocado al hombre en aquel puesto en donde tiene mayores aptitudes.

La principal discrepancia que puede existir entre este modelo y los mencionados anteriormente puede ser, que los demás sistemas de selección tienen como base fundamental el análisis de puestos, por lo que se dedicarán a identificar al hombre que reúna las capacidades para ejecutar satisfactoriamente las funciones que implica el puesto de trabajo.

El sistema de becas identifica las capacidades del hombre que solicita empleo en aquél puesto de trabajo en donde tiene mayores posibilidades de ejecución satisfactoria.

El modelo por becas elimina las dificultades que implica entrenar a un nuevo empleado. El becado, cuando es contratado, conoce ya la empresa y las funciones que va a realizar, permitiendo que la empresa y los nuevos empleados se vean beneficiados.

## F) Observación

El sistema de selección de personal denominado - "observación en el trabajo" (es de mayor uso por las empresas pequeñas, las cuales no son mayores de 200 empleados).

Consiste en analizar los resultados obtenidos por el nuevo empleado en su primer contrato. No realiza ninguna investigación previa del solicitante antes de ser contratado. Se cree que la mejor "prueba" es poner al solicitante a trabajar, otorgándole por lo tanto un primer contrato por 28 días. Los resultados que se obtengan determinarán el final del "contrato a prueba" ó bien, el otorgar un segundo contrato por el tiempo que determine la empresa.

Los parámetros que se utilizarán para medir la efectividad del nuevo trabajador son:

- OPINION DEL SUPERVISOR

El supervisor dará sus observaciones acerca del trabajador.

- CANTIDAD DE TRABAJO

Cuál es el grado de producción del trabajador.

- CALIDAD DE TRABAJO

Qué número de piezas son rechazadas por una mala realización del trabajador.

Los aspectos mencionados son evaluados sin ningún marco de referencia, siempre están de acuerdo al "criterio" del supervisor, por lo que los datos que se obtienen tienen -- gran posibilidad de ser subjetivos. Este modelo no da ningún énfasis en los antecedentes del solicitante, lo que importa es poner al hombre a trabajar y los resultados que se obtengan en su primer contrato determinarán si sirve ó no para el puesto en cuestión.

Carece de una total tecnificación en su procedimiento, todo se realiza de manera empírica, por lo que le hace diferente a otros modelos de selección de personal.

---

## G) Comentario

Se han examinado brevemente seis procedimientos de selección de personal, cada uno de ellos proporciona a la empresa los recursos humanos requeridos, utilizando para ello diferentes procedimientos. Lo importante de cada uno de ellos, es que el encargado de llevar a cabo el procedimiento, deberá estar lo mejor preparado posible con el fin de optimizar el procedimiento en cuestión. Es nuestro criterio, que ninguno de los procedimientos de selección de personal mencionados, son efectivos, si no se toman en cuenta diferentes aspectos que conforman la empresa y el puesto mencionado, dichos aspectos pueden ser: situación geográfica, planes académicos, planes de desarrollo, integración a los grupos de trabajo, conocimiento de la mano de obra existente en el mercado, políticas de la empresa, etc.

El seleccionador por lo tanto, debe prepararse objetivamente y utilizar procedimientos de selección acorde a las necesidades de su empresa, deberá manejar procedimientos tecnificados que permitan la mejor selección, pero también deberá tener conocimiento de diferentes estrategias que le proporcionen a la empresa los recursos humanos requeridos, ejemplificando: Algunas empresas no mayores de 50 empleados utilizan lo que denominan "heredar el puesto", el cual consiste en:

Todo empleado que va a salir de la empresa puede dejar en su lugar a algún conocido, de tal manera que se asegure la continuidad del trabajo y la "capacidad y honradéz" del nuevo empleado. Por lo tanto, todo profesional que se dedique a los aspectos de la selección de personal, deberá conocer los diferentes procedimientos que le permitan cumplir satisfactoriamente con su función encomendada.

## C A P I T U L O I V

### METODO Y PROCEDIMIENTO:

- Consideraciones acerca de la hipótesis.

Una vez expuesto los antecedentes teóricos a nuestro tema, recordaremos la hipótesis que se dió al inicio del presente trabajo:

a) Hipótesis nula:

Las empresas públicas y privadas mexicanas y venezolanas, siguen el mismo procedimiento técnico en la selección de personal.

b) Hipótesis alternativa:

Las empresas públicas y privadas mexicanas y venezolanas, no siguen el mismo procedimiento técnico en la selección de personal.

Primero se detallará el procedimiento para la comprobación de la Hipótesis y describir posteriormente la metodología empleada en el análisis de la información obtenida.

### PROCEDIMIENTO:

El procedimiento que se llevó a cabo para la comprobación de La Hipótesis es el siguiente:

#### 1.- ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO

El cuestionario fué seleccionado entre otras técnicas para la recopilación de datos, por la facilidad que implica su manejo para la Persona cuestionada.

El procedimiento para su elaboración estuyo fundamentado en los objetivos que pretende nuestro estudio, tomándose en cuenta los siguientes aspectos:

TECNICO: Qué tipo de metodología se conoce y como se aplica.

HUMANO: Cómo se percibe y cuál es el concepto que se tiene del solicitante.

Se redactaron 24 preguntas, de las cuales 14 son de opción múltiple y 10 abiertas, con la finalidad de obtener respuestas adecuadas, las cuales sirvieron como base para el rediseño del cuestionario de la muestra específica y así se logrará contener los aspectos más relevantes, teniendo como base los objetivos antes mencionados. Dentro de la evaluación de la misma, quedaron las 24 preguntas (90% técnicas; 10% aspecto humano) y fué aplicado a las muestras de selección que a continuación se describe:

## 2.- ELECCION DE LA MUESTRA

Los criterios que se tomaron como base para elegir la Muestra a la cual se aplicó el cuestionario piloto fueron:

- Experiencia teórica
- Experiencia práctica
- Empresas que en la actualidad realizan reclutamiento y selección de personal.

Se pidió la colaboración con tal fin a algunos catedráticos de la Facultad de Psicología que tuvieran experiencia en investigación de ésta índole o bien entrenamiento en nuestro campo de estudio. Así mismo, contamos con la colaboración de varias empresas que conocíamos de antemano y que se dedican al manejo de diferentes procedimientos de reclutamiento y selección de personal. El número total fué de 30 entre catedráticos (8) empresas privadas (8) agencias de colocación (1) bolsa de trabajo (3) que conformaron nuestra muestra piloto.

### 3.- REVISION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y COPIAS DEL MISMO.

Una vez perfeccionado el planteamiento de las preguntas, se procedió a sacar 35 reproducciones del original, anexando en cada copia del cuestionario al final del mismo, dos hojas en blanco, como aplicación, éstas hojas adicionales podrían ser utilizadas en el cuestionario para que cada quien anotara sus comentarios, dudas, etc.

### 4.- PREPARACION DEL DIRECTORIO.

Se realizó un programa de visitas con los siguientes datos:

- a) Nombre de la empresa
- b) Dirección
- c) Fecha de entrevista (en determinados casos)
- d) Fecha de entrega de los cuestionarios
- e) Teléfono

### 5.- ELABORACION DE UN GUION DE ENTREVISTA.

La entrevista se utilizó para ampliar, explorar y confirmar las preguntas contenidas en el cuestionario. Con tal fin se elaboró un guión de entrevista que cumpliera con nuestros objetivos y que las modificaciones que sufriera estuvieran en función de:

- a) Accesibilidad de la información
- b) Tamaño de las empresas
- c) Tiempo concedido por la entrevista
- d) Preparación académica del entrevistado
- e) Entrevista con representantes de los "encargados" de las funciones la selección de personal.

### 6.- APLICACION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y RESULTADOS DEL MISMO.

El modelo del cuestionario piloto se encuentra en el Anexo "1"

Resultados obtenidos en su aplicación, se encuentra en la primera parte del capítulo correspondiente a **RESULTADOS**.

#### 7.- CORRECCION DEL CUESTIONARIO.

Se conformaron las preguntas más idóneas para nuestro estudio en base a los resultados obtenidos en la aplicación del estudio piloto, dando origen a preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas. Se elaboraron los tres cuestionarios de los cuales se dedujo el cuestionario final. El número de preguntas contenidas en el cuestionario fueron 24 con las siguientes características:

- a) 5 preguntas cerradas: su respuesta es limitada y exige un "SI" ó "NO"
- b) 10 preguntas de opción múltiple; las preguntas se contestaron con cualquiera de las alternativas que se mencionan.

En cada caso se dejó una opción libre con un espacio en blanco correspondiente para agregar alguna respuesta que no estuviera incluida ó bien algún comentario o críticas al respecto.

- c) 9 preguntas abiertas

Las respuestas estaban sujetas al criterio del cuestionado.

#### 8.- IMPRESION DEFINITIVA DEL CUESTIONARIO.

Una vez concluído el paso anterior, se procedió a la impresión definitiva del cuestionario a aplicar en la muestra específica. Se imprimió el original con sus copias correspondientes. (60 cuestionarios de 6 hojas cada uno).

#### 9.- ELECCION DE LA MUESTRA ESPECIFICA.

Los nombres que conformaron la muestra específica fueron tomados al azar, se utilizaron los grupos de intercambio. El procedimiento que se siguió fué:

- METODO DEL ANALISIS.

Consideraciones acerca del análisis estadístico:

El análisis estadístico no es posible para todos los reactivos del cuestionario debido a la naturaleza misma de algunas preguntas, por ejemplo las que son preguntas abiertas. Concretamente aquellos reactivos susceptibles al análisis estadístico con los correspondientes a opciones de respuestas bien definidas y mutuamente excluyentes. El análisis adecuado para éste tipo de reactivos (las preguntas: 2, 3, 10, 11, 13, 15, 17, 20), es un análisis de frecuencias genéricamente conocido como análisis de contingencias. En Plackett (1981), se presentan las bases teóricas para éste tipo de análisis. De consideraciones teóricas estadísticas se establece que las tablas de contingencias necesarias para el análisis, necesitan cumplir ciertos requisitos para hacer posible la estimación consistente de los parámetros involucrados.

Dos de estos requisitos son de especial interés en nuestro trabajo: Observaciones por categorías y tamaño de la muestra. La teoría estadística establece que debe existir un número mínimo de observaciones por categoría para que ésta pueda ser sujeta al análisis y que el tamaño de la muestra sea menos, para que la estimación sea consistente. Estos requisitos en especial, no se satisfacen en nuestro trabajo, si se considera el análisis de cada reactivo en conjunto; sin embargo, se plantea que es posible efectuar inferencias, sino de óptima calidad, cuando menos adecuada para los objetivos de nuestro trabajo, mediante el artificio de reducir el espacio muestral de respuesta a tablas de 2 X 2. De éste modo se plantea la reducción del espacio muestral de modo que nos permite analizar los siguientes factores:

País (México Vs. Venezuela), sector (Público Vs. privado) sector dentro de cada nacionalidad y nacionalidad para cada sector.

Así el formato de los contrastes será:

México Vs. Venezuela (sin considerar el factor)  
Sector público Vs. sector privado (sin considerar el país).  
(Sector público Vs. Sector privado), en México.  
(Sector público Vs. sector privado), en Venezuela.  
Para sector público (México Vs. Venezuela)  
Para sector privado (México Vs. Venezuela)

Reduciendo en cada caso a tablas de 2 X 2.

En general para cada tabla 2 X 2 nuestra hipótesis de trabajo puede expresarse como:

$$H_0: P_{1j} = P_{2j} \quad \text{para } j = 1, 2$$

$$H_a: P_1 \neq P_2 \quad \text{para } j = 1, 2$$

Donde  $0 \leq P_{1j} \leq 1$

$$\text{y } P_{i1} + P_{i2} = 1 \quad i = 1, 2$$

Plackett (1981) señala que la anterior hipótesis es equivalente a:

$H_0$  : Las muestras son independientes en la fila

$H_0$  : Las muestras son independientes en la columna

$H_a$  : Las muestras son independientes en la fila

$H_a$  : Las muestras son independientes en la columna

Esta última hipótesis estadística es la que se condidera en éste trabajo.

Estadístico de prueba y criterio de rechazo.

La probabilidad de observar los resultados de una tabla 2 X 2 asumiendo una distribución multinomial es:

$$T_S^{\circ} = \frac{N!}{N_{11}! N_{21}! N_{12}! N_{22}!} \frac{N_{11}^{N_{11}}}{N} \frac{N_{12}^{N_{12}}}{N} \frac{N_{21}^{N_{21}}}{N} \frac{N_{22}^{N_{22}}}{N}$$

Donde  $N_{iJ}$  es el no de observaciones en la casilla

(iJ) n NiJ

Si asumimos que la clasificación de filas y columnas es independiente, ésta expresión cambia a:

$$H(^\circ) = \frac{N!}{N_{11}! N_{21}! N_{12}! N_{22}!} \frac{N_{11}^{N_{11}} N_{21}^{N_{21}} N_{12}^{N_{12}} N_{22}^{N_{22}}}{N_2^{N_2}}$$

$$\frac{(N_{11}+N_{12})^{N_{11}+N_{12}} (N_{21}+N_{22})^{N_{21}+N_{22}}}{N^2} \frac{(N_{12}+N_{22})^{N_{12}+N_{22}} (N_{21}+N_{22})^{N_{21}+N_{22}}}{N^2}$$

Vemos que ésta última es la distribución bajo la hipótesis nula i,2, asumiendo que la hipótesis nula es cierta. Entonces podemos formar el estadístico de prueba.

$$I = \log \frac{T_a(^\circ)}{H(^\circ)}$$

Las propiedades de ésta variable aleatoria (I) son deducidas y descritas en Qullback (1959) quien demostró que  $2 I \sim \chi^2(1)$  aproximadamente.

En base a esto, la región crítica (derechazo de  $H_0$ ) es:

$I \geq \chi^2(.95,1) = 3.84$  para tener un 95% de nivel de confianza para la prueba.

Ahora bien, como antes se mencionó, los reactivos que serán sujetos a éste análisis son los números: 2,3, 10,11,13,15,17,20, haciendo reducciones a tablas 2 X 2 con el resto de las preguntas se hará una interpretación intuitiva.

## R\_E\_S\_U\_L\_T\_A\_D\_O\_S

### A.- Exposición de Datos

#### EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

Total Empresas.....20

1.- Enumera en orden de importancia la utilidad que tienen las baterías de pruebas psicológicas usadas en ésta Dependencia ó Institución:

#### EMPRESAS

|    |   |      |
|----|---|------|
| 20 | Para seleccionar al personal                | 100% |
| 20 | Como orientación al personal                | 100% |
| 19 | Apoyo a programas de incentivos             | 95%  |
| 20 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 20 | Como predicción de factores motivacionales. | 100% |

#### EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

Total Empresas .....10

|    |   |      |
|----|---|------|
| 10 | Para seleccionar al personal                | 100% |
| 10 | Como orientación al personal                | 100% |
| 10 | Como apoyo a programas de incentivos.       | 100% |
| 10 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 10 | Como predicción de factores motivacionales. | 100% |

#### EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

Total Empresas .....20

|    |   |      |
|----|---|------|
| 10 | Para seleccionar al personal                | 95%  |
| 20 | Como orientación al personal                | 100% |
| 16 | Apoyo a programas de incentivos             | 80%  |
| 20 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 19 | Como predicción de factores motivacionales. | 100% |

## EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

Total Empresas .....10

|    |   |      |
|----|---|------|
| 10 | Para seleccionar al personal                | 100% |
| 1  | Como orientación al personal                | 10%  |
| 2  | Apoyo a programas de incentivos             | 20%  |
| 10 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 4  | Como predicción de factores motivacionales. | 40%  |

## TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (TOTAL 30 EMPRESAS)

|    |   |      |
|----|---|------|
| 30 | Para seleccionar al personal                | 100% |
| 30 | Como orientación al personal                | 100% |
| 29 | Apoyo a programas de incentivos             | 95%  |
| 30 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 30 | Como predicción de factores motivacionales. | 100% |

## TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS VENEZOLANAS (TOTAL 30 EMPRESAS)

|    |   |      |
|----|---|------|
| 30 | Para seleccionar al personal                | 100% |
| 21 | Como orientación al personal                | 70%  |
| 18 | Apoyo a programas de incentivos             | ?    |
| 30 | Como predicción de habilidades humanas.     | 100% |
| 30 | Como predicción de factores motivacionales. | 100% |

### PREGUNTA 2:

Señale la ocupación de la persona que aplica las pruebas psicológicas para el proceso de selección.

## EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

Total Empresas .....20

|   |                               |    |
|---|-------------------------------|----|
| 1 | Empresa marcó a la secretaria | 5% |
|---|-------------------------------|----|

|    |                                     |     |
|----|-------------------------------------|-----|
| 1  | Empresa marcó al empleado entrenado | 5%  |
| 1  | " " " Jefe de Rels. Inds.           | 5%  |
| 17 | " " " psicólogo                     | 85% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

Total Empresas .....10

|   |                        |     |
|---|------------------------|-----|
| 4 | Marcaron al psicólogo  | 40% |
| 5 | " " supervisor         | 50% |
| 1 | " " empleado entrenado | 10% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

Total Empresas .....20

|    |                                      |      |
|----|--------------------------------------|------|
| 5  | Marcaron al psicólogo (nivel obrero) | 25%  |
| 20 | " " Lic. Rels. Inds.                 | 100% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

Total Empresas .....10

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 3 | Marcaron al psicólogo |
| 7 | " " Lic. Rels Inds.   |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (TOTAL 30 EMPRESAS)

|    |   |      |
|----|---|------|
| 21 | Marcaron al psicólogo                     | 70%  |
| 5  | Supervisor donde se encuentra la vacante. | 16%  |
| 2  | Marcaron al empleado entrenado            | 6.6% |
| 1  | " " jefe de Rels. Inds,                   | 3.3% |
| 1  | " a la secretaria                         | 3.3% |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS VENEZOLANAS (TOTAL 30 EMPRESAS)

|    |                                 |     |
|----|---------------------------------|-----|
| 27 | Marcaron al Lic. de Rels. Inds. | 90% |
| 8  | " " Psicólogo (nivel obrero)    | 26% |

PREGUNTA 3

Qué importancia ocupan las pruebas psicológicas en la decisión de aceptación y/o rechazo de un candidato.

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

EMPRESAS

|    |                        |           |
|----|------------------------|-----------|
| 2  | Lo determinan entre un | 75 - 100% |
| 12 | " " " "                | 50 - 74%  |
| 6  | " " " "                | 25 - 40%  |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|   |                        |             |
|---|------------------------|-------------|
| 5 | Lo determinan entre un | 50 y un 74% |
| 2 | " " " "                | 75 " " 100% |
| 2 | " " " "                | 25 " " 40%  |
| 1 | " " " "                | 0% " " 24%  |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (30 EMPRESAS)

|    |                        |              |
|----|------------------------|--------------|
| 4  | Lo determinan entre un | 75 y un 100% |
| 17 | " " " "                | 50 " " 74%   |
| 8  | " " " "                | 25 " " 49%   |
| 1  | " " " "                | 0 " " 24%    |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|    |                |        |
|----|----------------|--------|
| 0  | Del 75 al 100% |        |
| 16 | " 50 al 74%    | ...80% |
| 4  | Del 25 al 49%  | ...20% |
| 0  | Del 0 al 24%   |        |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|    |                |  |
|----|----------------|--|
| 0  | Del 75 al 100% |  |
| 0  | " 50 " 74%     |  |
| 10 | " 25 " 49%     |  |
| 0  | " 0 " 24%      |  |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS VENEZOLANAS (30 EMPRESAS)

|    |                |
|----|----------------|
| 0  | Del 75 al 100% |
| 8  | " 50 " 74%     |
| 12 | " 25 " 79%     |
| 0  | " 0 " 24%      |

- - - 0 - - -

PREGUNTA 4

Indique las pruebas psicológicas que aplica para seleccionar al personal a nivel ejecutivo en esta Dependencia o Institución:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

| <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> |
|----------------|-----------------|
| M.M.P.I. ....  | 16              |
| WAIS ....      | 12              |
| KUDER ....     | 9               |
| RORSCHSCH..... | 8               |
| BENDER ....    | 7               |
| MOSS ....      | 6               |
| T.A.T. ....    | 6               |
| GORDON ....    | 5               |
| BETA ....      | 5               |
| ALLPORT ....   | 3               |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|               |   |
|---------------|---|
| M.M.P.I. .... | 5 |
| GORDON.....   | 5 |
| DOMINO ....   | 4 |
| MACHOVER .... | 4 |
| RAVEN ....    | 3 |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| THUSTONE .....                 | 3 |
| KUDER INTERESES .....          | 3 |
| TEST DE APRECIACION TEMATICA.. | 2 |
| EDWARDS .....                  | 2 |

TOTALES EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (30 EMPRESAS)

| <u>PRUEBAS</u>       | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u>     | <u>EMPRESAS</u> |
|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| M.M.P.I.....         | 21              |                    |                 |
| KUDER INTERESES .... | 12              |                    |                 |
| WAIS .....           | 11              |                    |                 |
| GORDON .....         | 10              | MACHOVER .....     | 4               |
| ROSCHARD .....       | 8               | RAVEN .....        | 3               |
| BENDER .....         | 7               | THUSTONE .....     | 3               |
| MOSS .....           | 6               | ALLPORT .....      | 2               |
| T.A.T. ....          | 6               | TEST APRECIACION - |                 |
| BETA .....           | 5               | TEMATICA .....     | 2               |
| DOMINO .....         | 4               | EDWARDS .....      | 2               |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

NO SE APLICAN PRUEBAS PSICOLOGICAS A NIVEL EJECUTIVO.

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|                      |    |                             |        |
|----------------------|----|-----------------------------|--------|
| OTIS SUPERIOR .....  | 15 | DOMINO .....                | 2      |
| RAVEN .....          | 20 | PBA. INTERESES .....        | 2      |
| D.A.T. ....          | 13 | FRASES INCOMPLETAS ....     | 1      |
| P.T. FORMA A. Y B. . | 19 | ENTREVISTA .....            | 18 (1a |
| M.M.P.I. ....        | 2  | incluyen dentro de pruebas) |        |

PREGUNTA 5

Enumera en orden de importancia para el proceso de selección, - el repertorio medido por las pruebas psicológicas a nivel ejecutivo.

### EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

| <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |   |
|--------------|----------|---|
| 1°           | 85%      | Relaciones sociales                               |
| 2°           | 80%      | Destreza manual, coordinación manual              |
| 3°           | 75%      | Rendimiento intelectual                           |
| 4°           | 75%      | Estabilidad emocional                             |
| 4°           | 70%      | Inseguridad                                       |
| 5°           | 65%      | Nivel ocupacional específico                      |
| 5°           | 65%      | Entrenamiento                                     |
| 5°           | 65%      | Afectos   |
| 5°           | 65%      | Motivación  |
| 6°           | 55%      | Aptitudes específicas                             |
| 7°           | 50%      | Maduración en el área de intereses                |
| 8°           | 45%      | Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea |
| 8°           | 45%      | Gustos y desagradados en ocupaciones              |
| 9°           | 35%      | Intereses masculinos y/o femeninos                |

### EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|    |      |  |
|----|------|--|
| 1° | 100% | Rendimiento intelectual                  |
| 2° | 90%  | Maduración en el área de intereses       |
| 2° | 90%  | Disp. del sujeto para ejecutar una tarea |
| 3° | 80%  | Relaciones sociales                      |
| 3° | 80%  | Aptitudes específicas                    |
| 3° | 80%  | Estabilidad emocional                    |
| 4° | 70%  | Entrenamiento                            |
| 4° | 70%  | Motivación                               |
| 5° | 60%  | Intereses masculinos y/o femeninos       |
| 5° | 60%  | Gustos y desagradados en ocupaciones     |
| 5° | 60%  | Afectos                                  |
| 6° | 50%  | Nivel ocupacional específico             |
| 6° | 50%  | Destreza manual                          |
| 6° | 50%  | Inseguridad                              |

### EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|    |      |                        |
|----|------|------------------------|
| 1° | 100% | Nivel ocupacional esp. |
| 1° | 100% | Aptitudes específicas  |

|    |      |  |
|----|------|--|
| 1° | 100% | Motivación                               |
| 2° | 95%  | Mad. en el área de intereses             |
| 3° | 90%  | Rend. intelectual                        |
| 3° | 90%  | Relaciones sociales                      |
| 3° | 90%  | Disp. del sujeto para ejecutar una tarea |
| 3° | 90%  | Entrenamiento                            |
| 3° | 90%  | Afectos                                  |
| 4° | 85%  | Intereses masculinos y/o femeninos       |
| 4° | 85%  | Gustos y desagradados en ocupaciones     |
| 5° | 75%  | Inseguridad                              |
| 6° | 70%  | Destreza manual, coordinación manual     |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

NO SE APLICAN PRUEBAS PSICOLOGICAS A NIVEL EJECUTIVO

PREGUNTA 6

Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a su personal a nivel medio:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

| <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u> |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 12.....         | ARMY BETA      | 5.....          | GORDON         |
| 10.....         | M.M.P.I        | 5.....          | BARSIT         |
| 10.....         | THURSTONE      | 3.....          | BARRANQUILLA   |
| 7.....          | RAVEN          | 3.....          | CATELL         |
| 7.....          | MACHOVER       | 3.....          | ORTOGRAFIA     |
| 7.....          | MOSS           | 3.....          | SWSA           |
| 6.....          | DOMINO         | 2.....          | WONDERLIK      |
| 5.....          | BENDER         | 1.....          | D.A.T.         |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|        |               |     |        |                 |     |
|--------|---------------|-----|--------|-----------------|-----|
| 5..... | MACHOVER..... | 50% | 2..... | BENDER .....    | 20% |
| 4..... | RAVEN .....   | 40% | 2..... | ARMY BETA ..... | 20% |

|         |               |     |         |               |     |
|---------|---------------|-----|---------|---------------|-----|
| 3.....  | DOMINO .....  | 30% | 1 ..... | D.A.T. ....   | 10% |
| 4 ..... | GORDON .....  | 30% | 1 ..... | M.M.P.I. .... | 10% |
| 5 ..... | EDWARDS ..... | 20% | 1 ..... | MOSS .....    | 10% |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (TOTAL 30 EMPRESAS)

| <u>PRUEBAS</u>  | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u>     | <u>EMPRESAS</u> |
|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| ARMY BETA ..... | 14              | BENDER .....       | 7               |
| MACHOVER .....  | 12              | BARSIT .....       | 5               |
| M.M.P.I. ....   | 11              | BARRANQUILLA ..... | 3               |
| RAVEN .....     | 11              | CATELL .....       | 3               |
| THUSTONE .....  | 10              | SWSA .....         | 3               |
| DOMINO .....    | 9               | ORTOGRAFIA .....   | 3               |
| MOSS .....      | 8               | WONDERLIK .....    | 2               |
| GORDON .....    | 8               | D.A.T. ....        | 2               |
|                 |                 | EDWARDS .....      | 2               |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

| <u>PRUEBAS</u>      | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u>        | <u>EMPRESAS</u> |
|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| D.A.T. ....         | 18              | BETA .....            | 2               |
| 16 P.F.(INTERMEDIO) | 18              | HAB. Y DESTREZA.....  | 2               |
| RAVEN .....         | 17              | P.I.V. ....           | 1               |
| OTIS .....          | 16              | CAPACIDAD OBSERVACION | 1               |
| ENTREVISTA.....     | 16              |                       |                 |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

| <u>PRUEBAS</u>    | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u>      | <u>EMPRESAS</u> |
|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| OTIS SUPERIOR.... | 10              | PRUEBAS DE PERSONA- |                 |
| VELOCIDAD Y EXAC  |                 | LIDAD.....          | 3               |
| TITUD.....        | 9               | BETA.....           | 1               |
| HABILIDAD NUMERI  |                 | 16 P.F. ....        | 2               |
| CA.....           | 8               | ENTREVISTA .....    | 10              |
| D.A.T. ....       | 4               |                     |                 |

TOTALES DE EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS VENEZOLANAS (30 EMPRESAS)

| <u>PRUEBAS</u>    | <u>EMPRESAS</u> | <u>PRUEBAS</u>       | <u>EMPRESAS</u> |
|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| OTIS SUPERIOR.... | 26              | HABILIDAD NUMERICA.. | 8               |

|                        |    |                               |   |
|------------------------|----|-------------------------------|---|
| ENTREVISTA.....        | 26 | BETA.....                     | 3 |
| D.A.T. ....            | 22 | PRUEBAS DE PERSONALIDAD.....  | 3 |
| 16 P.F. ....           | 20 | HABILIDAD Y DESTREZA MANUAL.. | 2 |
| RAVEN .....            | 17 | CAPACIDAD DE OBSERVACION .... | 1 |
| VELOCIDAD Y EXACTITUD. | 9  | P.I.V. ....                   | 1 |

PREGUNTA 7

Enumere en orden de progresivo de importancia para el proceso de selección el repertorio medido por las pruebas psicológicas en esta Dependencia o Institución.

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

| <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |   | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |                                    |
|--------------|----------|---|--------------|----------|------------------------------------|
| 1°           | 90%      | DESTREZA MANUAL                                   | 5°           | 70%      | RELACIONES SOCIALES                |
| 2°           | 85%      | NIVEL OCUPACIONAL ESPECIFICO                      | 6°           | 60%      | MADURACION EN EL AREA DE INTERESES |
| 2°           | 85%      | MOTIVACION  | 6°           | 60%      | INTERESES MASC.Y/O FEM.            |
| 3°           | 80%      | RENDIMIENTO INTELECTUAL                           | 6°           | 60%      | INSEGURIDAD                        |
| 3°           | 80%      | APTITUDES ESPECIFICAS                             | 7°           | 50%      | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUPACIONES |
| 4°           | 75%      | DISPONIBILIDAD DEL SUJETO PARA EJECUTAR UNA TAREA | 7°           | 50%      | AFFECTOS                           |
| 4°           | 75%      | ENTRENAMIENTO                                     |              |          |                                    |
| 4°           | 75%      | ESTABILIDAD EMOCIONAL                             |              |          |                                    |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|    |     |  |     |     |                                     |
|----|-----|--|-----|-----|-------------------------------------|
| 1° | 90% | RENDIMIENTO INTELECTUAL                  | 3°  | 60% | INTERESES MAS CULINOS Y/O FEMENINOS |
|    | 90% | DISP. DEL SUJETO PARA EJECUTAR UNA TAREA | 60% | 60% | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUPACIONES  |
| 2° | 80% | MADURACION EN EL AREA DE INT.            | 60% | 60% | DESTREZA MANUAL COORD. MANUAL       |
|    | 70% | RELACIONES SOCIALES                      | 4°  | 40% | ENTRENAMIENTO                       |
|    | 70% | APTITUDES ESPECIFICAS                    | 40% | 40% | ESTABILIDAD EMOCIONAL               |
|    | 70% | MOTIVACION                               | 40% | 40% | AFFECTOS                            |
| 3° | 60% | NIVEL OCUPACIONAL ESPECIFICO             | 40% | 40% | INSEGURIDAD                         |



EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

| <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |                               | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |  |
|--------------|----------|-------------------------------|--------------|----------|--|
| 1°           | 100%     | NIVEL OCUP. ESPECIFICO        | 3°           | 90%      | ESTABILIDAD EMOCIONAL                    |
|              |          | 100% REND. INTELECTUAL        |              |          | 90% AFECTOS                              |
|              |          | 100% DESTREZA MANUAL Y COORD. |              |          | 90% MOTIVACION                           |
|              |          | 100% APTITUDES ESPECIFICAS    |              |          | 90% INSEGURIDAD                          |
| 2°           | 95%      | INT. MASCULINOS Y/O FEM.      | 4°           | 85%      | RELACIONES SOCIALES                      |
|              |          |                               |              |          | 85% GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUPACIONES   |
| 3°           | 90%      | MADURAC. EN AREA INT.         | 5°           | 80%      | DISP. DEL SUJETO PARA EJECUTAR UNA TAREA |
|              |          | 90% ENTRENAMIENTO             |              |          |  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|    |      |   |    |      |                            |
|----|------|---|----|------|----------------------------|
| 1° | 100% | NIV. OCUP. ESPECIFICO                         | 1° | 100% | DESTREZA Y COORD. MANUAL   |
|    |      | 100% MADURACION EN EL AREA DE INTERESES       |    |      | 100% APTITUDES ESPECIFICAS |
|    |      | 100% REND. INTELECTUAL                        |    |      | 100% INSEGURIDAD           |
|    |      | 100% RELACIONES SOCIALES                      | 2° | 90%  | INTERESES MASC. Y/O FEM.   |
|    |      | 100% DISP. DEL SUJETO PARA EJECUTAR UNA TAREA | 3° | 80%  | ESTABILIDAD EMOCIONAL      |
|    |      | 100% ENTRENAMIENTO                            | 4° | 70%  | AFECTOS                    |
|    |      | 100% GUSTOS Y DESAGRADOS OCUP.                |    |      | 70% MOTIVACION             |

PREGUNTA 8

Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a su personal a nivel operativo u obrero.

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

| <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> | <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |
|----------------|-----------------|--------------|----------|----------------|-----------------|--------------|----------|
| ARMY BETA      | .... 7          | 1°           | 35%      | SWSA           | ..... 3         | 5°           | 15%      |
| BARSIT         | ..... 6         | 2°           | 30%      | RAZ. MECANICO  | ... 3           | 5°           | 15%      |

|                |   |    |     |                  |   |    |     |
|----------------|---|----|-----|------------------|---|----|-----|
| BARRANQUILLA.. | 6 | 2° | 30% | ORTOGRAFIA ..... | 3 | 5° | 15% |
| FRASES INCOM   |   |    |     |                  |   |    |     |
| PLETAS .....   | 6 | 2° | 30% | CONOC. GENERALES | 2 | 6° | 10% |
| MACHOVER ..... | 5 | 3° | 25% | RAVEN .....      | 1 | 7° | 5%  |
| BENDER.....    | 4 | 4° | 20% |                  |   |    |     |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

| <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> | <u>PRUEBAS</u>   | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |
|----------------|-----------------|--------------|----------|------------------|-----------------|--------------|----------|
| GORDON.....    | 5               | 1°           | 50%      | PRUEBAS DEL PIC. | 2               | 4°           | 20%      |
| MACHOVER.....  | 4               | 2°           | 40%      | D.A.T. VERBAL    |                 |              |          |
| ARMY BETA..... | 4               | 2°           | 40%      | MEC. ....        | 1               | 5°           | 10%      |
| FRASES IN-     |                 |              |          | 16 P.F. ....     | 1               | 5°           | 10%      |
| COMPLETAS..... | 3               | 3°           | 30%      | MOSS .....       | 1               | 5°           | 10%      |
| BARRANQUILLA.. | 2               | 4°           | 20%      |                  |                 |              |          |

TOTAL EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS MEXICANAS (30 EMPRESAS)

| <u>PRUEBAS</u> | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> | <u>PRUEBAS</u>  | <u>EMPRESAS</u> | <u>LUGAR</u> | <u>%</u> |
|----------------|-----------------|--------------|----------|-----------------|-----------------|--------------|----------|
| ARMY BETA..... | 11              | 1°           | 36%      | RAZ. MECANICO.. | 3               | 3°           | 10%      |
| FRASES IN-     |                 |              |          | ORTOGRAFIA..... | 3               | 3°           | 10%      |
| COMPLETAS..... | 9               | 2°           | 30%      | CONOC. GRALES.. | 2               | 2°           |          |
| MACHOVER.....  | 9               | 2°           | 30%      |                 |                 |              |          |
| BARRANQUILLA.. | 8               | 3°           | 26%      |                 |                 |              |          |
| BARSIT.....    | 6               | 6°           | 20%      |                 |                 |              |          |
| GORDON.....    | 5               | 5°           | 16%      |                 |                 |              |          |
| BENDER.....    | 4               | 4°           | 13%      |                 |                 |              |          |
| SWSA.....      | 3               | 3°           | 10%      |                 |                 |              |          |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZONALAS

|                       |    |      |
|-----------------------|----|------|
| OTIS INTERMEDIO.....  | 20 | 100% |
| D.A.T. ....           | 20 | 100% |
| P.I.V. ....           | 16 | 80%  |
| RAVEN .....           | 1  | 5%   |
| PRUEBAS ESPECIFICAS.. | 1  | 5%   |
| ENTREVISTA.....       | 20 | 100% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|                                     |   |     |                           |    |      |
|-------------------------------------|---|-----|---------------------------|----|------|
| OTIS INTERMEDIO.....                | 1 | 10% | RAZONAMIENTO VERBAL.....  | 4  | 40%  |
| SUBTEST DEL D.A.T. ...              | 9 | 90% | VELOCIDAD Y EXACTITUD ... | 2  | 40%  |
| P.I.V. ....                         | 2 | 40% | HABILIDAD NUMERICA .....  | 7  | 70%  |
| PRUEBAS RAZONAMIENTO ABSTRACTO..... | 9 | 90% | PRUEBAS DE MATEMATICAS... | 2  | 20%  |
|                                     |   |     | PRUEBAS DE ORTOGRAFIA.... | 3  | 30%  |
|                                     |   |     | ENTREVISTA.....           | 10 | 100% |

TOTAL EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS VENEZOLANAS (30 EMPRESAS)

|                       |    |      |                           |   |      |
|-----------------------|----|------|---------------------------|---|------|
| ENTREVISTA.....       | 30 | 100% | RAZONAMIENTO VERBAL.....  | 4 | 13%  |
| D.A.T. ....           | 29 | 96%  | PRUEBAS DE ORTOGRAFIA.... | 3 | 10%  |
| OTIS INTERMEDIO.....  | 21 | 70%  | VELOCIDAD Y EXACTITUD.... | 2 | 6.6% |
| P.I.V. ....           | 18 | 60%  | PRUEBAS MATEMATICAS.....  | 2 | 6.6% |
| PRUEBA RAZONAMIENTO.. | 9  | 80%  | RAVEN .....               | 1 | 3.3% |
| HABILIDAD NUMERICA... | 7  | 23%  | PRUEBAS ESPECIFICAS ..... | 1 | 3.3% |

PREGUNTA 9

Enumere en orden progresivo de importancia para el proceso de selección el repertorio medido por las pruebas psicológicas a nivel operativo u obrero.

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|                                    |     |                                    |     |
|------------------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| NIVEL OCUPACIONAL ESPECIFICO       | 45% | ENTRENAMIENTO                      | 60% |
| MADURACION AREA DE INTERESES       | 50% | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUPACIONES | 65% |
| RENDIMIENTO INTELLECTUAL           | 50% | DESTREZA Y COORD. MANUAL           | 65% |
| INTERESES MASCULINOS Y/O FEMENINOS | 75% | APTITUDES ESPECIFICAS              | 50% |
| RELACIONES SOCIALES                | 55% | ESTABILIDAD EMOCIONAL              | 55% |
| DISP. DEL SUJETO P/EJECUTAR TAREA  | 75% | AFFECTOS                           | 50% |
| ENTRENAMIENTO                      | 60% | INSEGURIDAD                        | 65% |
| MOTIVACION                         | 60% |                                    |     |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|                                    |     |                              |     |
|------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
| NIVEL OCUP. ESPECIFICO             | 60% | ENTRENAMIENTO                | 50% |
| MADURACION AREA INTERESES          | 70% | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUP. | 40% |
| RENDIMIENTO INTELECTUAL            | 70% | DESTREZA Y COORD. MANUAL     | 80% |
| INT. MASCULINOS Y/O FEM.           | 60% | APTITUDES ESPECIFICAS        | 50% |
| RELACIONES SOCIALES                | 50% | ESTABILIDAD EMOCIONAL        | 30% |
| DISP. DEL SUJETO P/EJEC. UNA TAREA | 80% | AFFECTOS                     | 40% |
|                                    |     | MOTIVACION                   | 50% |
|                                    |     | INSEGURIDAD                  | 40% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|                                   |      |                                |      |
|-----------------------------------|------|--------------------------------|------|
| NIVEL OCUP. ESPECIFICO            | 95%  | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUP.   | 100% |
| MADURACION AREA DE INTERESES      | 95%  | DESTREZA Y COORDINACION MANUAL | 85%  |
| RENDIMIENTO INTELECTUAL           | 100% | APTITUDES ESPECIFICAS          | 90%  |
| INT. MASCULINOS Y/O FEMENI NOS    | 90%  | ESTABILIDAD EMOCIONAL          | 75%  |
| RELACIONES SOCIALES               | 60%  | AFFECTOS                       | 100% |
| DISP. DEL SUJETO P/EJECUTAR TAREA | 90%  | MOTIVACION                     | 75%  |
| ENTRENAMIENTO                     | 95%  | INSEGURIDAD                    | 85%  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|                                 |      |                                    |      |
|---------------------------------|------|------------------------------------|------|
| NIVEL OCUP. ESPECIFICO          | 100% | GUSTOS Y DESAGRADOS EN OCUPACIONES | 100% |
| MADURACION EN AREA DE INTERESES | 100% | DESTREZA Y COORDINACION MANUAL     | 100% |
| RENDIMIENTO INTELECTUAL         | 100% | APTITUDES ESPECIFICAS              | 100% |
| INTERESES MASCULINOS Y/O FEM.   | 80%  | ESTABILIDAD EMOCIONAL              | 60%  |
| RELACIONES SOCIALES             | 90%  | AFFECTOS                           | 100% |
| DISP. DEL SUJETO P/EJEC. TAREA  | 90%  | MOTIVACION                         | 90%  |
| ENTRENAMIENTO                   | 100% | INSEGURIDAD                        | 100% |

PREGUNTA 10

Indique el responsable de la aceptación o rechazo de un candi--

dato.

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

11 EMPRESAS MARCAN AL JEFE DE SELECCION  
9 " " " SUPERVISOR INMEDIATO

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

1 JEFE DE SELECCION 1 ENCARGADO DE SELECCION  
5 SUPERVISOR INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE 1 JEFE DE CAPACITACION

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

20 JEFE DE SELECCION 15 SUPERVISOR INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE (NIVEL OBRERO)

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

10 EMPRESAS MARCAN AL JEFE DE SELECCION

PREGUNTA 11

Maneja usted alguna técnica de evaluación para saber si los --  
candidatos escogidos son los idóneos:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

8 EMPRESAS SI  
12 " NO

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

2 EMPRESAS SI  
8 " NO

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

15 EMPRESAS SI  
5 " NO

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

No se utilizan técnicas de evaluación con Empresas Gubernamentales Venezolanas.

PREGUNTA 12

Describe brevemente la técnica de evaluación que utiliza:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

8 EMPRESAS                      Contratación de 28 días

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

2 EMPRESAS                      Someten a comparación de conocimientos a varios sujetos para evaluar

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

- a) 15 EMPRESAS                      Observación directa
- b) 13                      "                      Entrenamiento
- c) 15                      "                      Evaluación
- d) 15                      "                      Resultados

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

No se utiliza ninguna técnica de evaluación en las Empresas Gubernamentales Venezolanas

PREGUNTA 13

Son efectivos los sistemas y procedimientos para seleccionar a un candidato, en esta Dependencia o Institución?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

12 EMPRESAS                      SI  
8                      "                      NO

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|   |          |    |
|---|----------|----|
| 4 | EMPRESAS | SI |
| 6 | "        | NO |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|    |          |    |
|----|----------|----|
| 17 | EMPRESAS | SI |
| 3  | "        | NO |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|   |          |    |
|---|----------|----|
| 5 | EMPRESAS | SI |
| 5 | "        | NO |

PREGUNTA 14

Mencione las críticas que apoyan esta opinión:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

Opinión positiva de los jefes hacia los empleados: 12 EMPRESAS 60%

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

- a) Por los buenos resultados que se obtienen en la producción:  
4 EMPRESAS
- b) Mala organización y deficiencia en el Depto. de Recursos Humanos: 6 EMPRESAS

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

- a) Pronta estabilidad: ..... 4 EMPRESAS
- b) Rápida adaptación: ..... 9 "
- c) Poco ausentismo: ..... 8 "
- d) Alta eficiencia: ..... 9 "
- e) Pocos retardos: ..... 3 "
- f) Disminución de accidentes: ..... 8 "
- g) Poco interés en la organización: ..... 3 "

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|  |   |          |
|--|---|----------|
| a) Mínima responsabilidad: .....   | 6 | EMPRESAS |
| b) Ausentismo: .....   | 4 | "        |
| c) Mínimo control del supervisor: .....  | 2 | "        |
| d) Falta de organización en la empresa: .....  | 2 | "        |
| e) Con más frecuencia a nivel medio se dá tanto ausentismo mínimo responsabilidad: ..... | 2 | "        |
| f) Poca motivación del personal: .....   | 2 | "        |
| g) Se ha aumentado la responsabilidad en el personal: .....                              | 3 | "        |
| h) Se adaptan más rápido a su trabajo: .....   | 3 | "        |

PREGUNTA 15

Ud. como seleccionador de personal, cuenta con algún instructi  
vo para la realización de su trabajo?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|    |          |    |
|----|----------|----|
| 11 | EMPRESAS | SI |
| 9  | "        | NO |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|   |          |    |
|---|----------|----|
| 3 | EMPRESAS | SI |
| 4 | "        | NO |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|    |          |    |
|----|----------|----|
| 16 | EMPRESAS | SI |
| 4  | "        | NO |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|    |          |    |
|----|----------|----|
| 10 | EMPRESAS | SI |
|----|----------|----|

PREGUNTA 16

Cuáles son?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|  |            |     |
|--|------------|-----|
| a) Manual de Técnica para seleccionar al personal: | 3 EMPRESAS | 15% |
| b) Libros de Administración de Recursos Humanos:   | 9 "        | 45% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|                                     |           |     |
|-------------------------------------|-----------|-----|
| a) El diagrama:                     | 1 EMPRESA | 10% |
| b) Manual de Selección de Personal: | 2 "       | 10% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|  |             |     |
|--|-------------|-----|
| a) Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Selección y Empleo: | 16 EMPRESAS | 80% |
|--|-------------|-----|

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|   |  |  |
|---|--|--|
| a) Las 10 empresas contestaron que utilizan el Manual de Selección de Personal. |  |  |
|---|--|--|

PREGUNTA 17

Al aplicar las pruebas psicológicas lo hace para cubrir un me-ro trámite en esta Dependencia o Institución?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|            |    |     |
|------------|----|-----|
| 7 EMPRESAS | SI | 35% |
| 13 "       | No | 65% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|            |    |     |
|------------|----|-----|
| 3 EMPRESAS | SI | 30% |
| 7 "        | NO | 70% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|            |    |     |
|------------|----|-----|
| 4 EMPRESAS | SI | 20% |
| 16 "       | NO | 80% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|            |    |  |
|------------|----|--|
| 7 EMPRESAS | SI |  |
| 3 "        | NO |  |

PREGUNTA 18

Por qué?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|                                |             |     |
|--------------------------------|-------------|-----|
| - Porque dan buenos resultados | 13 EMPRESAS | 65% |
| - Políticas de la Empresa      | 7 "         | 35% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| - Es un mero trámite  | 3 EMPRESAS | 30% |
| - Porque forma parte del procedimiento para seleccionar al personal | 6 "        | 60% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| - Para transferir al personal de un Depto. a otro | 9 EMPRESAS |     |
| - Para detectar problemas y causas                | 6 "        |     |
| - Para orientar al personal                       | 12 "       |     |
| - Para tener personal más responsable             | 3 "        |     |
| - Más capacidad en el personal                    | 1 "        |     |
| - Pronta adaptación al personal                   | 2 "        | 10% |
| - Para que haya más comunicación                  | 2 "        | 10% |
| - Por normas de la Empresa                        | 4 "        | 20% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|  |            |  |
|--|------------|--|
| - Son trámites meramente empresariales   | 7 EMPRESAS |  |
| - Se toma en cuenta la experiencia       | 2 "        |  |
| - Se toman en cuenta las recomendaciones | 4 "        |  |
| - Se usa como técnica auxiliar           | 3 "        |  |
| - Para ver su capacidad y desempeño      | 3 "        |  |

PREGUNTA 19

Enumere en orden progresivo de importancia los requisitos para

aceptar a un candidato:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|  |      |
|--|------|
| a) Experiencia .....                             | 100% |
| b) Escolaridad .....                             | 100% |
| c) Rendimiento en las pruebas psicológicas ..... | 95%  |
| d) Sexo .....                                    | 65%  |
| e) Religión .....                                | 40%  |
| f) Estabilidad .....                             | 30%  |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|  |      |
|--|------|
| a) Experiencia .....                             | 100% |
| b) Escolaridad .....                             | 100% |
| c) Rendimiento en las pruebas psicológicas ..... | 80%  |
| d) Sexo .....                                    | 50%  |
| e) Religión .....                                | 30%  |
| f) Lealtad .....                                 | 70%  |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|  |      |
|--|------|
| a) Experiencia .....                             | 100% |
| b) Escolaridad .....                             | 100% |
| c) Rendimiento en las pruebas psicológicas ..... | 95%  |
| d) Sexo .....                                    | 100% |
| e) Edad .....                                    | 100% |
| f) Religión .....                                | 95%  |
| g) Lealtad .....                                 | 80%  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|  |      |
|--|------|
| a) Experiencia .....                             | 100% |
| b) Escolaridad .....                             | 100% |
| c) Rendimiento en las pruebas psicológicas ..... | 100% |
| d) Sexo .....                                    | 100% |
| e) Edad .....                                    | 90%  |
| f) Religión .....                                | 20%  |
| g) Lealtad .....                                 | 70%  |

PREGUNTA 20

Es importante la nacionalidad para un puesto vacante en esta-  
Dependencia o Institución?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|             |    |
|-------------|----|
| 15 EMPRESAS | SI |
| 5 "         | NO |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|            |    |
|------------|----|
| 8 EMPRESAS | SI |
| 2 EMPRESAS | NO |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|             |    |
|-------------|----|
| 19 EMPRESAS | SI |
| 1 "         | NO |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|             |    |
|-------------|----|
| 10 EMPRESAS | SI |
|-------------|----|

PREGUNTA 21

Por qué?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| a) Las Leyes de Trabajo en México requieren<br>que sean mexicanos ..... | 15 EMPRESAS | 75% |
| b) Si es excelente su curriculum, se aceptan<br>extranjeros .....       | 5 "         | 25% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| a) En las Leyes que les implanta el Gobier-<br>no se exige que sean de nacionalidad me-<br>xicana ..... | 8 EMPRESAS | 80% |
| b) Cuando no hay personal capacitado para<br>algún puesto o área en México .....                        | 2 "        | 20% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| a) Por normas y Políticas de la Empresa, se exige que sean Venezolanos .....                  | 19 EMPRESAS | 95% |
| b) Cuando no hay técnicos especialistas, se ocupan extranjeros (colombianos y peruanos) ..... | 9 "         | 45% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|   |             |      |
|---|-------------|------|
| a) Por las Cláusulas que indica la Empresa, deben ser Venezolanos ..... | 10 EMPRESAS | 100% |
| b) Cuando no hay técnicos especialistas, -- ocupan extranjeros .....    | 5 "         | 50%  |
| c) Para capacitar y enseñar al venezolano ..                            | 5 "         | 50%  |

PREGUNTA 22

El Sistema Seleccionador en esta Dependencia o Institución fue creado por un:

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|                  |             |     |
|------------------|-------------|-----|
| a) Administrador | 10 EMPRESAS | 50% |
| b) Psicólogo     | 10 "        | 50% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|                  |            |     |
|------------------|------------|-----|
| a) Administrador | 4 EMPRESAS | 40% |
| b) Psicólogo     | 5 "        | 50% |
| c) Abogado       | 1 "        | 10% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|                     |            |     |
|---------------------|------------|-----|
| a) Administrador    | 0          |     |
| b) Psicólogo        | 7 EMPRESAS | 35% |
| c) Abogado          | 0          |     |
| d) Lic. Rels. Inds. | 13 "       | 65% |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|                     |   |          |     |
|---------------------|---|----------|-----|
| a) Administrador    | 0 |          |     |
| b) Psicólogo        | 3 | EMPRESAS | 30% |
| c) Abogado          | 0 |          |     |
| d) Lic. Rels. Inds. | 7 | "        | 70% |

PREGUNTA 23

Aparte de las baterías psicológicas, qué otro Sistema Seleccionador se utiliza?

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|                            |    |          |     |
|----------------------------|----|----------|-----|
| a) Entrenamiento           | 9  | EMPRESAS | 45% |
| b) Recomendaciones         | 2  | "        | 10% |
| c) Análisis de Puestos     | 14 | "        | 70% |
| d) Candidato a prueba      | 13 | "        | 65% |
| e) Entrevista profunda     | 6  | "        | 30% |
| f) Encuesta socioeconómica | 2  | "        | 10% |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|                        |    |          |      |
|------------------------|----|----------|------|
| a) Entrenamiento       | 5  | EMPRESAS | 50%  |
| b) Recomendaciones     | 10 | "        | 100% |
| c) Análisis de Puestos | 7  | "        | 70%  |
| d) Candidato a prueba  | 10 | "        | 100% |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|                        |    |          |      |
|------------------------|----|----------|------|
| a) Entrenamiento       | 20 | EMPRESAS | 100% |
| b) Recomendaciones     | 2  | "        | 10%  |
| c) Análisis de Puestos | 20 | "        | 100% |
| d) Candidato a prueba  | 2  | "        | 10%  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|                        |    |          |      |
|------------------------|----|----------|------|
| a) Entrenamiento       | 10 | EMPRESAS | 100% |
| b) Recomendaciones     | 10 | "        | 100% |
| c) Análisis de Puestos | 10 | "        | 100% |
| d) Candidato a prueba  | 1  | EMPRESA  | 10%  |

## PREGUNTA 24

Qué procedimientos utiliza para seleccionar a su personal (explique brevemente)

### EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|                                    |    |          |      |
|------------------------------------|----|----------|------|
| a) Forma de solicitud              | 20 | EMPRESAS | 100% |
| b) Entrevista inicial              | 19 | "        | 95%  |
| c) Entrevista profunda             | 16 | "        | 80%  |
| d) Examen psicológico              | 18 | "        | 80%  |
| e) Examen de conocimientos         | 20 | "        | 100% |
| f) Examen médico                   | 10 | "        | 50%  |
| g) Cartas de recomendación         | 7  | "        | 35%  |
| h) Experiencia                     | 17 | "        | 85%  |
| i) Edad                            | 15 | "        | 75%  |
| j) Sexo                            | 9  | "        | 45%  |
| k) Documentos para su contratación | 20 | "        | 100% |
| l) Inducción                       | 15 | "        | 75%  |
| m) Candidato a prueba              | 20 | "        | 100% |

### EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

|                                     |    |          |      |
|-------------------------------------|----|----------|------|
| a) Forma de solicitud               | 10 | EMPRESAS | 100% |
| b) Entrevista con el jefe inmediato | 10 | "        | 100% |
| c) Examen psicológico               | 8  | "        | 80%  |
| d) Examen de conocimientos          | 10 | "        | 100% |
| e) Examen médico                    | 9  | "        | 90%  |
| f) Sexo                             | 7  | "        | 70%  |
| g) Edad                             | 5  | "        | 50%  |
| h) Documentos para su contratación  | 10 | "        | 100% |
| i) Inducción                        | 4  | "        | 40%  |

### EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

|  |    |          |      |
|--|----|----------|------|
| a) Entrevista individual                           | 20 | EMPRESAS | 100% |
| b) Pruebas psicológicas                            | 20 | "        | 100% |
| c) Entrevista por el supervisor del puesto vacante | 6  | "        | 30%  |

|                       |             |      |
|-----------------------|-------------|------|
| d) Examen médico      | 16 EMPRESAS | 80%  |
| e) Examen técnico     | 14 "        | 70%  |
| f) Entrenamiento      | 15 "        | 75%  |
| g) Evaluación         | 12 "        | 60%  |
| h) Papeleo de ingreso | 20 "        | 100% |
| i) Curriculum         | 18 "        | 90%  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

|  |             |      |
|--|-------------|------|
| a) Entrevista                                  | 10 EMPRESAS | 100% |
| b) Pruebas psicológicas (nivel medio y obrero) | 10 "        | 100% |
| c) Examen médico                               | 6 "         | 60%  |
| d) Experiencia                                 | 10 "        | 100% |
| e) Cartas de recomendación                     | 10 "        | 100% |
| f) Formato donde anotan sus datos              | 5 "         | 50%  |
| g) Antecedentes penales                        | 7 "         | 70%  |
| h) Papeleo de ingreso                          | 10 "        | 100% |
| i) Análisis de puestos                         | 10 "        | 100% |
| j) Calificación de méritos                     | 1 "         | 10%  |

- - - 0 - - -

## B.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se hará una breve explicación de las conclusiones que se presentan en las gráficas.

### PREGUNTA 1

Enumere en orden de importancia la utilidad que tienen las baterías de pruebas psicológicas usadas en esta dependencia o institución.

#### a) Para seleccionar al personal.

En empresas privadas mexicanas se observó que el 100% de la población empresarial, mencionan que es determinante las pruebas psicológicas para seleccionar al personal de nuevo ingreso; con un 95% de aceptación están las empresas privadas venezolanas.

Detectamos que tanto en empresas públicas mexicanas como públicas venezolanas, también coinciden como punto fundamental para la Selección de Personal, las baterías de -- pruebas psicológicas, ambas con un 100% de aceptación.

#### b) Como orientación al personal.

En empresas privadas mexicanas como en venezolanas, es -- como parte fundamental de una adecuada selección, el --- orientar al personal que solicita una vacante, para adecuar sus características a otros puestos.

Con relación a empresas públicas mexicanas, también opta ron para que se haga una adecuada selección, también es -- tá el orientar al personal en cuanto a habilidades y ex -- periencias se refiere, no así en empresas públicas vene -- zolanas, que sólo el 10% de esta población apoya dicha -- aceveración.

c) Apoyo a programas de incentivo.

Las empresas privadas mexicanas, sólo el 90% de éstas, --manifiestan la necesidad de las pruebas psicológicas como apoyo a programas de incentivos. Con un porcentaje-- del 80% están las empresas privadas venezolanas, manifiestando importancia a este concepto.

El total de las empresas públicas mexicanas encuestadas, mencionan que la utilidad que tienen dichas baterías, es también en apoyo a programas de incentivo a cualquier nivel. En tanto que las empresas públicas venezolanas sólo lo utilizan en un 20% en su totalidad.

d) Como predilección de habilidades humanas.

Detectamos que tanto las empresas privadas y públicas mexicanas y venezolanas, le dan una importancia del 100%-- a este concepto para detectar y promover al personal.

e) Como predilección de factores motivacionales y afectivos.

En las empresas privadas mexicanas, le dan una importancia decisiva a factoresque miden en el desarrollo humano, también las empresas privadas venezolanas, lo consideran en estos términos.

Las empresas públicas mexicanas, señalan este concepto-- como básico en todo proceso de Selección, no así en las-- empresas públicas venezolanas, que lo señalan abajo del promedio, es decir, no les interesa este concepto dentro del proceso.

## PREGUNTA 2

Señale la ocupación de la persona que aplica las pruebas -- psicológicas en el proceso de Selección en esta dependencia o institución.

a) La Secretaria.

El 5% de la población de empresas privadas mexicanas, habilitan a la secretaria para la aplicación de pruebas psicológicas. En empresas privadas venezolanas, la secretaria no aplica ningún tipo de pruebas psicológicas. En empresas públicas mexicanas, sólo el 5% de éstas, la secretaria las aplica, cosa que en las empresas públicas venezolanas, no la ocupan para dicha finalidad.

b) Empleado entrenado.

Como se observará, en algunas empresas privadas mexicanas capacitan a una persona para que aplique dichas pruebas, en las empresas privadas venezolanas, no se entrena al personal para llevar a cabo esta actividad. En empresas públicas mexicanas, se registró sólo un 5%-- en tanto que en públicas venezolanas, no se registró.

c) Supervisor donde se presenta la vacante.

El 10% de las empresas privadas mexicanas habilitan al supervisor donde se genera la vacante para que aplique las pruebas psicológicas, sin embargo en las empresas privadas venezolanas, el supervisor, en ningún momento es el responsable para esta función. En empresas públicas mexicanas, un 5% y en públicas venezolanas no se registró este dato.

d) Psicólogo.

Como se podrá apreciar, el 80% de empresas privadas mexicanas, mencionan que el responsable de esta función es el Psicólogo y en privadas venezolanas en un 25%. El 80% de las empresas públicas mexicanas aseguran que el Psicólogo es el responsable de llevar a cabo dicha actividad, en públicas venezolanas, se registró en un 30%.

e) Otros.

El total de las empresas privadas venezolanas, marcan al

Lic. en Relaciones Industriales como el responsable de--  
la aplicación de los exámenes Psicológicos, el 70% de---  
las públicas venezolanas, también apoyan dicha acevera-  
ción.

### PREGUNTA 3

Qué importancia ocupan las pruebas psicológicas en la deci-  
sión de aceptación y/o rechazo de un candidato.

a) De un 75 a un 100% de importancia.

Sólo 2 empresas privadas mexicanas le dan dicha importan-  
cia, en empresas públicas mexicanas, 5 de éstas coinci-  
den dentro de este porcentaje.

b) De un 50 a un 74%.

El 60% de empresas privadas mexicanas colocan dicho con-  
cepto dentro de este rango; el 40% de las privadas vene-  
zolanas, lo marcan en este porcentaje.

c) Del 25 al 49%.

El 30% de las empresas privadas mexicanas lo indican den-  
tro de este inciso en tanto que el 20% en privadas vene-  
zolanas. El 20% de públicas mexicanas le asignan el mis-  
mo interés, por lo que el 100% de las empresas públicas-  
venezolanas, le dan importancia dentro de este rango.

### PREGUNTA 4

Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a-  
su personal a nivel ejecutivo en esta dependencia o institu-  
ción.

En la mayoría de las empresas privadas mexicanas, aplican--

el MMPI, Wasis, Kuder; sólo en un 40% de éstas aplican el--  
Rochart, Bender, Moss; el TAT se registró en un 30%, sólo--  
el Gordon y el Beta tienen un porcentaje del 25%.

El 100% en empresas privadas venezolanas aplican el Raven,-  
P.T en su forma A y B, no como el Dominó, MMPI y Pruebas de  
Intereses, que su porcentaje de aplicación es mínimo, pero-  
el 100% de este sector, incluyen la entrevista dentro de \*-  
las Pruebas Psicológicas.

El 100% de empresas Públicas mexicanas utilizan el MMPI, el  
Gordon, quedando que las pruebas de Dominó, Machover, D.A.T.,  
Raven, Moss, Thurstone que se emplean en un 15%.

En empresas públicas venezolanas no aplican pruebas a este-  
nivel, prestándole más importancia al currículum y experien-  
cia personal.

#### PREGUNTA 5

Enumere en orden de importancia para el proceso de selección  
el repertorio medido por las pruebas psicológicas a nivel -  
ejecutivo.

a) Nivel Ocupacional Específico.

El 50% de empresas mexicanas lo incluyen en un 1° lugar-  
de interés.

En la mayoría del sector público mexicano, no le dá nin-  
guna importancia.

b) Maduración en el área de intereses.

A este factor, en empresas privadas mexicanas, su impor-  
tancia es mínima, y el 85% de empresas privadas venezola-  
nas lo señalan en un 3° lugar de importancia, en tanto--  
que en empresas públicas mexicanas, su interés en esta--

área es mínimo.

c) Rendimiento Intelectual.

El 45% de las empresas privadas mexicanas lo marcan en un 3° lugar de importancia; sólo que en el mismo porcentaje de empresas privadas venezolanas lo señalan en un 2° lugar.

El 40% de empresas públicas mexicanas lo ubican en un 1° lugar de importancia.

d) Intereses Masculinos o Femeninos.

En la mayoría de empresas privadas mexicanas, su interés por este factor es mínimo comparado con las empresas privadas venezolanas en un 85% de ellas, lo señalan como un requisito indispensable para determinados trabajos, siendo también de importancia para las empresas públicas mexicanas.

e) Relaciones Sociales.

A esta área no le prestan atención en las empresas privadas mexicanas y el 80% de empresas privadas venezolanas lo señalan como importante para determinados trabajos, al igual que en las empresas públicas mexicanas les interesa esta área.

f) Disponibilidad del sujeto para hacer una tarea.

Su importancia es mínima en empresas privadas mexicanas, no así en las empresas privadas venezolanas, que el 90% de éstas es primordial este factor, al igual que en empresas públicas mexicanas, el 90% del sector empresarial es de importancia a nivel ejecutivo.

g) Entrenamiento.

El 30% de empresas privadas mexicanas lo marcan en un 6° lugar y también en un 6° lugar de interés, lo señala un 35% de empresas privadas venezolanas y la importancia en las empresas públicas mexicanas es de un mínimo.

h) Gustos y desagradados de ocupaciones.

Ni la cuarta parte de las empresas privadas mexicanas le da importancia a nivel ejecutivo a este factor; el 30%-- de empresas privadas venezolanas lo señalan en un 14°--- de interés, en tanto que en las empresas públicas mexicanas no le dan ninguna importancia.

i) Destreza manual, coordinación manual.

La cuarta parte de las empresas privadas mexicanas le -- dan poca importancia a este factor en tanto que en empre sas privadas venezolanas lo marcan en un 8° lugar de im portancia. En empresas públicas mexicanas este factor-- es mínimo en importancia.

j) Aptitudes Específicas.

Como puede verse, el 55% del sector empresarial privado- mexicano, lo señala en lugares dispersos de importancia, por lo que se observó que el 55% de empresas privadas ve nezolanas, lo ubican en un 2° lugar, en tanto que en em presas públicas mexicanas no es muy marcado el interés.

Estabilidad Emocional.

Sólo las tres cuartas partes de las empresas privadas me xicanas, lo ubican en un 4° lugar de importancia y la mi noría de empresas privadas venezolanas lo marcan en un-- 8° lugar, en tanto que la mayoría de empresas públicas-- mexicanas no lo toman en cuenta a nivel ejecutivo.

Afectos.

Las tres cuartas partes de empresas privadas mexicanas-- lo señalan en un 9° lugar en importancia a nivel ejecu ti vo, el 50% de empresas privadas venezolanas, lo ubican-- en un 10° lugar, sin embargo en las empresas públicas,-- su importancia a este factor es mínima.

### Motivación.

Una minoría de empresas privadas mexicanas, lo señalan-- en un 5° lugar de importancia y la cuarta parte de empresas privadas venezolanas, lo ubica en un 4° lugar de im-- portancia, la minoría del sector público mexicano consi-- dera este factor con un mínimo de importancia.

### Inseguridad.

La mayoría de empresas privadas mexicanas lo marcan en-- un 5° lugar a nivel ejecutivo, al igual que en empresas-- privadas venezolanas, no así en empresas públicas mexica-- nas que le dan poca importancia.

### PREGUNTA 6

Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a-- su personal a nivel medio.

En empresas privadas mexicanas, el 55% de este sector utili-- za el Army Beta M.M.P.I., Thirstone y sólo el 35% de éstas, aplica el Raven, Machover, Moos, Dominó y el 10% de dicho-- sector utilizan el Bender, Barranquilla y Gordon.

El 90% de empresas privadas venezolanas aplican el Raven,-- 16 P.F. (Intermedio, el D.A.T.) y el 80% de este grupo, lo-- incluyen a la entrevista dentro de las pruebas psicológicas.

El 50% de empresas públicas mexicanas utilizan el Raven, Ma-- chover, Dominó, Gordon y en un 10% de dicho sector aplican-- el D.A.T., M.M.P.I. y Moos.

La mayoría de las empresas públicas venezolanas, aplica el-- Otis y el 100% de estas empresas, utiliza también la entre-- vista como parte de las pruebas psicológicas.

## PREGUNTA 7

Enumere en orden progresivo de importancia para el proceso de Selección, el repertorio medido por las pruebas psicológicas en esta dependencia o institución a nivel medio.

a) Nivel Ocupacional Específico.

Del 85% de empresas privadas mexicanas, nueve de ellas lo ubican en un 1° lugar de importancia.

En empresas privadas venezolanas, el 65% de éstas lo marcan en un 3° lugar en interés para seleccionar a su personal a nivel medio, en tanto que en las empresas públicas mexicanas, es mínimo el interés que le dan a este factor, no así en empresas públicas que en su totalidad de este sector empresarial lo ubican en un 1° lugar de importancia.

b) Maduración en el área de intereses.

Cuatro de doce empresas privadas mexicanas lo marcan en un 3° lugar y el 35% de empresas privadas venezolanas lo señalan en un 5° lugar de importancia y sólo un 15% del sector público mexicano le dá un 3° lugar en tanto que el 60% de empresas públicas venezolanas lo ubican en un 7° lugar en importancia.

c) Rendimiento Intelectual.

En las empresas privadas mexicanas le dan poca importancia a este factor a nivel medio.

El 45% de empresas privadas venezolanas, lo marcan en un 4° lugar de importancia, en tanto que el 50% de las empresas públicas mexicanas, lo ubican en un 1° lugar y la totalidad de empresas públicas venezolanas, lo señalan en un 1° lugar de importancia.

d) Intereses Masculinos y/o Femeninos.

Las empresas privadas mexicanas le dan poca importancia,

puesto que lo ponen en un rango muy disperso, el 25% de empresas privadas venezolanas lo ubican en un 14° lugar, en tanto que el sector público mexicano, le dá un interés mínimo a este factor, al igual que las empresas públicas venezolanas.

f) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea.

En empresas privadas mexicanas, es mínimo el interés que le ponen a este factor porque sólo 6 empresas lo marcan en un 2° lugar y 5 empresas privadas venezolanas lo ubican en un 10° lugar, en empresas públicas mexicanas, es mínima la importancia. El 50% de empresas públicas venezolanas, le dan un 8° lugar de importancia.

g) Entrenamiento.

El 10% de empresas mexicanas lo marcan en un 14° lugar en importancia, al igual que las empresas privadas venezolanas lo ubican en un 4° lugar. En empresas públicas mexicanas es de poca importancia, no así en la totalidad de las públicas venezolanas que le dan un 3° lugar de importancia.

h) Gustos y Desagrados en Ocupaciones.

Su interés es mínimo en empresas privadas mexicanas y el 40% de las empresas privadas venezolanas lo marcan en un 8° lugar y 3 empresas públicas mexicanas lo señalan en un 3° lugar, en tanto que el 85% de las empresas públicas venezolanas, lo marcan en un 5° lugar de importancia.

i) Destreza Manual, Coordinación Manual.

En empresas privadas mexicanas, su importancia a este factor es mínima, no así en empresas privadas venezolanas que el 75% de este sector empresarial, lo ubica en un 1° lugar en importancia. En empresas públicas mexicanas, su interés es mínimo, el 85% de empresas públicas venezolanas lo señalan en un 10° lugar.

j) Aptitudes Específicas.

Sólo 4 empresas privadas mexicanas lo ubican en un 4° -- lugar, en tanto que el 85% de las empresas privadas venezolanas le dan un 2° lugar de importancia no así en empresas públicas mexicanas que su interés por esta área-- es mínima. El 100% de las empresas públicas venezolanas le dan un 4° lugar en importancia a nivel medio.

k) Estabilidad Emocional.

En empresas privadas mexicanas le dan poca importancia-- porque lo ponen en rangos muy dispersos. En empresas -- privadas venezolanas, 7 de este sector lo ubica en un 6° lugar. La mayoría de empresas públicas mexicanas no lo toman en cuenta al igual que en las públicas venezolanas su interés es mínimo.

l) Afectos.

4 empresas privadas mexicanas lo marcan en un 9° lugar y 5 empresas privadas venezolanas lo marcan en el mismo -- rango.

PREGUNTA 8

Diga cuáles Pruebas Psicológicas aplica para seleccionar a su personal a nivel obrero.

En empresas privadas mexicanas, las pruebas que se aplican-- son el Army Beta Barsit, Frases Incompletas y sólo el 35%-- de este sector empresarial Tests.

El 100% de empresas privadas venezolanas aplican el Otis,-- Subtest del D.A.T. y como se dijo anteriormente, la entre-- vista la incluyen dentro de las pruebas psicológicas.

Las empresas públicas mexicanas, sólo el 45% de este grupo--

empresarial las utilizan y su batería no es muy completa,--  
pues hay empresas que aplican únicamente dos pruebas.

Empresas públicas venezolanas, el 80% de éstas utilizan el  
D.A.T. y pruebas de Razonamiento Abstracto y también en la  
totalidad de dichas empresas, concluyen la entrevista dentro  
de esta área.

#### PREGUNTA 9

Enumere en orden progresivo de importancia para el proceso  
de Selección, el repertorio medido por las pruebas psicoló-  
gicas a nivel operativo u obrero.

##### a) Nivel Ocupacional Específico.

Empresas privadas mexicanas, le dan poco interés porque  
sólo el 10% de este sector lo ubican en un 7° lugar de--  
importancia.

Empresas privadas venezolanas. El 55% de este grupo lo  
marca en un 5° lugar. En tanto que las empresas públi-  
cas mexicanas, no le toman interés a este factor, no así  
en empresas públicas venezolanas, que su mayoría lo seña  
la en un 6° lugar de importancia.

##### b) Maduración en el área de Intereses.

El 50% de empresas privadas mexicanas le dan poca impor-  
tancia, ya que tienen un ángulo de discrepancia amplio.  
Las empresas privadas venezolanas lo marcan en un 4° lu-  
gar de importancia, su interés en empresas públicas mexi-  
canas es mínimo en este factor y en las empresas públi-  
cas venezolanas, el 80% de este sector empresarial lo --  
señala en un 5° lugar de interés dentro de la Selección.

##### c) Rendimiento Escolar.

Las empresas privadas mexicanas le dan poca importancia-

a este factor a nivel obrero y en su totalidad las empresas privadas venezolanas sólo la quinta parte de éstas-- lo ubica en un 2° lugar de interés empresarial, en tanto que el 30% de empresas públicas venezolanas le dan un -- 10° lugar de importancia.

d) Intereses Masculinos y/o Femeninos.

Sólo el 45% de empresas privadas mexicanas lo ubican en- un 3° lugar en importancia a nivel obrero y el 25% de empresas privadas venezolanas le dan poca importancia, tam- bién el interés es mínimo en las empresas públicas mexi- canas, en tanto que el 60% de empresas públicas venezola- nas lo marcan en un 14° lugar en importancia.

e) Relaciones Sociales.

No es ni la cuarta parte de las empresas privadas mexica- nas que le ponen interés a este factor, también en empres- sas privadas venezolanas su interés es mínimo, al igual- que las empresas públicas mexicanas, no toman en cuenta- este factor a nivel obrero y el 55% de empresas públicas venezolanas, lo señalan en un 11° lugar.

f) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea.

El 50% del sector empresarial privado mexicano, lo seña- la en un 1° lugar al igual que el 50% de empresas priva- das venezolanas, lo ubican en un 1° lugar, no así en las empresas públicas mexicanas que le dan poca importancia- a esta función y el 65% de empresas públicas venezolanas lo marcan en un 3° lugar de importancia.

g) Entrenamiento.

En la mayoría de las empresas privadas mexicanas, el in- terés por este factor es mínimo y ocho empresas privadas venezolanas le dan un 2° lugar en importancia en tanto-- que el 45% de empresas públicas mexicanas lo ubican en-- un 4° lugar y más de la mitad de empresas públicas vene-

zolanas le dan un 2° lugar en importancia en tanto que-- el 45% de empresas públicas mexicanas lo ubican en un 4° lugar y más de la mitad de empresas públicas venezolanas, lo señalan en un 1° lugar en importancia a nivel obrero.

h) Gustos y Desagrados en Ocupaciones.

El 20% de la totalidad de empresas privadas mexicanas,-- lo señalan en un 2° lugar, en empresas privadas venezolanas el interés es mínimo al igual que en las empresas-públicas venezolanas, que le dan un 9° lugar en importancia a nivel obrero.

i) Destreza manual, Coordinación manual.

Sólo el 35% de las empresas privadas mexicanas lo marcan en un 4° lugar y en la mayoría de las empresas privadas-venezolanas, su interés a este factor es mínimo y en las empresas públicas mexicanas, el ángulo de discrepancia-- es amplio. No así en empresas públicas venezolanas que-- el 50% de este factor lo marcan en un 4° lugar.

j) Aptitudes específicas.

Los intereses de este repertorio, a nivel obrero en em--presas privadas mexicanas, son mínimos, al igual que las empresas privadas venezolanas y también las empresas pú--blicas mexicanas, sin embargo, las empresas públicas ve--nezolanas por lo menos lo marcan el 70% de éstas en un--2° lugar de importancia.

k) Estabilidad Emocional.

El 55% de empresas privadas mexicanas, lo colocan en un--ángulo muy discrepante y la totalidad de empresas priva--das venezolanas le dan muy poco interés, lo mismo sucede con las empresas públicas mexicanas las que el grado de--importancia es mínimo a nivel obrero.

l) Afectos.

Las tres cuartas partes de las empresas privadas mexicanas, lo ubican en un 6° lugar de importancia dentro de las pruebas psicológicas a nivel obrero y el 25% de empresas privadas venezolanas lo señalan en un 11° lugar de interés, en las empresas públicas mexicanas no lo toman en cuenta y el 50% de las empresas públicas venezolanas lo marcan en un 13° lugar.

m) Motivación.

El 45% de las empresas privadas mexicanas lo marcan en 9° lugar de importancia, también las empresas privadas venezolanas le dan poca importancia resultando, que las empresas públicas mexicanas y las públicas venezolanas le dan una importancia nula a este nivel obrero.

n) Inseguridad.

Unicamente 9 empresas privadas mexicanas la colocan en un 5° lugar, en tanto que la quinta parte de empresas privadas venezolanas lo ubican en un 9° lugar de importancia. Las empresas públicas mexicanas, no lo toman en cuenta a nivel obrero y el 50% de empresas públicas venezolanas, lo ubican en un 7° lugar.

PREGUNTA 10

Indique el responsable de la aceptación y/o rechazo de un candidato.

El 55% de las empresas privadas mexicanas, dicen que el responsable de la aceptación o rechazo, es el Jefe de Selección y en un 45% en este sector empresarial, es el Supervisor inmediato del puesto vacante.

En las empresas privadas venezolanas, en su mayoría es el

Jefe de Selección que viene siendo el Lic. en Relaciones Industriales.

En las empresas públicas venezolanas, el encargado en un 100% es el Jefe de Selección de Personal, el responsable de la aceptación de un candidato y en su mayoría, también viene siendo el Lic. en Rels. Inds.

#### PREGUNTA 11

Maneja usted alguna técnica de evaluación para saber si los candidatos escogidos son los idóneos?

En las empresas privadas mexicanas, no se cuenta con ninguna técnica de evaluación, señalándose que sólo el 40% de este sector sí la tiene.

Las empresas privadas venezolanas, en el 75% de éstas se manifiesta que manejan ciertas técnicas aunque no muy apropiadas a esta función.

Las empresas públicas mexicanas, en la mayoría de este grupo no cuenta con técnicas de evaluación. Esto se ve también en empresas públicas venezolanas, las cuales no cuentan con ninguna técnica de evaluación.

#### PREGUNTA 12

Describala brevemente (la técnica)

El 40% de empresas privadas mexicanas utilizan la contratación de 28 días y en ese lapso de tiempo se observa si el candidato es el idóneo para determinada tarea. Las tres cuartas partes de empresas privadas venezolanas, utilizan--

la observación directa y el resultado final.

Sólo en 2 empresas públicas mexicanas, someten a comparación a varios candidatos para un puesto determinado. En las empresas públicas venezolanas (no siempre el resultado es efectivo en los mecanismos que utilizan para seleccionar a su personal) no utilizan técnicas de evaluación.

#### PREGUNTA 13

Son efectivos los sistemas y procedimientos para seleccionar a un candidato en esta dependencia o institución?

El 60% de las empresas privadas mexicanas dicen que los procedimientos que utilizan son eficaces para Seleccionar a su personal y un 85% de empresas privadas venezolanas lo confirman como en las anteriores y el 60% en empresas públicas mexicanas, mencionan que sus métodos no son muy confiables y en las empresas públicas venezolanas, no siempre les resulta efectivo el tipo de mecanismos que usan para seleccionar a su personal.

#### PREGUNTA 14

Mencione los criterios que apoyan esta opinión.

En la mayoría de empresas privadas mexicanas, lo hacen por comentarios del jefe inmediato del puesto. El 90% de las empresas privadas venezolanas lo miden por el ausentismo, la baja tasa de accidentes, la rápida adaptación. En las empresas públicas mexicanas, mencionan la falta de eficiencia, en el Depto. de Recursos Humanos.

En las empresas públicas venezolanas, el personal en su ma-

yoría, es poco responsable en su área de trabajo y el control del supervisor es mínimo.

#### PREGUNTA 15

Usted como Seleccionador de Personal, cuenta con algún instructivo para la realización de su trabajo?

En empresas privadas mexicanas, más de la mitad de este sector hace mención de un instructivo al igual que en las empresas privadas venezolanas el 80% de éstas cuentan con un libreto para dicha finalidad. Las empresas públicas mexicanas, la minoría lo usa. Las públicas venezolanas lo poseen pero sin embargo, muy pocas lo saben manejar.

#### PREGUNTA 16

Cuáles son?

El 45% de las empresas privadas mexicanas utilizan como instructivo de Selección los libros en Administración de Recursos Humanos y una minoría usa el Manual de Técnicas de Selección. En las empresas privadas venezolanas, la mayoría se apoya en el Manual de Políticas y Normas de Selección -- las empresas públicas mexicanas, sólo una minoría se enfoca al Manual de Selección. Las empresas públicas venezolanas, el 100%, usan el Manual de Políticas y Normas de Selección.

#### PREGUNTA 17

Al aplicar las pruebas, lo hace para cubrir un mero trámite en esta dependencia o institución?

En la mayoría de las empresas privadas mexicanas utilizan--

las pruebas psicológicas para cumplir la función a la cual están destinadas al igual que el 80% de las empresas privadas venezolanas, las aplican con la misma finalidad. Las empresas públicas mexicanas las emplean para seleccionar, -- no así en las empresas públicas venezolanas que en la mayoría de éstas, las emplea únicamente para cumplir un requisito.

#### PREGUNTA 18

Por qué?

En su mayoría, las empresas privadas mexicanas lo hacen por los resultados positivos que tiene su organización. En las privadas venezolanas, porque orientan al personal o bien para transferirlo de un departamento a otro y en las empresas públicas mexicanas, porque forma parte del procedimiento de Selección. Las empresas públicas venezolanas, el 70% de éstas las aplican porque son trámites meramente empresariales, pues se toma más en cuenta la recomendación.

#### PREGUNTA 19

Enumere en orden progresivo de importancia los requisitos-- para aceptar y/o rechazar a un candidato.

a) Experiencia.

En la mayoría de las empresas privadas mexicanas es primordial la experiencia, como un requisito para aceptar a un candidato, no así en las empresas privadas venezolanas, las cuales sólo un 35% lo ubica en un 2º lugar de importancia, al igual que las empresas públicas mexicanas, es decisivo este factor para contratar a los candidatos. El 60% del sector público venezolano lo toman --

muy en cuenta ya que está dentro de sus requisitos empresariales.

b) Escolaridad.

En un 80% de las empresas privadas mexicanas es importante ya que viene a ser un requisito ubicándolo en un 2º lugar. Las empresas privadas venezolanas un 35% lo marcan en un 2º lugar de interés empresarial.

En la totalidad de empresas públicas mexicanas es un requisito porque lo ubican en un 2º lugar de interés para la contratación, al igual que las empresas públicas venezolanas, es primordial para aceptar a un candidato.

c) Rendimiento en las Pruebas Psicológicas.

Del 95% de las empresas privadas mexicanas, once de éstas lo marca en un 3º lugar y el 60% de empresas privadas venezolanas lo marcan en un 3º lugar también de importancia para dicha función. No así en las empresas públicas mexicanas, que su interés es mínimo al igual que las empresas públicas venezolanas, que no le dan mucha importancia a este punto.

d) Sexo.

Sólo el 25% de empresas privadas mexicanas lo ubican en un 4º lugar de importancia para aceptar a un candidato. El interés en las empresas privadas venezolanas, el interés es mínimo por el ángulo de lugares que es tan disperso. Las empresas públicas mexicanas tienen un poco interés en este factor como sucede también con las empresas públicas venezolanas.

e) Religión.

En las empresas privadas mexicanas, este punto no lo toman en cuenta, no como en las empresas privadas venezolanas, que más del 50% lo marcan en un 4º lugar de importancia. En las públicas mexicanas y en las públicas ve-

nezolanas es mínimo el interés que le llegan a dar.

f) Lealtad.

Las empresas privadas mexicanas, no lo toman en consideración y el 75% de las privadas venezolanas lo marcan en un 7° lugar de importancia.

Las empresas públicas mexicanas le ponen muy poca atención y las públicas venezolanas es casi nula su importancia.

PREGUNTA 20

Es importante la nacionalidad en esta Dependencia o Institución para un puesto vacante?

El 75% de las empresas privadas mexicanas lo ubican como un requisito empresarial que la nacionalidad deberá ser mexicana y el 95% de las privadas venezolanas, es un requisito sólo de contrato, sólo se contrata personal extranjero siempre y cuando exista una actividad especializada y no haya persona capacitada en ese país, que pueda llevar a cabo dicho trabajo. Las empresas públicas mexicanas sí toman en cuenta este punto al igual que las empresas públicas venezolanas.

PREGUNTA 21

Por qué?

El 50% de las empresas privadas mexicanas mencionan que la Ley Federal del Trabajo, exige que por lo menos el 70% del personal sean mexicanos y el 80% de empresas privadas venezolanas dicen que son normas políticas de la empresa y en las públicas mexicanas mencionan que en la Ley Federal del Trabajo se exige este requisito. Las empresas públicas venezolanas, se rigen por políticas de la empresa.

## C ANALISIS ESTADISTICO

### PREGUNTA 2

En esta pregunta el análisis estadístico muestra una dependencia altamente significativa entre el país y además el hecho de que haya sido o no psicólogo; los que aplican las --- pruebas psicológicas en el proceso de selección, al observar las tablas de contingencias en los datos hay un mayor número de psicólogos en el sector mexicano.

Dentro del análisis estadístico de los dos sectores de empresas mexicanas hay una diferencia significativa, puesto que-- en las empresas privadas el psicólogo tiene mayor prioridad-- en el proceso de selección de personal en aplicar las prue-- bas psicológicas.

### PREGUNTA 3

La única estimación que se observó en este análisis estadístico de la pregunta, es una dependencia significativa. Además se detectó que las empresas gubernamentales venezolanas-- tienen los porcentajes mucho muy dispersos, o sea que este-- sector venezolano no le da importancia decisiva a las prue-- bas psicológicas para la aceptación o rechazo de un candidato.

### PREGUNTA 10

A pesar de que no se tiene una estimación es obvio que existe una diferencia radical entre las empresas mexicanas y venezolanas y para ello, sólo basta mirar la tabla de concentración de resultados y se notará que en la mayoría del sec-

tor empresarial venezolano el responsable de la aceptación o rechazo de un candidato es el Licenciado en Relaciones Industriales.

#### PREGUNTA 11

Del análisis estadístico se ve que hay una diferencia significativa entre empresas privadas y empresas gubernamentales. Esta diferencia, se explica básicamente porque en Venezuela no cuentan con ninguna técnica de evaluación y en México un gran número del sector público carece o no cuenta con esto.

Asimismo en el análisis de empresas privadas tanto en México como Venezuela se detectó una diferencia significativa. De acuerdo a los resultados son deficientes en este aspecto las empresas mexicanas. En Venezuela, para el sector gubernamental no hay estimación, ya que ninguna de las empresas cuenta con un procedimiento técnico de evaluación.

#### PREGUNTA 13

Se detectó una diferencia significativa en el sector gubernamental como privado y al mirar los resultados, muestran -- que las empresas públicas no existen procedimientos efectivos para la selección; esta diferencia es mucho más marcada en el sector empresarial venezolano tanto privado como gubernamental. Esto último puede interpretarse que en México, en los dos sectores empresariales, consideran igual de efectivos dichos sistemas de selección.

#### PREGUNTA 15

Hay una diferencia altamente significativa entre el sector--

mexicano como venezolano; lo cual refleja el hecho de que -- aproximadamente el 87% de empresas venezolanas cuentan con tal instructivo, mientras que menos del 50% del sector mexicano, esta diferencia se nota al igual que en el sector privado como gubernamental.

#### PREGUNTA 17

Hay una marcada diferencia significativa en los resultados de esta pregunta dentro de Venezuela en el sector empresarial privado como gubernamental, puesto que las del gobierno las pruebas psicológicas las aplican para cubrir un mero trámite.

#### PREGUNTA 20

Tanto en México como en Venezuela sí tiene gran importancia la nacionalidad, así como en el sector privado, y el sector gubernamental. Sólo hay contrataciones de personal extranjero en los dos países, siempre y cuando no se encuentre manocalificada de x ramo en la industria.

C ANALISIS ESTADISTICO

PREGUNTA 2

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 17 | 3  |
| G.M. | 4  | 6  |
| P.V. | 5  | 20 |
| G.V. | 3  | 7  |

Tabla general de México y Venezuela, tanto en empresas gubernamentales como empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Mex.  | 21 | 9  |
| Vzla. | 8  | 27 |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

$2I = 15.07385638 *$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 22 | 23 |
| Gub.  | 7  | 13 |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$2I = 1.094935616 \text{ n.s.}$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 17 | 3  |
| Gub.  | 4  | 6  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$2I = 6.283261246 *$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 5  | 20 |
| Gub.  | 3  | 7  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 0.3907016564 n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 17 | 3  |
| Vzla. | 5  | 20 |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 20.43253749 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 4  | 6  |
| Vzla. | 3  | 7  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 0.22034618 n.s.

PREGUNTA 3

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 12 | 8  |
| G.M. | 5  | 5  |
| P.V. | 16 | 4  |
| G.V. | 0  | 10 |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 17 | 13 |
| Vzla. | 16 | 14 |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

$2I = 0.067353174$  n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 28 | 12 |
| Gub.  | 5  | 15 |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$2I = 11.2141077$  \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 12 | 8  |
| Gub.  | 5  | 5  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$2I = 02704956076$  n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 16 | 4  |
| Gub.  | 0  | 16 |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 12 | 8  |
| Vzla. | 16 | 4  |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 1.932580543 n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 5  | 5  |
| Vzla. | 0  | 10 |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

PREGUNTA 10

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 11 | 9  |
| G.M. | 1  | 7  |
| P.V. | 20 | 0  |
| G.V. | 10 | 0  |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 12 | 16 |
| Vzla. | 30 | 0  |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 11 | 9  |
| Gub.  | 1  | 7  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 4.688978737 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 20 | 0  |
| Gub.  | 10 | 0  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 11 | 9  |
| Vzla. | 20 | 0  |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 31 | 9  |
| Gub.  | 11 | 7  |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 1.614249722 n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 1  | 7  |
| Vzla. | 10 | 0  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

PREGUNTA 11

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 8  | 12 |
| G.M. | 2  | 8  |
| P.V. | 15 | 5  |
| G.V. | 0  | 10 |

Tabla general de México y Venezuela, tanto en empresas gubernamentales co mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 10 | 20 |
| Vzla. | 15 | 15 |

Total de empresas mexicanas contra total de empresas venezolanas.

2 = 1.723510884 n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 23 | 17 |
| Gub.  | 2  | 18 |

Total de empresas privadas contra total de empresas gubernamentales.

2I = 1395150429

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 8  | 12 |
| Gub.  | 2  | 8  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 1.262334948 n.s.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 15 | 5  |
| Gub.  | 0  | 10 |

Dentro de Venezuela

(No hay estimación)

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 8  | 12 |
| Vzla. | 15 | 5  |

Empresas privadas

2T = 5.134496236 \*

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 2  | 8  |
| Vzla. | 0  | 10 |

Empresas gubernamentales

(No hay estimación)

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

PREGUNTA 13

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 12 | 8  |
| G.M. | 4  | 6  |
| P.V. | 17 | 3  |
| G.V. | 5  | 5  |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 16 | 14 |
| Vzla. | 22 | 8  |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 2.608622534

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 29 | 11 |
| Gub.  | 9  | 11 |

Total de empresas privadas contra  
total de empresas gubernamentales

2I = 4.279876646 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. |    |    |
| Gub.  |    |    |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 1.074698539

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 17 | 3  |
| Gub.  | 5  | 5  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 4.023603161 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 12 | 8  |
| Vzla. | 17 | 3  |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 3.224671994

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 4  | 6  |
| Vzla. | 5  | 5  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 0.2023755982

PREGUNTA 15

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 11 | 9  |
| G.M. | 3  | 7  |
| P.M. | 16 | 4  |
| G.V. | 10 | 0  |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 14 | 16 |
| Vzla. | 26 | 4  |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 11.3658336 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 27 | 13 |
| Gub.  | 13 | 7  |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 0.037352358

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 11 | 9  |
| Gub.  | 3  | 7  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 1.712559968

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 16 | 4  |
| Gub.  | 10 | 0  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 11 | 9  |
| Gub.  | 16 | 4  |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 5.829671202 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 3  | 7  |
| Vzla. | 10 | 0  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

PREGUNTA 17

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 7  | 13 |
| G.M. | 3  | 7  |
| P.V. | 4  | 10 |
| G.V. | 7  | 3  |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 10 | 20 |
| Vzla. | 11 | 19 |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 0.073280882

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 11 | 29 |
| Gub.  | 10 | 10 |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 2.91420726

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 7  | 13 |
| Gub.  | 3  | 7  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 0.075698498

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 4  | 16 |
| Gub.  | 7  | 3  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

2I = 7.196082718 \*

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 7  | 13 |
| Gub.  | 4  | 16 |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 1.9539684

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 3  | 7  |
| Vzla. | 7  | 3  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 3.29131514

PREGUNTA 20

|      | SI | NO |
|------|----|----|
| P.M. | 15 | 5  |
| G.M. | 8  | 2  |
| P.V. | 19 | 1  |
| G.V. | 10 | 0  |

Tabla general de México y Venezuela,  
tanto en empresas gubernamentales co  
mo empresas privadas.

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 23 | 7  |
| Vzla. | 29 | 1  |

Total de empresas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

$$2I = 5.755884424 *$$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 21 | 6  |
| Gub.  | 18 | 2  |

Total de empresas

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$$2I = 0.939523596$$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 15 | 5  |
| Gub.  | 8  | 1  |

Dentro de México

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

$$2I = 0.0949126258$$

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Priv. | 19 | 1  |
| Gub.  | 10 | 0  |

Dentro de Venezuela

Privadas  
vs.  
Gubernamentales

(No hay estimación)

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 15 | 5  |
| Vzla. | 19 | 1  |

Empresas privadas

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

2I = 3.38271149

|       | SI | NO |
|-------|----|----|
| Méx.  | 8  | 2  |
| Vzla. | 10 | 0  |

Empresas gubernamentales

Mexicanas  
vs.  
Venezolanas

(No hay estimación)

**D DESCRIPCION GRAFICA**

# PREGUNTA No 1

|   | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | frec | %   |
|---|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a | 16 | 3  | 1  |    |    |    | 20   | 100 |
| b |    | 5  | 7  | 5  | 3  |    | 20   | 100 |
| c |    | 2  | 1  | 3  | 12 |    | 18   | 90  |
| d | 5  | 10 | 3  | 1  | 1  |    | 20   | 100 |
| e |    | 1  | 8  | 11 |    |    | 20   | 100 |
| f |    |    |    |    |    |    |      |     |

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|   | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | frec | %   |
|---|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a | 7  | 1  | 2  |    |    |    | 10   | 100 |
| b |    | 1  | 4  | 3  | 2  |    | 10   | 100 |
| c | 1  |    | 2  | 5  | 2  |    | 10   | 100 |
| d | 1  | 6  | 1  | 1  | 1  |    | 10   | 100 |
| e | 3  |    | 1  | 1  | 5  |    | 10   | 100 |
| f |    |    |    |    |    |    |      |     |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

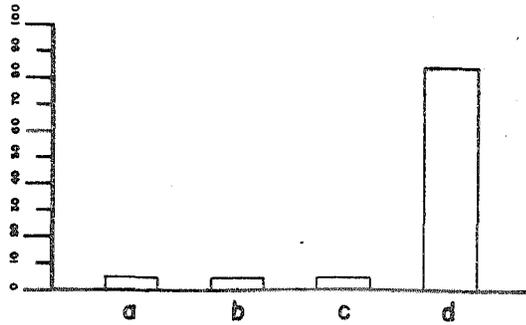
|   | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | frec | %   |
|---|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a | 11 | 8  |    |    |    |    | 19   | 95  |
| b |    | 3  | 14 | 3  |    |    | 20   | 100 |
| c |    | 1  | 1  | 6  | 8  |    | 16   | 80  |
| d | 8  | 6  |    | 5  | 1  |    | 20   | 100 |
| e |    | 2  | 6  | 4  | 7  |    | 19   | 95  |
| f |    |    |    |    |    |    |      |     |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

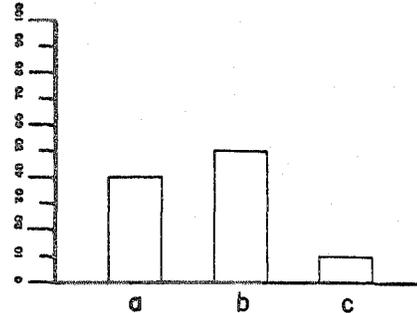
|   | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | frec | %   |
|---|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a | 9  | 1  |    |    |    |    | 10   | 100 |
| b |    |    | 1  |    |    |    | 1    | 10  |
| c |    |    | 1  | 1  |    |    | 2    | 20  |
| d | 1  | 8  |    | 1  |    |    | 10   | 100 |
| e |    | 1  |    | 2  | 1  |    | 4    | 40  |
| f |    |    |    |    |    |    |      |     |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

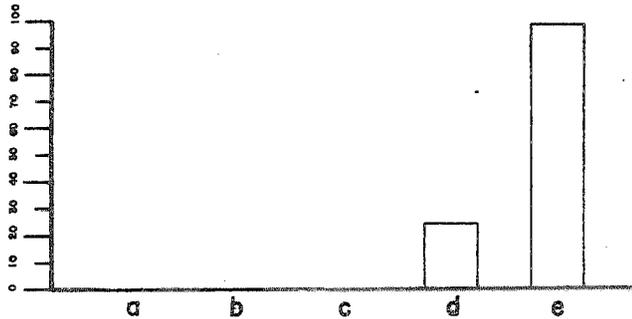
# PREGUNTA No2



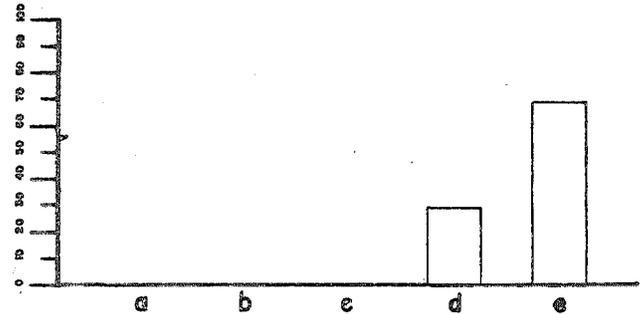
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

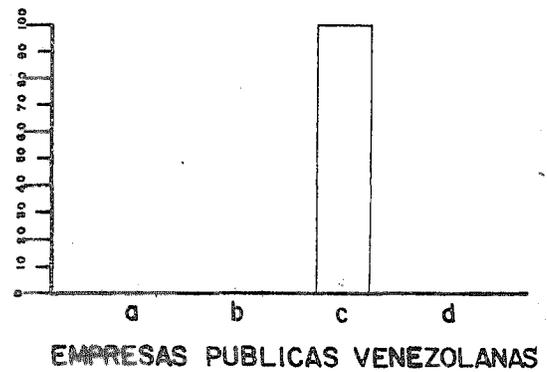
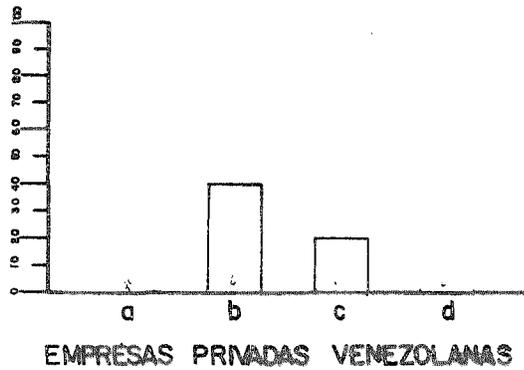
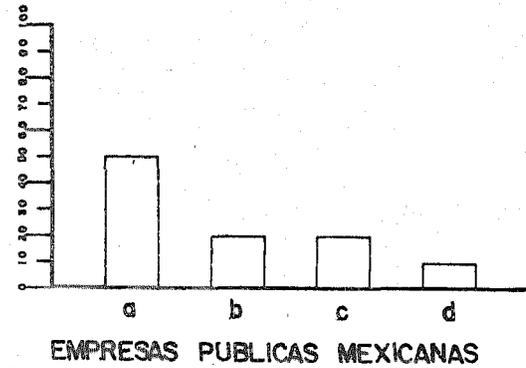
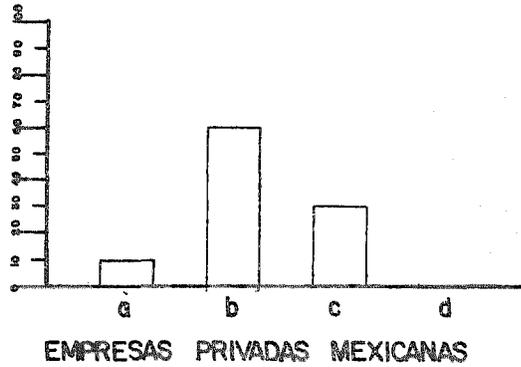


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

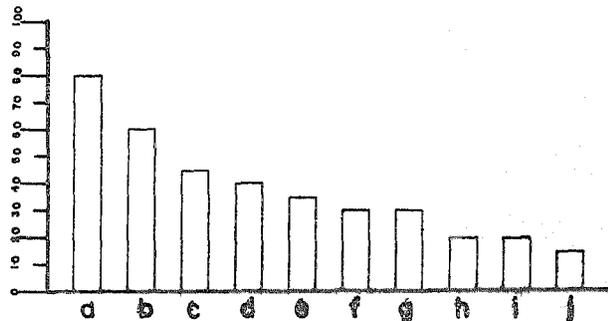


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

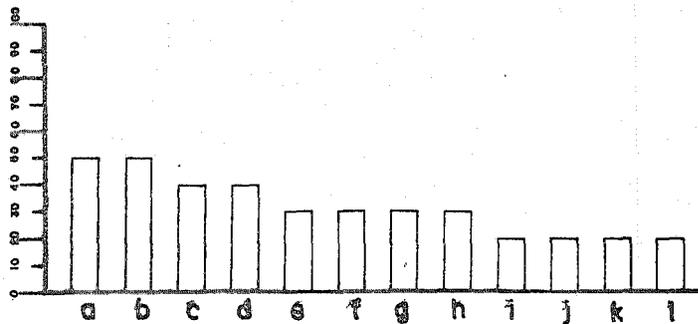
# PREGUNTA N.º 3



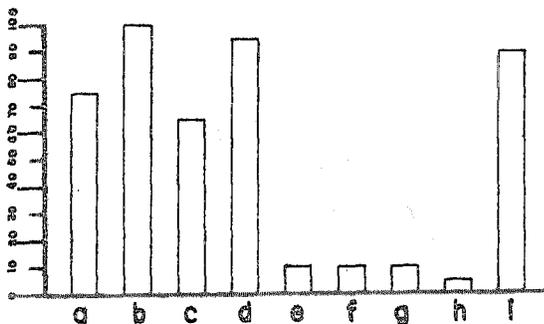
# PREGUNTA N.º 4



EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

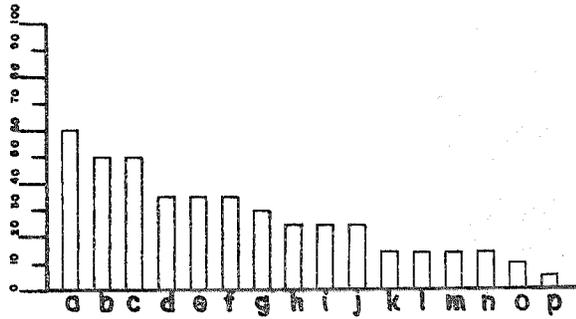


EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

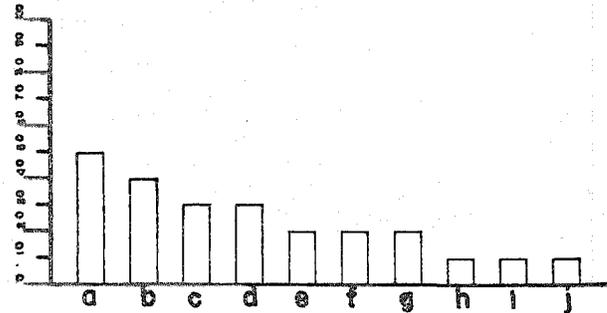


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

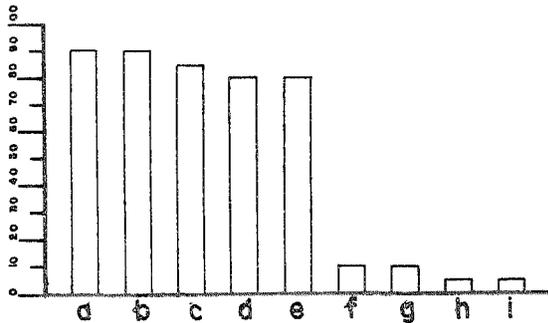
# PREGUNTA No 6



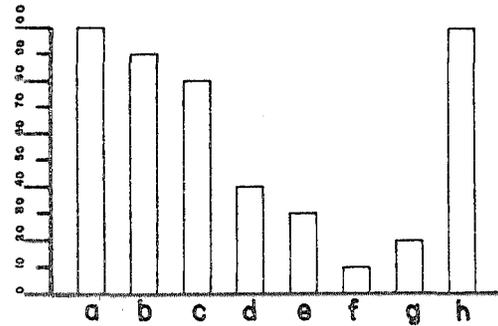
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

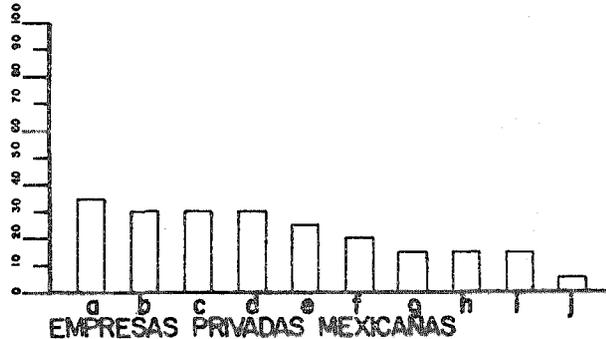


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

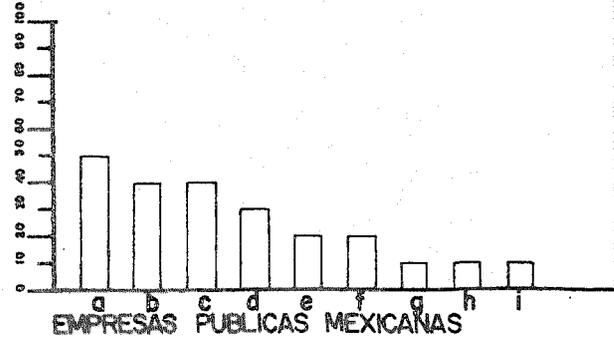


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

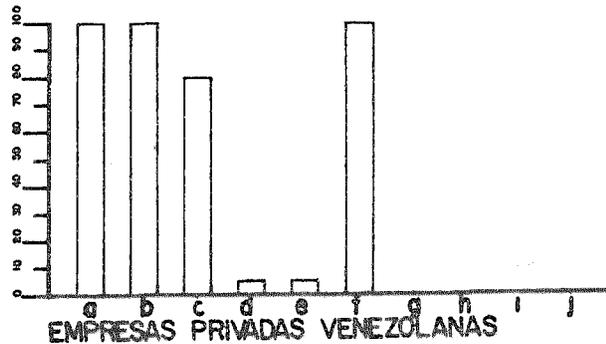
# PREGUNTA N° 8



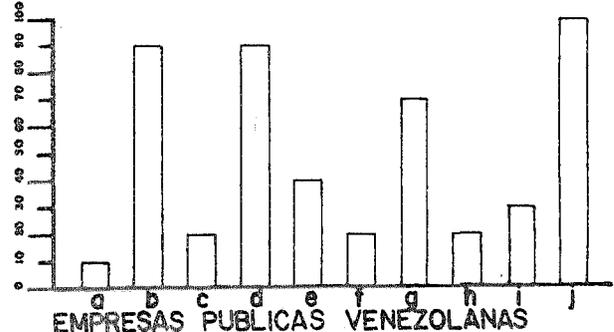
- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| A) ARMY DE TA         | P) SERBER                 |
| B) BARBIT             | Q) JUSA                   |
| C) BARRANQUILLA       | R) RACIONAMIENTO NEGANDRO |
| D) FRASES INCOMPLETAS | S) CRYPTOGRAFIA           |
| E) MACHOVER           | T) RAVEN                  |



- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| A) GORDON             | P) PRUEBAS DEL PIC |
| Q) MACHOVER           | Q) DAT             |
| R) ARMY DE TA         | R) IQ PF           |
| S) FRASES INCOMPLETAS | S) MOSS            |
| T) BARRANQUILLA       |                    |

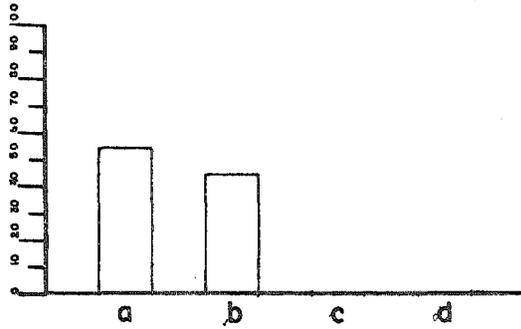


- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| A) OTG           | D) RAYEN              |
| B) SUBTEST D A T | E) PRUEBAS ESPECIALES |
| C) PIV           | F) ENTREVISTA         |

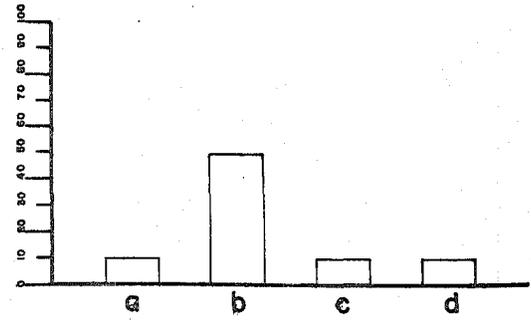


- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| A) OTG INTERMEDIO                    | P) VELOCIDAD Y EXAGNITUD |
| B) DAT                               | Q) HABILIDAD NUMERICA    |
| C) PIV                               | R) PRUEBAS MATEMATICAS   |
| D) PRUEBAS DE RAZONAMIENTO ABSTRACTO | S) PRUEBAS DE ORTOGRAFIA |
| E) RAZONAMIENTO VERBAL               | T) ENTREVISTA            |

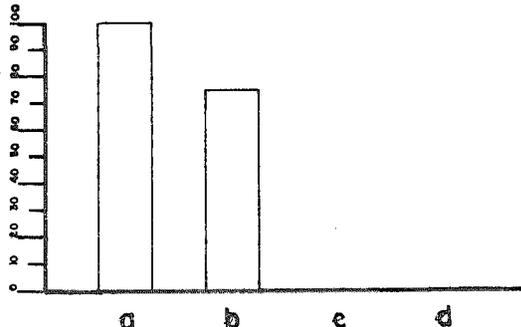
# PREGUNTA N.º 10



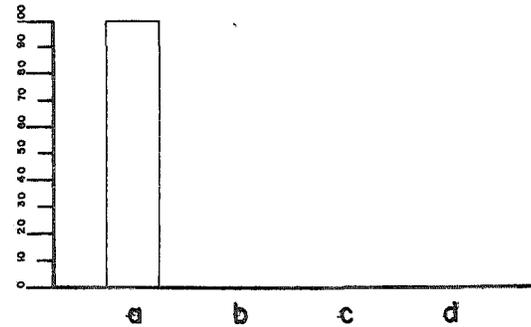
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

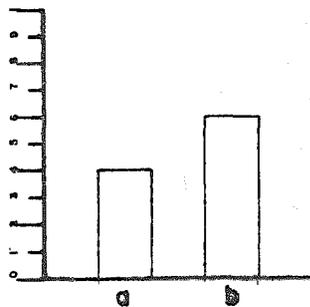


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

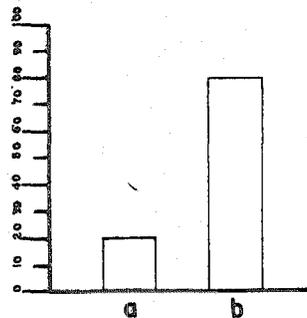


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

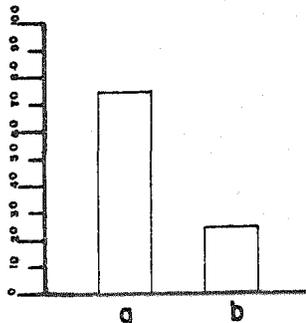
# PREGUNTA No 11



EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

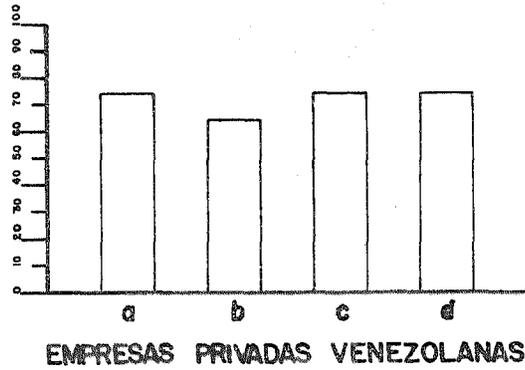
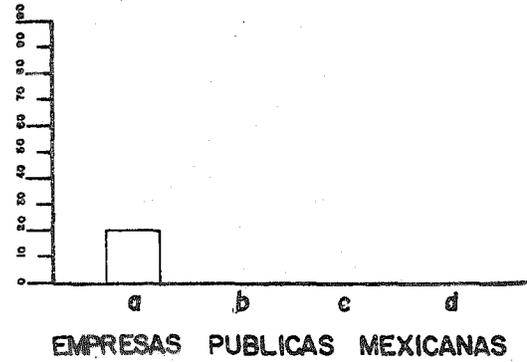
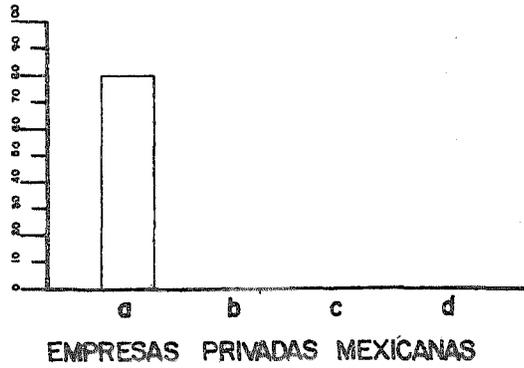


EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

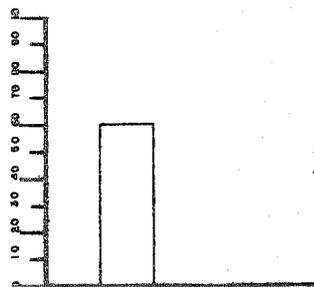


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

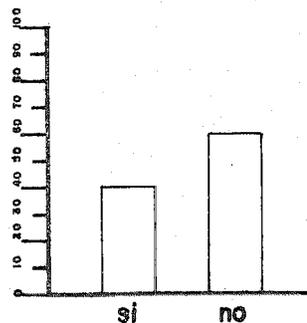
# PREGUNTA N.º 12



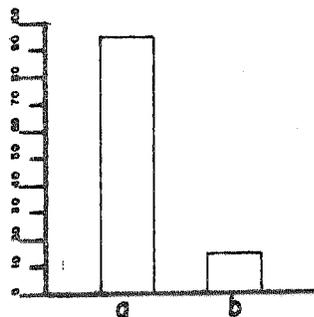
# PREGUNTA N.º 13



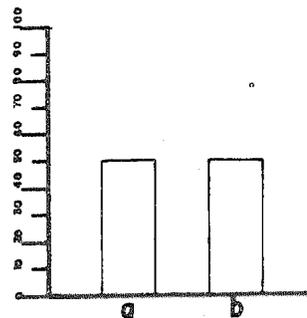
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

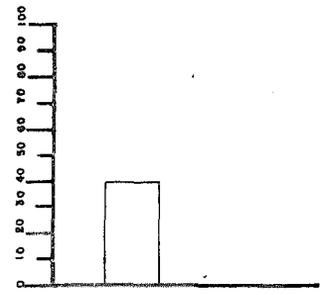


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

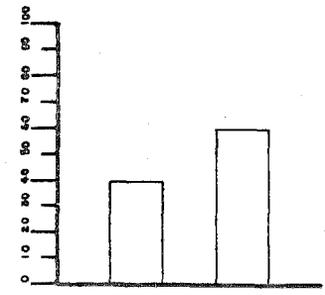


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

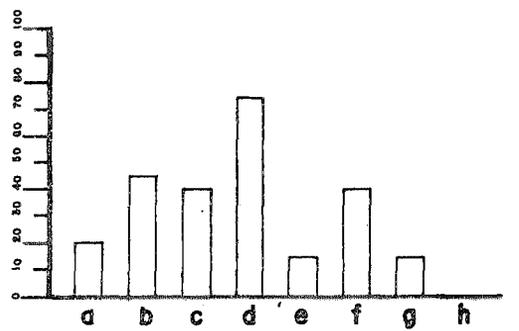
# PREGUNTA No 14



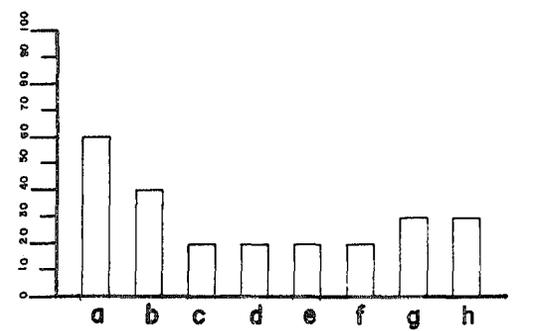
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

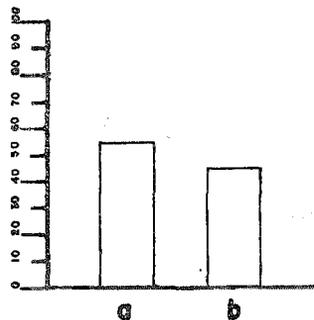


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

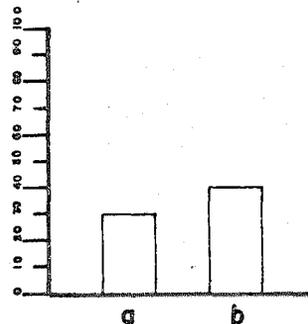


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

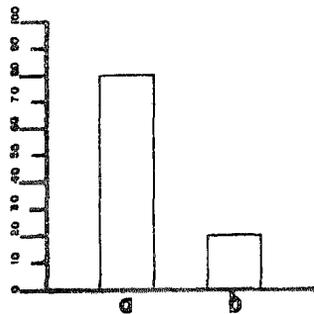
# PREGUNTA No 15



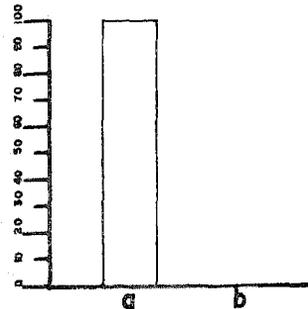
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

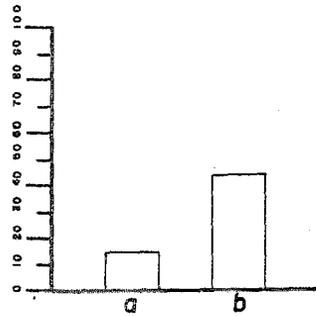


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

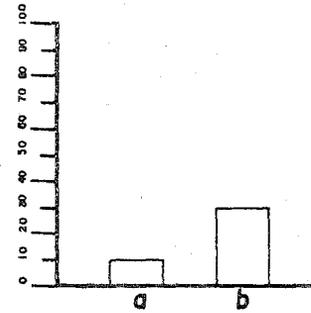


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

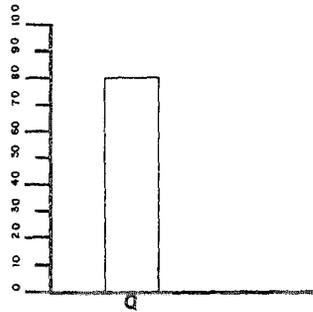
# PREGUNTA No 16



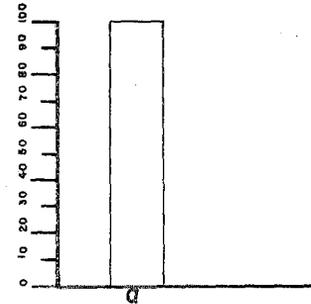
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

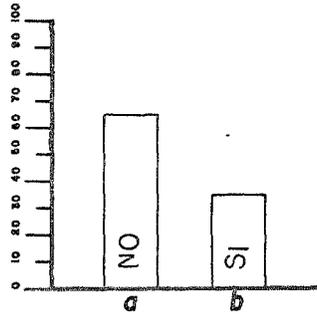


EMPESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

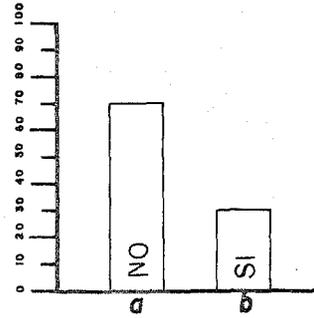


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

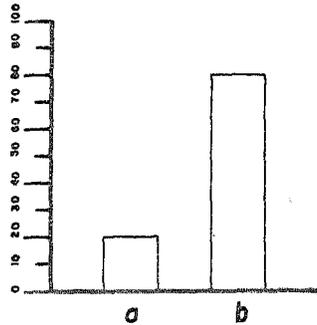
# PREGUNTA N°17



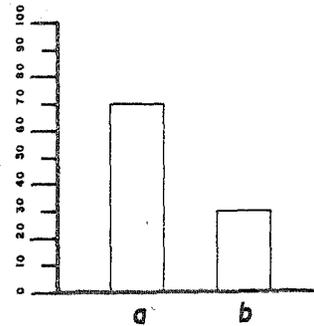
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

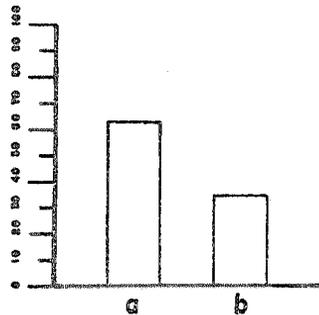


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

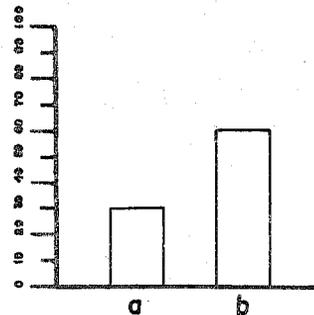


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

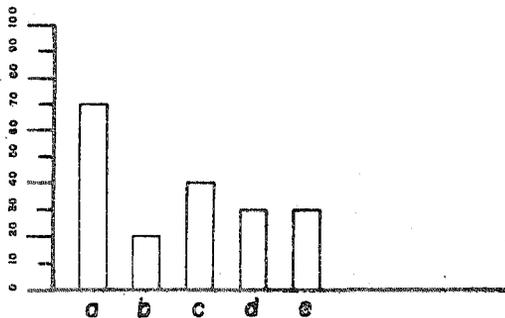
# PREGUNTA No.18



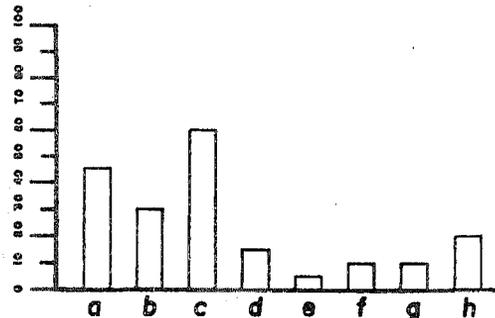
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS



EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS



EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

PREGUNTA No 19

|    | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | frec | %   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a) | 18 | 1  | 1  |    |    |    |    | 20   | 100 |
| b) | 1  | 18 | 1  |    |    |    |    | 20   | 100 |
| c) | 1  | 1  | 11 | 4  | 2  |    |    | 19   | 95  |
| d) |    |    | 4  | 5  | 4  |    |    | 13   | 65  |
| e) |    |    |    | 2  | 1  | 5  |    | 8    | 40  |
| f) |    |    | 2  |    | 2  | 2  |    | 6    | 30  |

EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS

|    | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | frec | %   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a) | 7  | 2  | 1  |    |    |    |    | 10   | 100 |
| b) | 2  | 8  |    |    |    |    |    | 10   | 80  |
| c) |    |    | 3  | 3  |    |    |    | 6    | 60  |
| d) |    |    | 1  | 2  | 1  | 1  |    | 5    | 50  |
| e) |    |    |    | 1  |    | 2  |    | 3    | 30  |
| f) |    |    | 1  | 2  | 3  | 1  |    | 7    | 70  |

EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

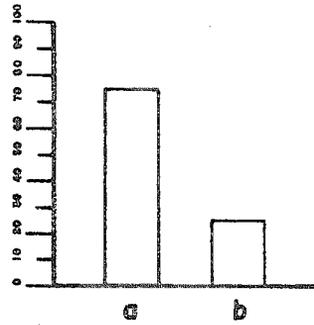
|    | 1a | 2a | 3 | 4a | 5a | 6a | 7a | frec | %   |
|----|----|----|---|----|----|----|----|------|-----|
| a) | 3  | 8  | 6 | 2  | 1  |    |    | 20   | 100 |
| b) | 5  | 8  | 6 |    | 1  |    |    | 20   | 100 |
| c) | 11 | 2  | 2 | 3  | 1  |    |    | 19   | 95  |
| d) |    | 2  | 3 | 3  | 6  | 6  |    | 20   | 100 |
| e) |    |    | 2 | 11 | 4  | 4  |    | 20   | 100 |
| f) |    |    |   |    | 1  | 2  | 16 | 19   | 95  |
| g) | 1  |    |   | 1  | 6  | 8  |    | 16   | 80  |

EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

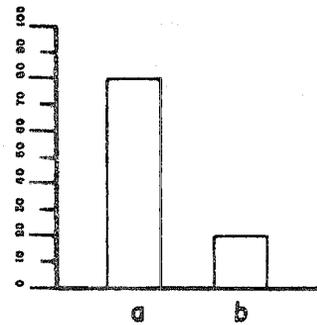
|    | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | frec | %   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|
| a) | 2  | 6  | 2  |    |    |    |    | 10   | 100 |
| b) | 7  | 1  | 2  |    |    |    |    | 10   | 100 |
| c) | 1  |    | 1  | 3  | 4  | 1  |    | 10   | 100 |
| d) |    |    | 2  | 3  | 4  | 1  |    | 10   | 100 |
| e) |    | 3  | 3  | 3  |    |    |    | 9    | 90  |
| f) |    |    |    |    | 1  | 1  |    | 2    | 20  |
| g) |    |    |    |    | 1  | 4  | 2  | 7    | 70  |

EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

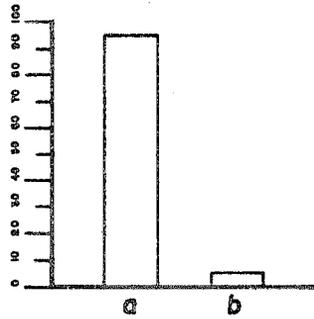
# PREGUNTA N° 20



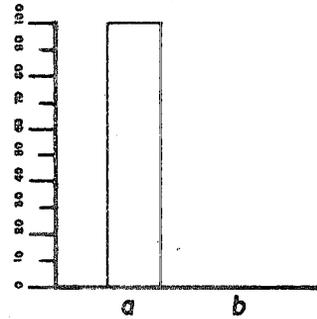
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

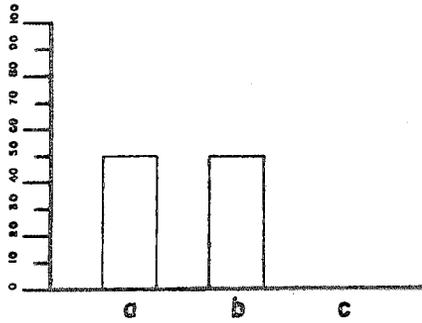


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

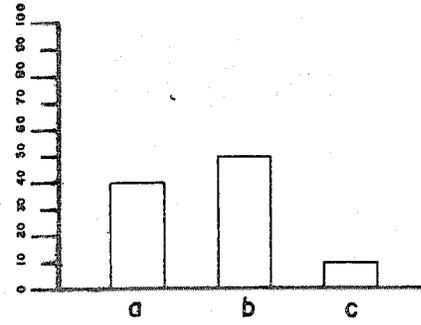


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

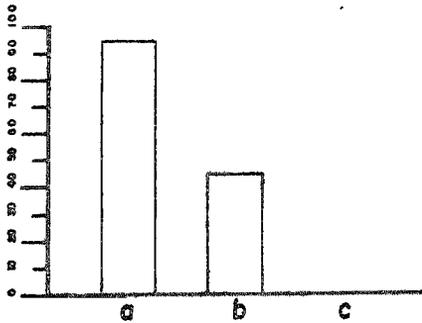
# PREGUNTA N.º 21



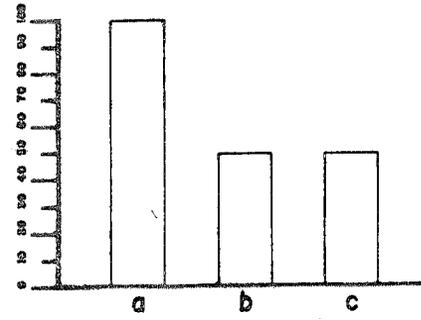
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

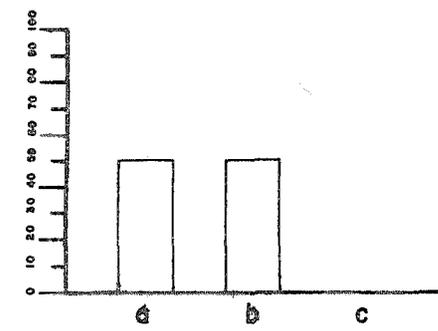


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

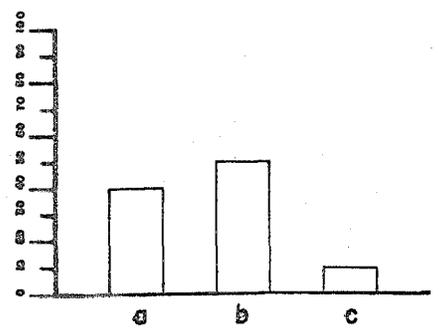


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

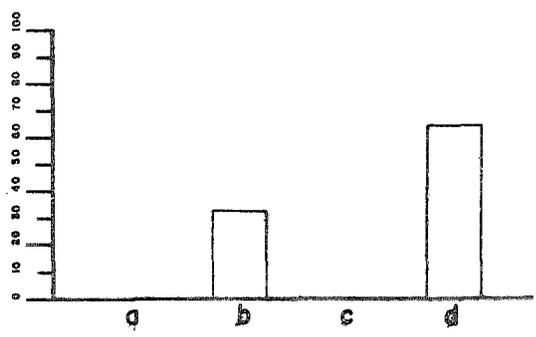
# PREGUNTA No 22



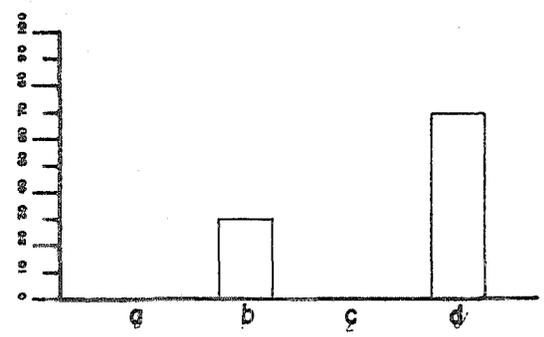
EMPRESAS PRIVADAS MEXICANAS



EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS

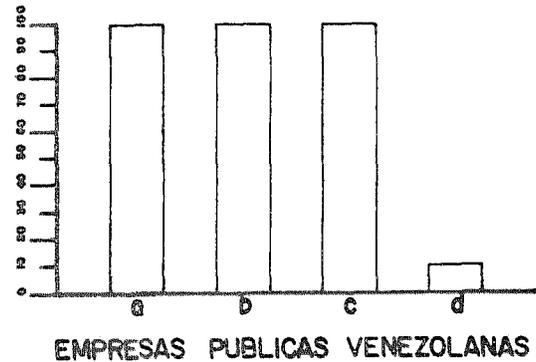
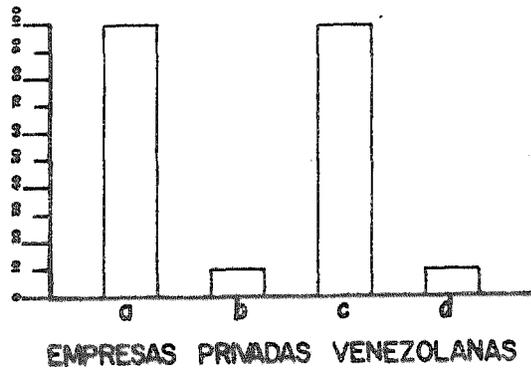
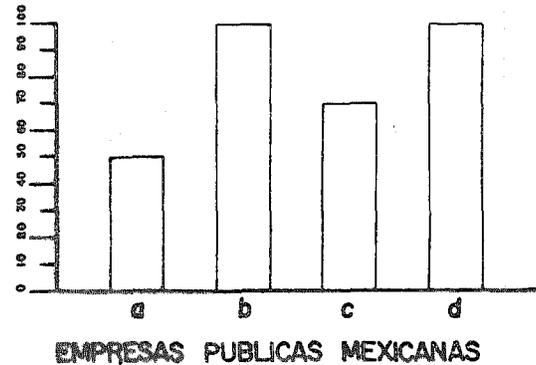
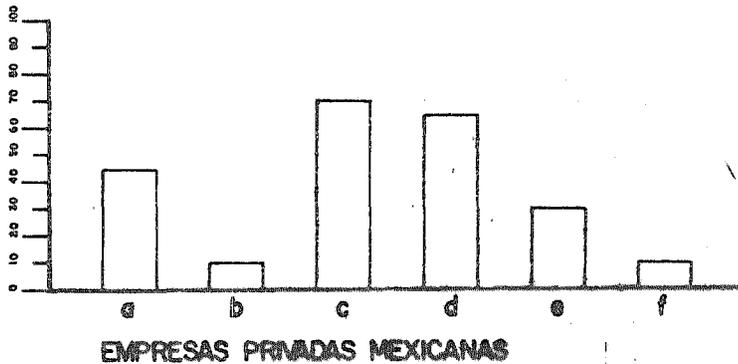


EMPRESAS PRIVADAS VENEZOLANAS

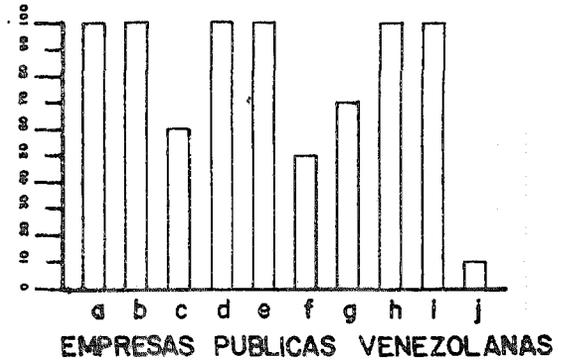
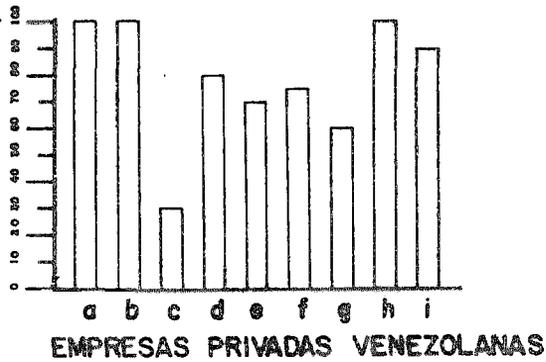
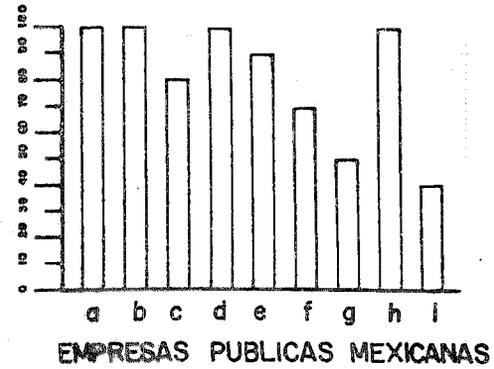
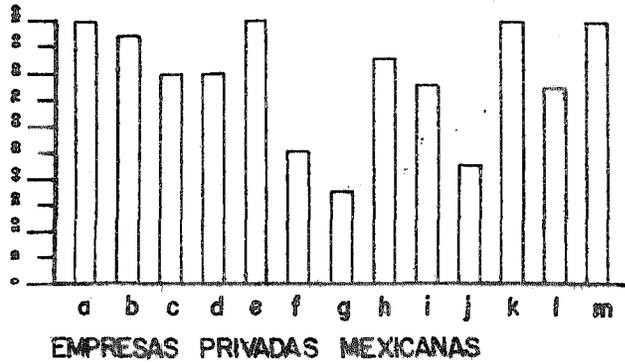


EMPRESAS PUBLICAS VENEZOLANAS

# PREGUNTA No 23



# PREGUNTA No 24



## CAPITULO VI

### C O N C L U S I O N

Una vez concluida nuestra investigación y habiendo ex puesto los resultados obtenidos, contamos con la información necesaria para ACEPTAR O RECHAZAR la HIPOTESIS que dio origen al presente estudio y la cual se encuentra enunciada de la siguiente manera:

"EN LAS EMPRESAS PUBLICAS MEXICANAS Y VENEZOLANAS, NO SIGUEN NINGUN PROCEDIMIENTO TECNICO NI ESPECIFICO EN LAS AREAS DE SELECCION DE PERSONAL"

La HIPOTESIS enunciada fue ACEPTADA por los datos obtenidos en la investigación y se concluye:

- a) De las 112 Empresas que formaron la Muestra Específica, só lo el 9% contestaron ampliamente el cuestionario, demostrando tener un procedimiento técnico y específico en las áreas mencionadas.  
Este tipo de empresas se consideraron como grandes teniendo un mínimo de 1000 empleados.
- b) De las 112 empresas, el 60% no contextó en su amplitud el Cuestionario y no se pudo comprobar ningún procedimiento técnico ni específico en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Este tipo de empresas fueron catalogadas como Chicas (de 2 a 300 empleados) y Medianas (de 301 a 1000 empleados).

De acuerdo a los datos mencionados y que fundamentan la ACEPTACION DE LA HIPOTESIS del presente Estudio; se resume lo siguiente:

- a) La Selección de Personal "aparentemente" es una de las técnicas más comunes y que en la actualidad ha tenido mayor desarrollo; sin embargo, sólo en Empresas mayores de 1,000 empleados denominadas "grandes" se encontró un tipo de procedimiento técnico y específico, en algunas de estas Empresas que cuentan con un sistema y con los hombres debidamente capacitados en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, el Sistema no se encuentra actualizado ni estandarizado al universo que se maneja.
- b) En las Empresas Medianas se desconocen las funciones sobre Reclutamiento y Selección de Personal a pesar de esto, muchas de ellas hacen uso de algunas técnicas sin conocer -- las bases de la misma, ejemplo de ello, tenemos las Pruebas Psicológicas las cuales son aplicadas y evaluadas por personal sin ningún entrenamiento y que se auxilian únicamente de "machotes" para llevar a cabo este procedimiento, siendo obviamente los resultados subjetivos.
- c) En las Empresas Chicas no existe una tecnificación de las funciones referentes al Reclutamiento y Selección de Personal, en ellas tampoco existe un Departamento de Personal, siendo a su vez el Departamento de Contabilidad el que lleva las funciones que al personal se refiere.

Para la contratación del personal, es indispensable la recomendación y la observación en el trabajo.

NOTA: Muchas de estas Empresas Medianas y Chicas se encuentran en expansión, por consiguiente, desorientadas en la clase de profesionales que puedan resolverles el problema del suministro del personal adecuado, desconociendo hasta el momento que estas funciones pueden ser realizadas eficazmente por egresados de Psicología del Trabajo.

Se observó que en la mayoría de las empresas Mexicanas como Venezolanas, utilizan las Pruebas Psicológicas para seleccionar a su personal, al igual que para orientarlo.

También se pudo detectar que en México, tanto el sector empresarial privado como el gubernamental, el Psicólogo es el responsable de la aplicación de las Pruebas Psicológicas, evaluación y aceptación del candidato, no así en Venezuela, que es el Lic. en Relaciones Industriales el que se encarga de dicho fin.

Como se pudo observar, en México las Pruebas Psicológicas las ubican en un rango de 50% en importancia para tal finalidad y en Venezuela la mayoría le dá un rango del 25%.

Las Pruebas Psicológicas que fueron más relevantes en su aplicación para seleccionar a su personal ejecutivo tanto en México como en Venezuela, fueron: M.M.P.7, Bender, Raven, Dominó, Moos, solamente que en Venezuela incluyen la entrevista dentro de dichas pruebas, aunque en empresas Públicas de este mismo país se observó que a nivel ejecutivo no se aplica ningún tipo de Pruebas Psicológicas, prestándole más importancia al currículum y experiencia del personal.

El repertorio medido por las Pruebas Psicológicas a nivel ejecutivo tanto en México como en Venezuela, clasificándose como los más importantes para elegir a un candidato a nivel ocupacional específico, fue: Rendimiento Intelectual e Inseguridad, Aptitudes específicas y Afectos.

Las pruebas que utilizan para seleccionar a su personal a nivel medio, tomándose como los más relevantes, son: M.M.P.I, Frases incompletas, Army, Beta, Otis, Raven, D.A.T - 16 PF (intermedio y como se dijo anteriormente, en Venezuela incluyen la entrevista dentro de las Pruebas Psicológicas a cualquier nivel y se puede decir que en estas Empresas Públicas

cas Mexicanas y Venezolanas, utilizan pocas pruebas psicológicas para seleccionar a su personal.

Los factores que son de interés para el proceso de la selección a nivel medio fueron: Nivel ocupacional específico, destreza manual, coordinación manual, aptitudes específicas, entrenamiento o los que se toman más en cuenta.

Los factores que son de más interés para el proceso de Selección a nivel medio y que se toman en cuenta son:

a) Nivel ocupacional específico, coordinación manual, entrenamiento y aptitudes específicas.

Las pruebas Psicológicas que se utilizan a nivel obrero en la mayoría de las empresas son: Subtest del D.A.T, Pruebas de Razonamiento Abstracto, habilidad numérica, Otis Intermedio, Army y Beta.

Los factores que fueron más relevantes en el proceso de selección a nivel obrero son: Intereses masculinos y/o femeninos.

b) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea.

c) Gustos y desagradados en ocupaciones e inseguridad, sin embargo en las empresas Públicas Mexicanas y Venezolanas no especifican muy claro sus necesidades a nivel obrero.

Se observó que son pocas las empresas que utilizan técnicas de evaluación, algunas de éstas son: Contratación por 28 días, observación directa, entrenamiento. Hacemos notar que en las Empresas Gubernamentales Venezolanas, no utilizan ninguna técnica para evaluar a sus candidatos a cualquier nivel.

Más del 60% del sector empresarial privado y gubernamental, utilizan un instructivo como es el "Manual de Técnicas" para seleccionar al personal, y algunas utilizan libros de Recursos Humanos.

Más del 60% del sector empresarial privado y gubernamental, utilizan un instructivo como es el "Manual de Técnicas" para seleccionar al personal, y algunas utilizan libros de Recursos Humanos.

También se pudo puntualizar que en empresas Privadas Mexicanas como Venezolanas, al aplicar sus Pruebas Psicológicas, no lo hacen por un mero trámite, sino porque dan buenos resultados, no así en el sector gubernamental, que es lo contrario, siendo que en la mayoría de las empresas tienen requisitos muy contundentes para aceptar al candidato, como son: la experiencia, escolaridad y rendimiento en las Pruebas Psicológicas.

En la mayoría del grupo empresarial, es decisivo para ellos que el candidato sea de nacionalidad correspondiente a la del país, por leyes que les implanta el gobierno, sólo cuando no hay personal capacitado, aun cuando en Venezuela, el sector empresarial privado dice que es más responsable un extranjero que el mismo venezolano.

En la mayoría de las empresas venezolanas mencionan que el sistema de selección fue creado por un Lic. en Administración de Empresas y en México un 60% de las empresas mexicanas, mencionan que fue creado por un Psicólogo.

También utilizan otros sistemas para seleccionar a su personal que son: análisis de Puesto, Entrenamiento, Recomendaciones, Candidato a Prueba.

El procedimiento que utilizan para seleccionar a su personal es el siguiente:

Forma de solicitud, entrevista con el jefe inmediato, examen Psicológico, examen de conocimientos, examen médico, -- sexo, edad, documentos para su contratación, inducción, -- candidato a prueba. (En Venezuela también es importante -- que no tengan antecedentes penales y piden también cartas de recomendación).

## CAPITULO VII

### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

En aquellas Empresas que cuentan con un Departamento de Selección de Personal, sería conveniente informarles sobre los adelantos logrados en este campo de trabajo a través de diferentes medios de difusión que permitan a los participantes un intercambio de conocimientos y una actualización con el fin de tecnificar los diferentes procedimientos que a Selección se refiere, optimizando el suministro de personal adecuado a su Empresa.

Actualización y Estandarización de los métodos que se están utilizando en Selección de Personal de acuerdo a la idiosincracia de nuestra población, ya que muchos de estos métodos por su falta de tecnificación son considerados como obsoletos, olvidándose que la adaptación de estos métodos a los niveles que estén manejando, les darían la validez y confiabilidad correspondiente.

Fortalecimiento de los diferentes campos de acción en los que el Psicólogo del Trabajo ha alcanzado un alto desarrollo.

Por lo tanto, debemos prepararnos en este campo, creando, innovando, fomentando, diseñando y estandarizando mejores técnicas de Selección de Personal que permitan optimizar esta fuente de trabajo.

## SUGERENCIAS OBTENIDAS DE LOS CUESTIONARIOS

### a) COMPARACION DE LOS RESULTADOS CON OTROS ESTUDIOS SIMILARES:

Se mencionó en dos Empresas cuestionadas que en American - Chambers y en la Secretaría de la Presidencia, estaban realizando un estudio similar y que sería conveniente comparar los resultados obtenidos, una vez concluidas las diferentes investigaciones, logrando una mayor o menor generalización de las conclusiones a las que se llegó.

### b) ESTABLECER ASESORIAS A EMPRESAS

En diferentes Empresas (Medianas y Chicas), se pidió asesoramiento en las áreas de Personal: Primero, por encontrarse muchas de ellas en expansión y segundo, se interesaron al conocer la preparación y actividades que puede desarrollar el egresado de la carrera de Psicología del Trabajo.

A P E N D I C E

## CUESTIONARIO PILOTO

1.- Qué importancia le dan en esta empresa a las baterías Psicológicas para su selección?

- a) Ninguna
- b) Es importante

2.- Las Pruebas Psicológicas las utilizan en:

- a) Seleccionar a su personal
- b) Para darle una orientación adecuada
- c) Para predecir qué habilidades tiene el sujeto
- d) Para motivarlo en determinada área de trabajo

3.- Qué profesión tiene la persona que aplica las Pruebas Psicológicas?

- a) Una secretaria
- b) Una persona entrenada
- c) El Jefe del Depto. de Selección
- d) Es un Psicólogo

4.- Qué importancia le dá usted a las Pruebas Psicológicas para elegir a un candidato?

- a) 75 al 100%
- b) 74 al 80%
- c) 41 al 25%

5.- Qué es lo que le interesa a usted para seleccionar a un candidato?

- a) Su apariencia
- b) Comportamiento
- c) Su experiencia
- d) Su currículum

6.- De acuerdo a su experiencia, enumere los factores que se le presentan para el proceso de selección a nivel ejecutivo:

- a) Nivel ocupacional
- b) Maduración en el área de intereses
- c) Rendimiento en tareas intelectuales
- d) Relaciones sociales con los demás
- e) Disponibilidad para ejecutar una tarea
- f) Que tenga un buen entrenamiento
- g) Destreza en ciertas áreas de trabajo
- h) Habilidad manual
- i) Cooperación en un trabajo
- j) Estabilidad del sujeto en sus emociones
- k) Afecto para sus subordinados
- l) Motivación en el trabajo
- m) Inseguridad en el área de trabajo

7.- Para elegir a un candidato a nivel ejecutivo, le interesa la estabilidad emocional?

- a) Sí
- b) No

8.- Por qué?

9.- Para elegir a su personal ejecutivo en esta empresa, qué pruebas utiliza?

10.- Qué orden de importancia le dá usted a estos factores que se le presentan para elegir a su personal a nivel medio?

- a) Trabajos específicos
- b) Que tenga maduración en el área de intereses
- c) Que tenga capacidad intelectual
- d) Que sea del sexo masculino
- e) Que sea una persona sociable
- f) Que esté disponible para hacer determinada tarea

- g) Que le guste el trabajo
- h) Que tenga una buena coordinación motora
- i) Que tenga ciertas aptitudes específicas
- j) Que tenga una buena destreza manual
- k) Que lo motive su trabajo
- l) Que no sea una persona insegura

11.- Cuáles son los requisitos más indispensables para elegir a una persona a nivel medio?

12.- Qué pruebas aplica usted al personal a nivel medio para seleccionarlo?

13.- Les interesa la seguridad que demuestre el personal?

14.- Qué importancia le dá usted a estos factores para seleccionar a su personal obrero?

- a) Ciertos trabajos muy específicos
- b) Que tenga capacidad para trabajar
- c) Que tenga buena capacidad manual
- d) Que sea una persona sociable
- e) Que sea del sexo femenino
- f) Que sea del sexo masculino
- g) Que esté dispuesto a hacer cualquier tarea
- h) Que sea responsable

15.- Quién es el responsable de aceptar a un candidato?

16.- Indique cuál persona puede rechazar a un candidato:

17.- Usted maneja alguna técnica para saber si se eligió a un buen candidato?

- a) Sí
- b) No

18.- Puede decir en qué consiste esa técnica?



28.- En esta empresa es importante la nacionalidad para aceptar a una persona?

a) Sí

b) No

29.- Diga sus razones

30.- Quién fundó el Departamento de Selección en esta empresa?

31.- Cuáles son otros Sistemas que utiliza usted para seleccionar a su personal?

32.- Diga quién es la persona que aplica la entrevista inicial al personal.

33.- Es importante para usted el Análisis de Puesto?

34.- Qué es lo más importante para usted en la Selección del personal?

CUESTIONARIO FINAL

1.- Enumere en orden de importancia la utilidad que tienen -- las baterías de pruebas psicológicas usadas en esta Dependencia o Institución:

- a) Para seleccionar al personal ( )
  - b) Como orientación al personal ( )
  - c) Apoyo a programas de incentivos ( )
  - d) Como Predilección de habilidades humanas ( )
  - e) Como predilección de factores motivacionales y efectivos ( )
  - f) Otros (especifique cuáles) \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

2.- Señale la ocupación de la persona que aplica las pruebas psicológicas en el proceso de selección en esta Dependencia o Institución:

- a) La secretaria ( )
  - b) Empleado entrenado ( )
  - c) Supervisor donde se encuentra la vacante ( )
  - d) Psicólogo ( )
  - e) Otras personas (indique cuáles) \_\_\_\_\_
- 
- 

3.- Qué importancia ocupan las pruebas psicológicas en la decisión de aceptación y/o rechazo de un candidato:

- a) Del 75% al 100% ( )
- b) Del 50% al 74% ( )
- c) Del 25% al 49% ( )
- d) Del 01% al 24% ( )

4.- Indique las pruebas psicológicas que aplica para seleccionar al personal a nivel ejecutivo en esta Dependencia o Institución:

---

---

---

---

5.- Enumere en orden de importancia para el proceso de selección, el repertorio medido por las pruebas psicológicas a nivel ejecutivo en esta Dependencia o Institución:

- a) Nivel ocupacional específico ( )
- b) Maduración en el área de intereses ( )
- c) Rendimiento intelectual ( )
- d) Intereses masculinos y/o femeninos ( )
- e) Relaciones sociales ( )
- f) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea ( )
- g) Entrenamiento ( )
- h) Gustos y desagradados en ocupaciones ( )
- i) Destreza manual, coordinación manual ( )
- j) Aptitudes específicas ( )
- k) Estabilidad emocional ( )
- l) Afectos ( )
- m) Motivación ( )
- n) Inseguridad ( )
- o) Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

6.- Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a su personal a nivel medio:

---

---

---

---

---

---

---

7.- Enumere en orden progresivo de importancia para el proceso de selección el repertorio medido por las pruebas psicológicas en esta Dependencia o Institución a nivel medio:

- a) Nivel ocupacional específico ( )
- b) Maduración en el área de intereses ( )
- c) Rendimiento intelectual ( )
- d) Intereses masculinos y/o femeninos ( )
- e) Relaciones sociales ( )
- f) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea ( )
- g) Entrenamiento ( )
- h) Gustos y desagrado en ocupaciones ( )
- i) Destreza manual, coordinación manual ( )
- j) Aptitudes específicas ( )
- k) Estabilidad emocional ( )
- l) Afectos ( )
- m) Motivación ( )
- n) Inseguridad ( )
- o) Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

8.- Diga cuáles pruebas psicológicas aplica para seleccionar a su personal a nivel operativo u obrero:

---

---

---

---

---

---

---

---

9.- Enumere en orden progresivo de importancia para el proceso de selección el repertorio medido por las pruebas psicológicas a nivel operativo u obrero en esta Dependencia o Institución:

- a) Nivel ocupacional específico ( )
- b) Maduración en el área de intereses ( )
- c) Rendimiento intelectual
- d) Intereses masculinos y/o femeninos ( )
- e) Relaciones sociales ( )
- f) Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea ( )
- g) Entrenamiento ( )
- h) Gustos y desagradados en ocupaciones ( )
- i) Destreza manual, coordinación manual ( )
- j) Aptitudes específicas ( )
- k) Estabilidad emocional ( )
- l) Afectos ( )
- m) Motivación ( )
- n) Inseguridad ( )
- o) Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

10.- Indique el responsable de la aceptación o rechazo de un candidato:

- a) Jefe de selección de Personal ( )
- b) Supervisor inmediato del puesto vacante ( )
- c) El encargado de la selección ( )

- d) Jefe de Recursos Humanos ( )
- e) Jefe de capacitación ( )
- f) Otros (indique cuáles) \_\_\_\_\_

---

---

11.- Maneja usted alguna técnica de evaluación para saber si los candidatos escogidos fueron los idóneos:

- a) Sí
- b) No

12.- Descríbala brevemente (técnica).

---

---

13.- Son efectivos los sistemas y procedimientos para seleccionar a un candidato utilizados en esta Dependencia o Institución?

- a) Sí
- b) No

14.- Mencione los criterios que apoyan esta opinión.

---

---

---

---

15.- Usted como seleccionador de personal cuenta con algún instructivo para la realización de su trabajo?

- a) Sí
- b) No

16.- Cuáles son?

---

---

---

17.- Al aplicar las pruebas psicológicas lo hace para cubrir un mero trámite en esta Dependencia o Institución?

a) Sí

b) No

18.- Por qué?

---

---

---

---

---

19.- Enumere en orden progresivo de importancia los requisitos para aceptar a un candidato:

a) Experiencia ( )

b) Escolaridad ( )

c) Rendimiento en las pruebas psicológicas ( )

d) Sexo ( )

e) Religión ( )

f) Lealtad ( )

g) Otros (especifique brevemente) \_\_\_\_\_

---

---

---

20.- Es importante la nacionalidad en esta Dependencia o Institución para un puesto vacante?

a) Sí

b) No

21.- Por qué?

---

---

---

---

---

22.- El sistema seleccionador en esta Dependencia o Institución fue creado por un:

- a) Administrador ( )
  - b) Psicólogo ( )
  - c) Abogado ( )
  - d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 

23.- Aparte de las baterías psicológicas qué otro sistema seleccionador se utiliza:

- a) Entrenamiento ( )
  - b) Recomendaciones ( )
  - c) Análisis de puesto ( )
  - d) Candidato a prueba ( )
  - e) Otros (especifique cuál) \_\_\_\_\_
- 
- 

24.- Qué procedimientos utiliza para seleccionar a su personal. (Explique brevemente)

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

TITULO: RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA  
AUTOR: JOE KELLY  
EDITORIAL: BUENOS AIRES  
AÑO: 1972

TITULO: ADMINISTRACION DE PERSONAL  
AUTOR: CHRUDEN/SHERMAN  
EDITORIAL: C.E.C.S.A.  
AÑO: 1980

TITULO: PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
AUTOR: B. VON HALLER GILMER  
EDITORIAL: MANUALES MARTINEZ ROCA

TITULO: PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
AUTOR: MILTON L. BLUM-JAMES C. NAYLOR  
EDITORIAL: TRILLAS

TITULO: PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA  
INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS  
AUTOR: ROGER M. BELLOWS  
EDITORIAL: DIANA

TITULO: TESTS PSICOLOGICOS

AUTOR: ANASTASI

EDITORIAL: AGUILAR

AÑO: 1973

TITULO: PSICOLOGIA EXPERIMENTAL  
(Enfoque Metodológico)

AUTOR: F.J. MC GUIGAN

EDITORIAL: TRILLAS

AÑO: 1977

TITULO: PROCESO PRACTICO DEL RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DEL PERSONAL

AUTOR: JORGE ENRIQUE OROZCO R.

EDITORIAL: CONFEDERACION PATRONAL DE LA  
REPUBLICA MEXICANA (COPARMEX)

AÑO: 1980

TITULO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: FERNANDO ARIAS GALICIA

EDITORIAL: TRILLAS

AÑO: 1975

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA DE LA UNAM

PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y  
EL COMERCIO

MOHEDE WALHER

HD 4909

M-6

PSIC. INDUSTRIAL (DUANETH MAR  
VIN D.)

EDIT. TRILLAS -HF 5548.8

D-8

PSIC. INDUSTRIAL (GILNVER  
BEVERLY Y VON HALLER) 8-6-543

HF 5548

EDIT. BARCELONA

PSIC. INDUSTRIAL (JARDILLER -  
PIERRE)

HF 5548

8-6-36

EDIT. BUENOS AIRES

PSIC. INDUSTRIAL (MIER NORMA  
REYMON FEDERICK)

BF 56 M-34

EDIT. MADRID

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL (HANK ROGER H.)

HF 559.5

R-44 H38

RELACIONES HUMANAS DEL TRABAJO  
(ALBERTO GUERRERO)

HD-21

R-28

RELACIONES HUMANAS EN LA EM-  
PRESA (GOLDNER BURLEINS B.)

HF 549

G-574

RELACIONES HUMANAS EN LA  
EMPRESA

(KELLY JOE) EDIT. BUENOS AIRES

HF-5548

8 K 44

PERSONALIDAD Y OCUPACION (FER-  
NANDEZ HERNANDEZ)

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

BF 481 F 48 1973

PERSONAL - DIRECCION  
CENTRO INDUSTRIAL DE PRODUCTIVIDAD  
HF 5049 C 443