

109.  
Lefo



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## MODELO DE SITUACION INSTITUCIONAL Y DE ENTREVISTA PROGRAMADA PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, PARA INSTITUCIONES EN GENERAL

### **Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA

**RAUL ANTONIO SOLIS BRAVO**

NOMBRE DEL PROFESOR DEL SEMINARIO  
LIC. MIGUEL YUNEZ TORVAY  
MEXICO, D. F. 1987



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

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

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

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

# I N D I C E

	PAG
INDICE. . . . .	1
OBJETIVO. . . . .	5
INTRODUCCION. . . . .	7
<u>CAPITULO I</u>	
DEFINICION DE ADMINISTRACION. . . . .	11
¿Qué es la Administración? . . . . .	11
Administración en General . . . . .	13
Características de la Administración. . . . .	13
Principios de la Administración . . . . .	14
UTILIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
EN LA ADMINISTRACION. . . . .	18
Etapas del Proceso Administrativo . . . . .	18
<u>CAPITULO II</u>	
DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	25
Antecedentes. . . . .	25
Definición. . . . .	27
Objetivos . . . . .	27
Funciones . . . . .	27
Gráfica 1 Estilo Gerencial. . . . .	36
<u>CAPITULO III</u>	
RECLUTAMIENTO . . . . .	43
¿Qué es el Reclutamiento. . . . .	43
Fuentes de Reclutamiento. . . . .	44
Formas de Presolicitud de Empleo. . . . .	47

Formato 5 Antecedentes Médicos (Para ser llenado por el solicitante) . . . . .	92
Anexo 5.1 . . . . .	93
Formato 6 Examen Médico de Admisión (Para ser llenado por el Médico) . . . . .	95
Anexo 6.1 . . . . .	96
Anexo 6.2 . . . . .	97

PRINCIPALES CAUSAS DE NO ACEPTACION EN EL EXAMEN MEDICO DE ADMISION . . . . .	98
Trámite de Aceptación . . . . .	99

CAPITULO VI

MODELO PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL . . . . .	101
Formato 1 Solicitud de Empleo. . . . .	110
Anexo 1.1 . . . . .	111

SITUACIONES INSTITUCIONALES PARA PERSONAL DE SERVICIO . . . . .	112
--	-----

EVALUACION DE SITUACIONES INSTITUCIONALES . . . . .	121
---	-----

CRITERIO DE VALORIZACION DE SITUACIONES . . . . .	122
---	-----

TEST DE INTELIGENCIA . . . . .	124
--------------------------------	-----

TEST DOMINO . . . . .	144
-----------------------	-----

TEST RAZONAMIENTO NUMERICO . . . . .	145
--------------------------------------	-----

TEST FLUIDEZ DE PALABRA . . . . .	147
-----------------------------------	-----

TEST PARA EVALUAR LA PERSONALIDAD. . . . .	149
--	-----

TEST DE AUTOCRITICA . . . . .	175
-------------------------------	-----

## O B J E T I V O

DESARROLLAR UN MODELO QUE NOS PERMITA CONOCER OPORTUNAMENTE LAS CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LOS INDIVIDUOS Y - QUE FACILITE SU INTERPRETACION PARA PODER TOMAR DECISIONES RAPIDAS Y CERTERAS SOBRE LA CONTRATACION DE LOS CANDIDATOS QUE SEAN IDONEOS PARA CUBRIR LAS VACANTES.

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

En la época actual de crisis que estamos viviendo en el país, en donde hay que tener la certeza de nuestras decisiones que día tras día se ven afectadas por la misma - problemática, y en el caso específico de nosotros los Administradores que pretendemos una especialización en el - área de Recursos Humanos y más aún en Reclutamiento y Selección de Personal, en donde se tiene que cubrir conti--nuamente vacantes que son solicitados por las diferentes- áreas, departamentos y secciones cuyo objetivo de noso---tros es el de proporcionárselos, pero ¿Cuáles serán esos- candidatos que deben de reunir el perfil Institucional?, ¿Cómo podremos elegirlos entre la gran cantidad de gente- que existe?, ¿Cómo sabremos seleccionarlos si no contamos con un mecanismo propio que nos permita saber cuáles son- los candidatos adecuados para cubrir las vacantes?, ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que debo utilizar?

Estas son algunas preguntas que se suscitan, y que - nos afectan de tal manera que no nos permiten decidir so- bre las contrataciones de los candidatos.

En el transcurso de esta tesis iremos dando respues-

ta a cada una de las preguntas que son planteadas pero para llegar a ésto, primero tenemos que conocer lo que ha ocurrido en el transcurso de la Historia de la Administración lo cual está representada por varias corrientes Administrativas, que fueron desarrolladas de acuerdo a la época en que se vivía y como éstas, consideraban al hombre.

Todo esto nos permitirá establecer lo que se conoce como Administración de los Recursos Humanos, en donde son planteadas los procesos que los constituyen de manera general, a la vez servirá para que de manera particular se presente el enfoque de los procesos de Reclutamiento y de Selección, en donde podremos comparar la teoría con la práctica y ver que no existen muchas discrepancias en cuanto a la realización de dichas funciones.

Por último, basándonos en toda la información y con ayuda de las pruebas psicológicas podremos proponer un mecanismo que reúne las características necesarias para obtener todos los pasos de la información que nos servirá para tomar decisiones lo más acertadas posibles, y hacer frente a cualquier problema de Reclutamiento y Selección que se presente, y así poder cumplir con el objetivo que motivó la realización de dicha tesis.

Para no desviar su atención damos principio y deja--

mos a criterio del lector que es el mejor juez, considerando esta sea de su aceptación.

RAUL ANTONIO SOLIS BRAVO.

## C A P I T U L O I

DEFINICION DE ADMINISTRACION¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Para poder conceptualizar y dar una definición de lo que es administración tenemos que contar con las de varios autores para poder llegar así a una especificación de la misma.

Se tienen antecedentes en los cuales se manifiestan varias ideologías y preceptos de cada una de las épocas en que ha ido evolucionando, buscando y complementando los preceptos que sostienen a la administración.

A continuación mencionaremos algunos autores que han contribuido al enriquecimiento de la administración.

HENRY FAYOL: "Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

KOONTZ Y O'DONNELL: "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

GEORGE R. TERRY: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y con-

trol, ejecutados para determinar y lograr los objetivos - mediante el uso de personas y recursos."

AGUSTIN REYES PONCE: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." y "Es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran - una empresa."

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: "Es la ciencia de la dirección social."

FRANCISCO LARIS CASILLAS: "Es un instrumento para obtener una mayor racionalidad y eficiencia en el trabajo de las organizaciones productivas."

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado."

ASOCIACION AMERICANA DE DIRECTIVOS: "Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros."

En base a las definiciones que se han descrito podemos redefinirlo y obtener lo siguiente:

Administración es una ciencia social basada en el proceso administrativo que persigue la eficiencia y la satisfacción de los objetivos institucionales e individuales a través del esfuerzo y la cooperación de los mismos.

### ADMINISTRACION EN GENERAL

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.- Los principios, procedimientos y técnicas que ha desarrollado la administración han contribuido para liberar al hombre de un trabajo repetitivo, que enajenaba y producía insatisfacción al trabajador, además de que a las organizaciones les da la pauta para la optimización de sus recursos.

Una administración adecuada, produce resultados adecuados.

En la actualidad se están desarrollando corrientes nuevas de administración, tal es el caso de Japón, que con un nuevo enfoque administrativo está obteniendo resultados favorables tanto para los empleados, como para la misma organización.

### CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Para poder clasificar a la administración tenemos que basarnos en los preceptos, como son el de universal-

dad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica.

UNIVERSALIDAD.- La administración se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de los medios.

ESPECIFICIDAD.- A pesar de que la administración va siempre acompañada de funciones de índole distinta, ésta es específica y única. Es decir, que no existe otra actividad exactamente igual a la administración, ya que ésta puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación. Asimismo, la administración busca obtener el logro de un objetivo específico a través del esfuerzo del grupo.

UNIDAD TEMPORAL.- En todo momento de la vida de una empresa, se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

UNIDAD JERARQUICA.- Todos los miembros de una organización, participan en distintos grados, de la misma administración.

### PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Henry Fayol, dota a la administración de ciertos

principios, sin los cuales es imposible el carácter científico universal y existencia de la misma. Los principios propuestos por Fayol son los siguientes:

**DIVISION DEL TRABAJO.**- La división del trabajo ayuda a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, siendo sus beneficios: "la especialización de funciones, la separación de los poderes, aumento de la habilidad en la fuerza del trabajo, reducción del tiempo de aprendizaje, ahorro de tiempo al pasar de un proceso a otro, utilización de habilidades naturales de cada operario mediante examen de capacitación, etc.", y como riesgos "el límite de la experiencia, ejecución de actos involuntarios, no desarrollo de iniciativas, dificultad de encontrar otro trabajo, la rutina y monotonía."

**AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.**- La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer acompañado siempre de la responsabilidad.

**UNIDAD DE MANDO.**- Rechazo a la dualidad de mando para evitar problemas inherentes a ésta, como son, la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y conflictos.

**UNIDAD DE DIRECCION.**- Pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la

solución de un problema, ya que de lo contrario crearía: desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mando, funciones y conflictos.

**SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL.-** Significa que el interés de una persona o de un grupo de personas, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

**REMUNERACION DEL PERSONAL.-** Precio por el servicio prestado, el cual debe ser equitativo y de satisfacción tanto para el personal, como para la empresa. Por lo tanto, la fijación de éste, no deberá ser demasiado elevado y descompensador. A la remuneración se le adicionan elementos como: pago de prima de vacaciones, premios, reparto de utilidades, prestaciones económicas, etc.

**CENTRALIZACION.-** Respecto a este principio se hacen una serie de consideraciones: del carácter del jefe, de su valor, del de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa, depende parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias de una operación, ya que, lo que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal y de la centralización de las actividades. Por lo que aumenta la im-

portancia del papel de los subordinados es la descentralización, ya que a través de ésta se busca un estilo democrático de dirección y de colaboración.

**JERARQUIA.-** Significa una serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Y, vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización, desde ó hacia, la máxima autoridad.

**ORDEN.-** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Con esto, se busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

**EQUIDAD.-** Esta resulta de la combinación de, la benevolencia con la justicia.

**ESTABILIDAD DEL PERSONAL.-** Es mejor tener un jefe o cualquier empleado con adecuada capacidad en su puesto por largo tiempo, que tener jefes o empleados con capacidad, pero que no se integran a los objetivos del área ó de la organización, situación, que ocasiona descontrol en las operaciones de un departamento o de toda la empresa.

**INICIATIVA.-** Es la libertad de proponer y ejecu--

tar, fuente de las innovaciones y del avance constante; - fruto del intelecto.

### UTILIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACION

La administración se vale del proceso administrativo para que, haciendo frente al medio ambiente social, político y humano, de innovaciones, tecnología y fuerzas económicas, conduzca a los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos, hacia un trabajo, lugar, momento y métodos adecuados, derivándose de ésto la satisfacción individual, grupal, de la organización y de la comunidad en general.

La definición que se le dá al proceso administrativo es: Es un conjunto de etapas y elementos relacionados - entre sí, que conduce y coordina de manera eficiente a los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos, hacia el logro de los objetivos generales de cualquier organismo social. (1)

#### ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para lograr que los objetivos se lleven a cabo, es necesario considerar las etapas del proceso administrativo, para esto se toma como base las fases que las compo---

(1) FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
Proceso Administrativo, México 1979, Ed. Diana

nen, como son:

**FASE MECANICA.**- Es también conocida como fase estática. Trata sobre la proyección de la estructura y relaciones que debe haber en una organización, por lo que mira siempre hacia algo que debe hacerse en un futuro inmediato y remoto.

Comprende las siguientes etapas: Planeación y Organización.

**PLANEACION.**- Investigar y analizar por anticipado los problemas, para los cuales deberá fijar objetivos amplios y generales enlazados a través del desarrollo de estrategias (políticas, procedimientos, programas, presupuestos), que ayudarán a seleccionar los cursos correctos de acción que deba seguir el grupo de cualquier organismo social, de acuerdo con los recursos que cuenta, para que obtenga a corto o largo plazo los resultados previamente establecidos.

Al aplicar la planeación se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Establecer objetivos claros y concisos.
- 2.- Ser divisible jerárquicamente.
- 3.- Ser flexible.

- 4.- Que su proyección se haga a futuro.
- 5.- El costo debe ser menor en cuanto al beneficio.
- 6.- Formular políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

ORGANIZACION.- Estructura técnica de las relaciones que deben existir entre los niveles jerárquicos en sentidos verticales y horizontales, funciones y obligaciones de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Al organizar se debe tomar en cuenta los aspectos que a continuación se mencionan:

- 1.- Conocer y entender claramente el objetivo.
- 2.- Agrupar las actividades por unidades prácticas.
- 3.- Asignar y delegar autoridad-responsabilidad.
- 4.- Mandar y, el poder de hacerse obedecer.
- 5.- Poder responder la pregunta: ¿cómo lo vamos a hacer?

FASE DINAMICA.- Es también conocida como fase de realización. Trata sobre como administrar de hecho, al elemento humano y los bienes que forman un organismo so-

cial.

Comprende las siguientes etapas: integración, dirección y control.

INTEGRACION.- Consiste en obtener, coordinar y - conservar los elementos humanos y materiales necesarios - de un organismo social a través de técnicas de recluta--- miento, selección, inducción y desarrollo; abasteciendo en su oportunidad: instalación, mantenimiento, revisión pe--- riódica, subordinación de los elementos y delegación de - control para obtener de manera eficiente, los planes y ob- jetivos señalados.

DIRECCION.- Comunicar, mandar, ejecutar, motivar, coordinar y vigilar adecuadamente las actividades de cada miembro y grupo de un organismo social, por medio de órde- nes específicas con el fin de que logren en forma eficien- te los planes y objetivos señalados.

Al aplicar la dirección se deben de tomar en cuen- ta los siguientes aspectos:

- 1.- Comunicación y explicación de los objetivos.
- 2.- Vigilar que los subordinados desarrollen ade- cuadamente su trabajo.
- 3.- Motivar y generar interés hacia el trabajo.

- 4.- Delegar autoridad para la resolución de conflictos.

CONTROL.- Investigar, examinar, evaluar; para proporcionar información precisa y oportuna, de costos y presupuestos sobre las actividades actuales y pasadas de acuerdo a los objetivos y planes esperados, para que en caso de alguna desviación en la operación se establezcan las causas y se desarrollen medidas correctivas, o en su defecto, iniciar un nuevo plan.

Al aplicar el control se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Recolectar y concentrar los datos.
- 2.- Comparar los resultados con los planes generales.
- 3.- Evaluar los resultados contra normas de funcionamiento.
- 4.- Transferir los datos lo más rápido posible en forma que demuestren las comparaciones y las variaciones.
- 5.- Sugerir acciones correctivas.
- 6.- Informar de las interpretaciones a los miembros responsables en forma clara y sencilla.
- 7.- Los métodos de control deben ser revisados pe

riódicamente.

Es conveniente tener presente que el elemento humano es un factor imprescindible para llevar a cabo las funciones de cada una de éstas, él mismo es el que va a aportar ideas, fijar metas, distribuir las actividades a realizar, adquirir y seleccionar los elementos idóneos para realizarlas y a la vez supervisarlas, y si existen fallas, es él el que va a corregirlas.

Por todo lo anterior, considero que es importante darle un lugar primordial al elemento humano dentro de la organización, debido a que, es el único capaz de producir cambios en los objetivos, buscando la eficiencia en todo momento.

## C A P I T U L O II

DEFINICION DE RECURSOS HUMANOSANTECEDENTES

Los primeros vestigios surgieron cuando se determinó la necesidad de aplicar el derecho laboral, en que las reacciones que se manifestaron requerían de estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para aplicar conceptos relativos a contratación, sueldos, prestaciones, etc., que necesitaban de algo más que una manera de improvisación.

A principios de siglo a fin de encontrar una solución a lo anterior, FEDERICO W. TAYLOR propuso un modelo de organización denominado: "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual buscaba la coordinación de actividades. Se dió cuenta de que en las organizaciones no se encontraba centralizada la selección de los miembros que fueran a desarrollar las tareas, situación ésta, que le hizo crear una área dedicada específicamente a la función de personal. (2)

---

(2) ARIAS GALICIA FERNANDO.  
Administración de Recursos Humanos.  
Decimoquinta Reimpresión, 1985, Pág. 151

Así también en los Estados Unidos, las funciones de personal, se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; siendo además los que las desarrollaban directamente, los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas.

Fué entonces cuando se pensó en una oficinista que realizara estas tareas, surgiendo así el "especialista" en el área. Pero después en nuestro país, con la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de la función de personal hizo percibir que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social que día a día se hacían más complicados, ni bastaba solo con el jefe de personal, sino que se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. (3)

En 1912, apareció en los Estados Unidos el Departamento de Personal y en 1919, en una docena de Universidades se daban cursos de "ADMINISTRACION DE PERSONAL", por otro lado, la creación de nuevas empresas es un hecho que se presenta diariamente en las cuales podemos encontrar que muchas de éstas, desde su iniciación reconocen la necesidad de incluir al Departamento de Personal.

---

(3) ARIAS GALICIA FERNANDO.  
Administración de Recursos Humanos.  
Decimoquinta Reimpresión, 1985, Pag. 152

DEFINICION

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de la eficiencia de todas aquellas funciones de la organización a través de la obtención de recursos humanos idóneos, planes y programas de entrenamiento adecuados para el desarrollo de los mismos, cumplimiento de las disposiciones legales de carácter laboral, de obligaciones fiscales y del reglamento interior de trabajo y de igual manera coadyuva a la integración del elemento humano a través de modelos directivos apropiados a cada situación, factores todos éstos, tendientes a lograr beneficios hacia los miembros de la organización, a la institución misma y al país en general (4).

OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden son el de satisfacer al elemento humano que nos va ha proporcionar su esfuerzo ante la organización, mejorar la cantidad y calidad de los servicios especializados suministrados a los demás departamentos, el asesorar a la Dirección General, el vigilar el cumplimiento de políticas e investigar el desempeño de los trabajadores.

FUNCIONES

La función de personal abarca un grupo de actividades muy amplio, siempre de acuerdo al tamaño de la em--

(4) ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Decimoquinta Reimpresión 1985, Pág.27

presa; sin embargo, las funciones principales son las siguientes:

- PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Realizar estudios tendientes a la proyección futura de la estructura de la organización, incluyendo análisis de puestos proyectados, y estudio de las posibilidades de desarrollo de los recursos humanos para ocupar éstos, a fin de determinar programas de entrenamiento, llegado el caso de reclutamiento, selección e inducción, todo esto se logrará manteniendo al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, tomando en cuenta los objetivos que pretenda lograr la empresa y contando con un adecuado inventario de recursos humanos.

- ORGANIZACION Y METODOS.

Organizar y relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas, funciones, responsabilidades, autoridad y comunicación.

a) Administración de sueldos y salarios.

Lograr que todos los recursos humanos, sean justa y equitativamente compensados mediante adecuados sistemas de remuneración y de acuerdo al esfuerzo, responsabili---

dad y condiciones de trabajo de cada puesto, y a las posibilidades de la empresa.

Para la administración de sueldos y salarios hay que tomar en cuenta los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos, los datos resultantes sobre encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, el costo de la vida y los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

#### b) Análisis de Puestos.

Consiste en examinar las actividades que un trabajador realiza en determinado puesto, a fin de que permita establecer comparaciones, y de ahí diferenciar entre cada puesto, así como determinar los requerimientos legales, sociales, de eficiencia y productividad de quienes vayan a desempeñar dichos puestos a fin de conjugar los intereses de los empleados con el trabajo a realizar.

#### c) Valuación de Puestos.

Técnica que busca remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, a través de un análisis que determine el grado de los conocimientos, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el puesto y -

Las condiciones de trabajo en las cuales desempeña, en relación de otras funciones de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores, una estructura adecuada, una correcta selección y contratación de personal, un programa de ascensos al mismo, sistemas de adiestramiento y capacitación, un sistema de calificación de méritos, cálculos para costos y exigencias contractuales, sistemas de incentivos y una política general de salarios (a trabajo igual, salario igual).

#### - INTEGRACION

Obtener, coordinar y conservar los elementos humanos, materiales idóneos y necesarios de un organismo social, a través de técnicas de: reclutamiento, selección, inducción y desarrollo; abastecimiento oportuno, instalación, mantenimiento, revisión periódica y delegación, para obtener de manera eficiente los planes y objetivos señalados.

##### a) Reclutamiento

Buscar y atraer recursos humanos idóneos para ocupar los puestos vacantes (5).

---

(5) Se explicarán detalladamente en el Capítulo III.

**b) Selección.**

Analizar las habilidades y capacidades de los recursos reclutados a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. (6)

**c) Inducción de Personal.**

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades legales pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

**d) Servicios al Personal.**

Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que buscan satisfacer las necesidades de los miembros de la misma, ayudándoles a resolver sus problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal, con madurez y respeto en su vida privada, evitando así caer en una situación paternalista.

---

(6) Se explicarán detalladamente en el Capítulo IV.

### e) Formación de Personal.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, por lo que es importante el adecuar sus características intelectuales y físicas con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que a futuro se realizarán, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento y desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive.

#### - ENTRENAMIENTO.

Dar al trabajador, sea de nuevo ingreso o no, -- oportunidades que desarrollen sus habilidades, aptitudes y conocimientos para que desempeñe sus labores eficientemente, mediante la impartición de programas formulados sobre funciones administrativas en todos los niveles durante sus horas de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

#### - DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Organismo controlado por la Dirección General de Capacitación y Productividad, en coordinación con la -

Unidad Coordinadora del Empleo, teniendo a su cargo las siguientes actividades:

Estudiar y elaborar los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de adiestramiento y capacitación.

Autorizar los planes y programas de adiestramiento y capacitación y registrarlos entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y en caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

Llevar registros actualizados de constancia relativas a trabajadores adiestrados o capacitados.

Promover y realizar programas de investigación de la productividad en los sectores público y privado, y social para incrementarlas como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtengan.

#### Adiestramiento.

Entrenamiento práctico generalmente en los niveles bajos de la organización que mejora la destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular.

#### Capacitación.

Entrenamiento teórico en puestos calificados o de su pervisión que desarrolla las aptitudes y conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, que permitan al trabajador especializarse en sus labores o en cualesquier otras que existan dentro de la empresa, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y elevar el nivel de vida del trabajador.

#### Desarrollo de Personal.

Perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, así como, de los hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y actitudes positivas de realización personal, para poder ocupar puestos superiores (carácter, hábitos, cul tivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.), es decir, tiende a desarrollar la formación de la personalidad.

#### - DIRECCION DE PERSONAL.

Coordinar los esfuerzos tanto físicos como inte- lectuales de los recursos humanos, hacia el logro de los objetivos fijados; situación ésta que hace que se -

tomen en cuenta:

a) Medios adecuados de información.

b) Indicación a los supervisores de que lleven buenas relaciones de trabajo.

- Conociendo la forma en que piensan sus subordinados.
- Usando correctamente la autoridad que les otorga la misma organización.
- Estando libres de prejuicios y actos violentos, inspirando así seguridad y confianza a sus subordinados.
- Avisando con anticipación a su personal de los cam---bios que les afecten.
- Debiendo ser objetivos en la toma de decisiones fuera de cualquier estado emocional.
- Estando primeramente motivados para que así puedan motivar a su personal.
- Manteniendo a sus subordinados enterados de como progresan en sus trabajos, indicándoles lo que esperan - de ellos y enseñándoles como pueden mejorar.
- Utilizando del mejor modo la actitud, aptitud y habilidad de cada quien, descubriendo las no utilizadas y procurando el ascenso de quien lo merece.

A pesar de los aspectos anteriormente mencionados los cuales son importantes para la adecuada coordinación de los recursos humanos, cada supervisor desarrolla un estilo propio de dirección, denominada "ESTILO GERENCIAL", - que se representa en una matriz, en donde se ubican los diferentes estilos gerenciales. (Graf. 1)

ALTO	9	1.9 Administración La atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una asistosa y agradable atmosfera de organización y ritmo de trabajo.				9.9 Administración El trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia a través de una meta común de confianza y respeto con el propósito de la organización.			
	8								
	7								
	6								
	5					5.5 Administración Comportamiento adecuado a través de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.			
	4								
	3								
	2	1.1 Administración Se requiere ejercer el esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.				9.1 Administración Resultados eficientes de disponer el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto.			
	1								
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO				Preocupación por la producción				ALTO

El supervisor con una adecuada coordinación de las relaciones humanas logra:

- Mayor calidad y cantidad en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Optimización del recurso humano.
- Mayor satisfacción e integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.

#### - CONTROL DE PERSONAL

Consiste en la verificación y comprobación de que las actividades se efectúen de acuerdo con los objetivos fijados; en caso contrario, se tendrán que tomar medidas correctivas adecuadas.

##### a) Evaluación de Personal.

Ya se ha hablado de la importancia de la integración de los recursos humanos, se debe ahora determinar si ésta ha sido aplicada adecuadamente, evaluando la actividad de éstos en sus tareas; por lo cual servirá también para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, y aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto o desistir de ellos. Criterio de ejecución-

que juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

b) Calificación de Méritos.

Técnica que evalúa las cualidades de cada trabajador que influyen directamente en el desempeño de su puesto, tales como: criterio, cantidad y calidad de trabajo, - responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, cooperación etc.; para que de acuerdo a los resultados obtenidos, - se otorguen a éstos incentivos monetarios adicionales a sus sueldos o salarios básicos, tales como: caja de ahorros, asistencia médica, becas escolares, despensa familiar, planes para vacaciones, seguros (incentivos financieros), ascensos, promociones, permisos, días de descanso no obligados por la ley (incentivos no financieros), e incluye el poder determinar las necesidades de entrenamiento, motivando así su iniciativa y el mejor logro de los objetivos de la organización, o para tomar la decisión de tener que desistir de algún elemento humano.

c) Higiene y Seguridad.

Dentro del control cobra relevante importancia la higiene y seguridad, por ser la salud un estado de bienestar físico, mental y social que deben contar los miem--

bros de la organización.

Para conservar la higiene dentro de la organización es conveniente tomar en cuenta las siguientes medidas de control:

- Métodos de iluminación apropiados.
- Suministro de agua potable.
- Alojamiento de aguas negras.
- Protección contra materiales tóxicos.
- Ubicación adecuada de los locales de trabajo.
- Aseo de los centros de trabajo.
- Sistemas propios de ventilación y calefacción.
- Correcta eliminación de basura.
- Utilización de equipo de protección.

Así como también es conveniente que se preocupen de eliminar los accidentes de trabajo, para lo cual es necesario conocer los riesgos, como:

- Las condiciones o prácticas inseguras para que sean corregidas.
- Las causas de los accidentes como visión defectuosa del trabajador, fatiga, falta de habilidad, malas condiciones de ambiente, etc.

- RESCISIÓN DE CONTRATO.

Implica terminación de contrato en el trabajo, por incumplimiento a lo pactado por una de las partes (patrón-trabajador).

a) Retardos y Ausentismo.

Estas conductas en los trabajadores, aunque en ocasiones sean justificables, de cualquier manera hacen más difícil coordinar sus esfuerzos, afectando su productividad y por lo tanto la producción.

El ausentismo revela falta de responsabilidad y de verdadero interés en el trabajo. La causa principal y más frecuente es por enfermedad, pero ésta en su mayor porcentaje lleva ocultas otras causas como: querer alejarse los trabajadores de sus labores por ser para ellos significantes de mucha presión, por tiempos extras, por querer atender asuntos personales, por no desear integrarse a la empresa, etc.

Para reducir la impuntualidad y el ausentismo los supervisores deben cuidar lo siguiente:

- Ante todo admitir que es un problema de relaciones humanas que pueden controlarse.
- Investigar el verdadero motivo por el cual el emplea-

do haya faltado.

- Persuadir al mismo, de que la asistencia puntual o regular, es en beneficio propio.
- Reconocer frente a todos los compañeros de área los méritos de quienes son siempre puntuales y constantes.

b) Despido y Renuncia.

Se debe tener presente que el despido no se dá siempre por razones imputables al empleado, como indisciplina e ineptitud, sino también puede darse el caso que la organización decide reducir su personal, para efectuar una reorganización, la compra de equipo mecanizado ó computarizado, también puede ser debido a una mala situación financiera de la misma.

Por otro lado tenemos la renuncia que casi siempre es por conveniencia del empleado que busca obtener ya sea, desarrollo o percibir mayores ingresos.

## C A P I T U L O    I I I

RECLUTAMIENTO¿QUE ES EL RECLUTAMIENTO?

"Es el proceso de encontrar y atraer solicitantes adecuados para cubrir un puesto. El proceso se inicia -- cuando se buscan nuevos candidatos y concluye ya que presentan sus solicitudes. El resultado es un conjunto de -- buscadores de empleos de entre los que se escogen a los -- nuevos miembros del personal" (7).

"Es el medio por el cual se hacen allegar candida tos para la organización para cubrir las necesidades de -- las mismas en cuanto a la disposición de vacantes que se -- tengan que cubrir" (8).

"Es la utilización de los medios de comunicación -- para hacerse allegar candidatos y cubrir las necesidades -- de la organización" (9).

"Proporcionar candidatos idóneos para cubrir un -- puesto dentro de la organización" (10).

- 
- (7) BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo 2 Pag. 61
- (8) MARIA IVONNE ROARO TOLEDO.  
Tesis Proceso de Reclutamiento, Selección e Induc  
ción de Personal en una Empresa Afianzadora.  
Pag. 133
- (9) HERBERT WURTZEL.  
Administración de Personal y Técnicas de Supervi  
sión. Pag. 96
- (10) RAUL A. SOLIS BRAVO.

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Los medios para encontrar reclutas se denominan a veces, canales o fuentes de reclutamiento. Entre los medios que se utilizan se cuentan con los siguientes: Publicidad, Agencias Privadas de Colocación, Empresas Profesionales, Instituciones Educativas, Asociaciones Profesionales, Organizaciones Laborales y Agencias de Ayuda Temporal.

Publicidad.- Es un método que se utiliza para buscar candidatos. Los anuncios de ofertas de empleo describen los trabajos y las prestaciones, identifican a la organización e indican a quienes estén interesados, la forma de solicitar el trabajo; adolecen de diversas y graves limitaciones, ya que pueden atraer a miles de candidatos para cubrir una sola vacante, o en caso contrario presentar se muy pocos solicitantes para los empleos menos atractivos.

Agencias Privadas de Colocación.- Estas compañías con fines de lucro, que existen en casi todas las zonas metropolitanas importantes, surgieron para ayudar a las empresas a encontrar solicitantes de empleos adecuados. El proceso de comunicación de las agencias privadas varía considerablemente, algunos servicios de colocación selec-

cionan con mucho cuidado a los candidatos antes de enviarlos al Departamento de Personal. Los usuarios de las agencias de colocación ya sea la empresa ó el solicitante pagan a la agencia el 10% del salario del primer año ó el de un mes. Los puestos con pagos de honorarios son aquellos en los que el patrón acepta pagar para cubrir las vacantes.

Empresas Profesionales de Búsqueda.- Estas organizaciones están mucho mas especializadas que las agencias de colocación. Por lo general solo reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados por las empresas. Tratan de encontrar activamente reclutas entre los empleados de otras organizaciones. Aún cuando pueden poner anuncios, el teléfono es su instrumento primordial para localizar y atraer reclutas en perspectiva.

Instituciones Educativas.- Para las vacantes de nivel de principiantes, las instituciones educativas son una fuente de reclutamiento. Muchas universidades, escuelas superiores y vocacionales ofrecen a sus alumnos ayuda para encontrar trabajo. Esta ayuda contribuye a que las empresas y los graduados se encuentren y analicen las oportunidades de empleo y los intereses de los mismos. Los programas de educación de distribución, los asesores y los profesores de vocacionales, tambien pueden propor--

cionar a los reclutadores indicaciones con respecto a candidatos adecuados que asisten a las escuelas secundarias y preparatorias.

**Asociaciones Profesionales:** Con frecuencia, los reclutadores descubren que las asociaciones profesionales pueden ser una buena fuente de candidatos a empleos. Muchas asociaciones tienen departamentos de colocación para ayudar a los profesionales nuevos o experimentados a obtener empleos. Incluso algunas poseen publicaciones que aceptan anuncios clasificados.

**Organizaciones Laborales.**- Cuando los reclutadores desean personal con aptitudes para diversos oficios, las organizaciones laborales locales, tienen listas de esas personas que buscan empleos y los canalizan a las organizaciones.

**Agencias de Ayuda Temporal.**- La mayoría de las grandes ciudades tiene una agencia de ayuda temporal que puede responder con rapidez a la necesidad de empleados de una compañía. Estas agencias no proporcionan candidatos, sino que constituyen una fuente de trabajadores suplementarios.

La ayuda temporal trabaja en realidad para la agencia y los empleados se prestan a las compañías que lo

solicitan.

#### FORMAS DE PRESOLICITUD DE EMPLEO.

En ellas se reúne información sobre los reclutas de modo uniforme. Aún cuando los candidatos proporcionen voluntariamente información detallada sobre ellos mismos, a menudo se exigen solicitudes para que la información reunida sea comparable.

Datos personales.- En su primera parte, la mayoría de las formas de solicitud piden datos personales -- (nombre, dirección, fecha de nacimiento, sexo, raza, religión, nacionalidad, etc.).

Posición del puesto.- Algunas de las preguntas de las formas de solicitud se refieren a la disponibilidad y los objetivos de empleo de los candidatos. Se incluyen preguntas sobre el puesto que se busca, la disposición para aceptar otros empleos, la fecha para iniciar el trabajo, el sueldo o salario que se desea y la aceptación de horario de tiempo parcial o completo.

Educación y capacidad.- La sección de educación y aptitudes de toda forma de solicitud de empleo, se diseñó para descubrir las capacidades de quienes buscan empleo. Se puede llegar a comprender la personalidad del solici-

tante a partir de esta sección. También se hacen preguntas sobre aptitudes específicas, para evaluar a los empleados en perspectiva.

Historial de trabajo.- Quienes buscan trabajo deben indicar con frecuencia los trabajos realizados en el pasado. A partir de esta información un reclutador puede descubrir si el solicitante salta de un empleo a otro o si tiene probabilidades de permanecer en el trabajo durante mucho tiempo.

Una revisión rápida de empleo, los deberes, la responsabilidad y el pago final, demuestra también si el candidato es un solicitante potencialmente capaz. Si esta información no coincide con lo que espera el reclutador, el candidato puede haber exagerado el título del empleo, los deberes, las responsabilidades o los pagos.

Antecedentes militares.- Muchas solicitudes piden información sobre el servicio militar, por lo general, las preguntas incluyen la fecha de liberación, la rama del servicio, el grado al momento de salir y el tipo de liberación.

Pertenencia a asociaciones, premios y aficiones.- Los reclutas son algo más que trabajadores potenciales. Son también representantes del nivel medio de la comuni--

dad. Para los puestos administrativos y profesionales, - las actividades fuera del empleo pueden hacer que un candidato sea preferible a otro.

La pertenencia a organizaciones cívicas, sociales y profesionales indica el interés que tiene el recluta - por la comunidad y la carrera.

Referencias.- Además de las recomendaciones tradi - cionales de amigos o patrones anteriores, las solicitudes pueden pedir otras informaciones similares a referencias.

Las preguntas pueden explorar los antecedentes de - lictivos del buscador de empleo, el historial de crédito, - los amigos y parientes que trabajan en la empresa ó em - pleos anteriores en la organización. El empleo previo en - la organización significa que hay registros del desempeño anterior del solicitante.

Línea para la firma.- Por lo general, se les pide a los candidatos que firmen y fechen sus solicitudes. Con frecuencia junto a la línea de firma, aparecen la autori - zación que avala las referencias, los antecedentes, médi - cos, criminales o financieros, y efectuar cualquier otra - investigación. Otra disposición común de la línea de fir - ma es una declaración en el sentido de que el solicitante afirma que la información incluida en la forma, es verda -

dera y precisa, hasta donde le consta. Cuando se llena y firma la solicitud, concluye el proceso de reclutamiento. Las preguntas a las que no se dá respuesta y sus implicaciones siguen afectando a la administración de personal y dá la pauta para el comienzo del proceso de selección.

## C A P I T U L O    I V

SELECCION DE PERSONAL¿QUE ES LA SELECCION?

"Es la selección de la persona indicada para un puesto adecuado y a un costo razonable que permita la realización del trabajador en el desempeño de sus labores y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización" (11)

"Es la utilización de los medios de disponibilidad para permitir la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplen con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización" (12)

"Es un proceso constituido en una serie de pasos específicos que nos permiten decidir cuáles son los candidatos a los que se deberá contratar" (AMERICAN SOCIETY OF PERSONNEL ADMINISTRATORS) (13)

- 
- (11) FERNANDO ARIAS GALICIA.  
Administración de Recursos Humanos. Pag. 257
- (12) HERBERT WURTZEL.  
Administración de Personal. Pag. 91
- (13) BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS.  
Tomo III. Pag. 71

### ELEMENTOS DE LA SELECCION

En el proceso de la selección de personal se tiene que tomar en cuenta los siguientes elementos:

**VACANTE.-** Es la primera fase que se suscita en cualquier organización, y la cual se tiene que cubrir de acuerdo a la importancia del trabajo que se tiene que desarrollar. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal con que se cuenta o también buscarlo con las características requeridas para cubrir el puesto entre el inventario de personal, y en caso de no contar con ellas, se solicitará que se cubra.

**REQUISICION.-** El reemplazo y el puesto de nueva creación, se efectúan a través de una requisición, ya sea al Departamento de Selección de Personal ó a la sección encargada de estas funciones, explicando los motivos que la originan, la fecha en que se deberá cubrir, el tiempo por el cual se va a contratar, turno, horario y sueldo.

**ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.-** El análisis y la valuación de éstos, tiene el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el mismo, de la manera más pronta posible y el salario que habrá que pagársele.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- Es el que se -- cuenta de cada elemento que presta sus servicios en la or ganización, y que reúne ciertas características por el de sempeño ya sea de varios puestos o por el tiempo que lle va en prestar los mismos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Se utiliza este medio- cuando no se cuenta con el personal, ya sea en el inventa río de personal o en la cartera de candidatos. La fuente- de reclutamiento que se podría decir más cercana es dentro de la misma organización entre los familiares, amistades, o parientes del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, mejor conocida como interna, es que se conoce el desempeño del personal y se podría ca talogar al candidato de la misma manera.

Existen también las llamadas fuentes externas de- reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, - etc.

Para determinar la efectividad del reclutamiento- será necesario planear según las necesidades de la organi zación con el fin de escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, iniciar programas de entrena- miento y cubrir vacantes con la anticipación solicitada.

**SOLICITUD DE EMPLEO.**- Se utiliza ya sea un formato propio de la empresa ó impresiones ya hechas en donde se registrarán los datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, afiliación al seguro social, Registro Federal de Causantes, etc.), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar las labores, planes a corto ó largo plazo. Las solicitudes de empleo deben ser diseñadas de acuerdo con el nivel de ejecutivos, empleados y obreros.

**ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.**- En la entrevista inicial se pretende detectar a groso modo y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos para cubrir el mismo; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

**PRUEBAS SICOLOGICAS.**- En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valuación 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.

PRUEBAS DE TRABAJO.- La realización de éstas, las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y expe---riencia laboral que el puesto exige. En caso de que las - pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el area de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una gama de pruebas debidamente estandarizadas, evitando que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION.- El examen médico de - admisión es de gran importancia en la organización, al - grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo en la organización.

Además de su importancia, es el indicador del tipo de trabajo que puede realizar el candidato ya sea por su naturaleza física o por sus impedimentos físicos del - candidato.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico, que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento del candidato.

**ESTUDIO SOCIOECONOMICO.-** En el estudio socioeconómico se pretende verificar que los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección sean correctos. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

**DECISION 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, a fin de dar a conocer cuál o cuáles son los idóneos para cubrir la vacante existente.

#### OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL

La meta del programa de selección, está en la utilización de los medios en disponibilidad para permitir la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización.

El valor de la selección adecuada se establece por lo menos, en los siguientes factores fundamentales:

- 1) Reducir la rotación de trabajadores y el des--perdicio que implica.
- 2) Aumentar la eficiencia general de la organiza--ción.
- 3) Ahorrar dinero al pagar sueldos de acuerdo con la capacidad de los empleados y evitar que se esté pagando a los que no rinden.
- 4) Reajustar rápidamente a los empleados mal colo--cados permitiéndoles un mayor rendimiento en -relación a su costo.
- 5) Economizar mediante la reducción del adiestra--miento de una cantidad excesiva de trabajado--res nuevos.
- 6) Las ventajas intangibles que invariablemente -se derivan de una fuerza de trabajo que está -satisfecha, es porque se encuentra bien colocada.

ESPECIFICACIONES DE TRABAJO.- Existen dos requisitos primordiales que es indispensable satisfacer antes de que cualquier organización pueda reclutar o mantener una fuerza adecuada de trabajo y consisten en un concepto claro de los trabajos por ocupar y un concepto igualmente -

claro de la clase de empleado que se necesita para ocupar los, un trabajo de especificaciones individuales que se le suelen asignar a uno o varios empleados.

El trabajo es impersonal; el puesto se asigna a una persona. El análisis de trabajos se ocupa del trabajo y no del puesto, es además un procedimiento que permite, recopilar, organizar y combinar todos los datos que tienen que ver con cada trabajo.

#### FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE TRABAJADORES

La fuerza de trabajo, con que la empresa cuenta en un momento determinado, constituye la fuente inmediata, más conveniente y mejor de candidatos para vacantes dentro de cualquier establecimiento, puesto que siempre habrá empleados que podrán trabajar con eficiencia en otras empresas que no sean las suyas, donde la política general consiste en solicitar empleados de fuera, cuando existen trabajadores competentes dentro de la organización capacitados para ocupar vacantes, o que con muy poco adiestramiento, se podrían preparar para estos puestos.

Otras fuentes útiles de empleados son los institutos, las agencias particulares de empleo, los anuncios, los sindicatos y otros departamentos de personal.

PROCEDIMIENTO DE LA SELECCION.- El procedimiento de selección, consiste en una serie de pasos existiendo una diversidad de factores que se utilizan para definir estos pasos.

Todo procedimiento de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales. Debe tener suficientes posibilidades de cambio, para permitir que se adapte a los mismos y a las circunstancias de cada organismo en particular. Permitir ubicación en cuanto a una selección positiva. Incorporar los preceptos más avanzados en las técnicas de personal.

### PROGRAMA DE SELECCION

#### 1.- RECEPCION.

INFORMACION LOGRADA.- Nombre del solicitante y tipo de trabajo que busca.

ACCION.- Cita para una entrevista preliminar.

#### 2.- ENTREVISTA PRELIMINAR.

INFORMACION LOGRADA.- Declaración breve de estudios, habilidades, experiencia y otra información que afecta definitivamente a las posibilidades de éxito en el traba

bajo.

ACCION.- Se rechazan los solicitantes cuyas personalidades son inaceptables o que no se prestan al empleo. Se complementa una solicitud de empleo y se programan las pruebas, el examen físico y entrevista de empleos para los solicitantes que parecen cumplir con los requisitos. Se abre un expediente para el solicitante.

### 3.- PRUEBAS APLICADAS.

INFORMACION LOGRADA.- Aptitudes, habilidades, intereses y otras indicaciones de las pruebas.

ACCION.- Se preparan informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

### 4.- EXAMEN FISICO.

INFORMACION LOGRADA.- Datos sobre capacidades físicas.

ACCION.- Se prepara un informe sobre las capacidades físicas para el uso del entrevistador

### 5.- ENTREVISTA DE EMPLEO.

INFORMACION LOGRADA.- Datos adicionales que admiten de cisión por lo que toca a la recomendación que se re---

quiere para dar empleo.

ACCION.- Se rechazan los candidatos inaceptables y los aceptables pasan a los departamentos donde hay las vacantes.

#### 6.- ENTREVISTA DE CONTRATACION.

INFORMACION LOGRADA.- Requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones del trabajo.

ACCION.- Se rechazan los solicitantes menos aceptables y se transfiere el asunto de nuevo, al departamento de empleos para establecer otras posibilidades dentro de la compañía. Se contrata a los solicitantes que cumplan con las normas del departamento y del trabajo.

#### 7.- ENTREVISTA DE COLOCACION-TERMINACION.

INFORMACION LOGRADA.- Para el caso de colocación se requerirán los datos del empleado para completar su registro.

ACCION.- En el caso de colocación se coordina con el empleado todo lo necesario para su inducción. En el caso de terminación se le sugiere algún trabajo en otra compañía en la cual podría desempeñar labores de acuerdo a sus aptitudes y las desarrolle con éxito.

## SOLICITUD DE EMPLEO

El instrumento que más se utiliza en el procedimiento de selección es la forma de solicitud. El propósito de la solicitud es el de contar con un inventario biográfico del solicitante y como lista de confrontación para orientar la entrevista en la selección de preguntas y puntos que ameritan atención especial. Aunque varía la forma y el contenido de las formas de solicitud de acuerdo con el tamaño y tipo de organización y también según la clasificación de trabajo que se busca, casi todas tratan de establecer las categorías de información que a continuación se asientan:

Datos personales.- Nombre, dirección y número de teléfono, su número del Seguro Social y fecha y lugar de nacimiento.

Estado Civil.- Estado marital, información de dependientes, hermanos, padres, etc.

Rasgos físicos.- Altura, peso, salud, impedimentos físicos, etc.

Educación Formal.- Colegios, años de asistencia, grados completos, idiomas (hablado y escrito), preferencias y preparación en el trabajo.

Antecedentes de Trabajo.- Empleos anteriores, fechas de empleo, trabajo desempeñado, motivos de separación.

Familiares o amigos del solicitante que trabajen en la organización.

Antecedentes de servicio militar.

Antecedentes penales (si es que existen).

Referencias comerciales, personales.

Información acerca de sus intereses especiales, aficiones, actividades cívicas, culturales, deportivas, participación en organizaciones.

Datos Finales.- Firma del solicitante, fecha de la solicitud.

#### REFERENCIAS Y EXAMEN FISICO

El objeto básico de la comprobación de referencias y antecedentes, está en que permite determinar la precisión de los datos proporcionados por el solicitante y conseguir datos adicionales.

Las cartas de recomendación que trae el solicitante no tienen valor si lo que se trata de obtener es una -

opinión precisa y libre de todo prejuicio por lo que toca a su carácter personal, o su valor para un patrón.

La indagación mediante el uso de la correspondencia sigue siendo la técnica que más se utiliza para comprobar los antecedentes del empleo del solicitante.

EXAMEN FISICO.- El papel del examen físico o médico, en el procedimiento de la eliminación preliminar, no ha recibido la misma atención por parte de los jefes de personal, como la que se le dá a otros instrumentos selectivos. En vista de que el examen físico está netamente dentro del campo médico, quizá los jefes de personal se cohíben ante cualquier acto que se podría interpretar como invasión de otro campo profesional, este deberá encaminarse hacia la revelación de cada característica física del individuo que puede cobrar importancia en el desempeño eficaz del trabajo a su cargo, ó en los puestos que, dentro de la organización podría llegar a ocupar. Deberán notarse las deficiencias, no como base de rechazo sino como orientación para la transferencia posterior a otros puestos.

Normalmente un examen médico debe incluir estos pasos:

Dimensiones físicas.

Examen general.

Examen de las reacciones de los sentidos.

Examen clínico de ojos, nariz, garganta y dientes.

Examen de tórax y pulmones.

Presión arterial, condición cardíaca.

Pruebas de análisis de orina, sangre, etc.

### ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista tiene diversos objetivos y entre estos el más importante consiste en establecer una vía de comunicación que permite que corra información en ambas direcciones entre el representante del patrón y del solicitante. Las organizaciones buscan saber si el candidato reúne los requisitos y las características que se requieren de un empleado satisfactorio, mientras que el solicitante busca saber más de la compañía, sus políticas y sus prácticas, las condiciones y tipos de trabajo disponibles para poder decidir si efectivamente quiere trabajar con las organizaciones. Otro propósito de la entrevista está en reducir hasta el punto en que sea posible, las decisiones de negar oportunidad a solicitantes que podrían llegar a ser buenos empleados, simplemente por no poder reconocer sus cualidades.

## C A P I T U L O V

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL EN LA INSTITUCION DE CREDITORECLUTAMIENTO

## - FUNCION

Es la actividad desempeñada para atraer candidatos externos de acuerdo a las necesidades de personal que se presenten en la Institución.

## - POLITICA

Atraer candidatos idóneos de acuerdo a las exigencias del puesto a cubrir, a efecto de satisfacer las demandas de personal en el momento que se presenten.

## - NORMAS GENERALES

Responsables del reclutamiento.

En oficinas de la Zona Metropolitana:

El Departamento de Selección de Personal de la Dirección Corporativa de Personal, coordinadamente con el Titular de Personal que corresponda.

En oficinas del interior:

En oficinas en plaza sede de Dirección Regional,-

el Asistente de Recursos Humanos, en oficinas dependientes de Gerencias de Plaza no Sede de Dirección Regional, el funcionario asignado por la Gerencia de Plaza y en oficinas dependientes de Gerencia Regional el Funcionario de la oficina asignada a esta función.

Los responsables del reclutamiento deberán satisfacer las demandas de personal que en cualquier momento se presenten.

#### - FUENTES DE RECLUTAMIENTO

##### - Personal de la Institución.

Son los candidatos presentados por empleados y funcionarios de la misma institución.

##### - Iniciativa Propia.

Son los candidatos que por prestigio de la institución, acuden por si mismos para solicitar empleo.

##### - Bolsa de Trabajo.

Son los candidatos que se presentan mediante el intercambio con otras empresas o bolsas de trabajo gratuitas.

##### - Institución Escolar.

Son los candidatos detectados por medio de instituciones escolares, estudiantes por egresar o egresados -

de carreras afines al giro bancario.

REQUISITOS MINIMOS PARA INICIAR EL  
PROCESO DE SELECCION

- EDAD

- Tener como mínimo 16 años, salvo en los puestos - en que se manejen fondos, valores y efectivo de la propia institución, en cuyo caso deberán tener como mínimo 18 - años.

- Edad máxima a nivel empleado de servicio, 30 años.

- Edad máxima a nivel funcionario y ejecutivo 50 - años.

- ESCOLARIDAD

- Para empleados de servicio.

Mínima; primaria concluida (con certificado)

Máxima; secundaria inconclusa.

- Para empleados.

Mínima; secundaria concluida (con certificado) o carrera equivalente de 3 años, reconocida por la S.E.P. o por la institución educativa autorizada.

Máxima; 6o. semestre ó equivalente de una carrera profesional afín al giro bancario.

**- NACIONALIDAD**

Deben ser mexicanos (as), salvo las excepciones legalmente autorizadas.

**- CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL**

Presentar en el caso de varones mayores de 18 años, la cartilla liberada o acreditar que se está cumpliendo con el servicio.

**- AFILIACIONES**

Proporcionar número de registro o de afiliación en caso de estar inscrito en:

- Registro Federal de Contribuyentes.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.

**- CARACTERISTICAS PERSONALES**

El solicitante debe reunir además las siguientes condiciones generales:

- Buena apariencia, pulcritud y arreglo personal adecuado, según la zona de trabajo.
- Sin problemas de adaptación al horario de trabajo.
- Mostrar si es el caso, una trayectoria académica y laboral continua y estable.

- Gozar de buena salud y no tener impedimentos fisico o mental alguno, para el desarrollo del trabajo.
- No tener impedimento por razón de parentesco con el Personal del Banco de acuerdo a la Ley y a las polfticas de la Institución.

#### PROCEDIMIENTO

Se proporciona a los candidatos una solicitud de empleo (formato No. 1), misma que deberán llenar de su puño y letra, con tinta y firmándola de conformidad.



## SOLICITUD DE EMPLEO



DEBE LLENARSE CON PUÑO Y LETRA DEL INTERESADO CON TINTA

APELLIDO PATERNO		MATERNO	NOMBRE	FECHA
SEXO	ESTADO CIVIL		EDAD	FECHA DE NACIMIENTO
LUGAR DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD	CALIDAD MIGRATORIA
REGISTRO FED. DE C.	NUM AFIL. IMSS.	NUM. DE CARTILLA S.N.M.		
CALLE Y NUMERO		COLONIA	Z.P.	TELEFONO

PUESTO SOLICITADO			SUELDO SOLICITADO
PUESTO EN EL QUE ESTA MEJOR CAPACITADO PARA TRABAJAR	MAQUINAS DE OFICINA QUE SABE MANEJAR	DISPONIBILIDAD PARA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO VIAJE	DISPONIBILIDAD PARA SER TRANSFERIDO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

**ESTUDIOS REALIZADOS (QUE PUEDE COMPROBAR CON CERTIFICADO)**

NOMBRE DE LA ESCUELA		AÑOS CURSADOS	AÑO DE A	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
PREPARATORIA O VOCACIONAL	AREA			
PROFESIONAL	CARRERA			
MAESTRIA O DOCTORADO	ESPECIALIDAD			
TECNICOS O COMERCIALES	CARRERA			
ESTUDIOS ACTUALES	AREA O CARRERA	GRADO	HORARIO DE CLASES	
IDIOMAS ADEMAS DEL ESPANOL		OTRO		
INGLES <input type="checkbox"/> HABLA <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> TRADUCE			<input type="checkbox"/> HABLA <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> TRADUCE	

**REFERENCIAS DE TRABAJO**

NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION

**TIEMPO SIN ESTUDIOS Y/O TRABAJO**

FECHAS O PERIODOS	A QUE SE DEDICO
-------------------	-----------------

**DATOS DE LA FAMILIA**

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	DOMICILIO	OCCUPACION	DEPENDE DE MI
NOMBRE DE LA MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS				
NOMBRE DEL CONYUGE				
NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS.				
¿PARTICIONA CASA ES DE QUE HACE A LOS GASTOS DE LA		TIPO DE HABITACION		
		<input type="checkbox"/> PROPIA <input type="checkbox"/> RENTADA <input type="checkbox"/> HIPOTECADA <input type="checkbox"/> CASA DE HUESPEDES		

**ASOCIACIONES PROFESIONALES, CULTURALES, SOCIALES Y DEPORTIVAS A QUE PERTENECE**

NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA O HA OCUPADO EN LA MESA DIRECTIVA
--------	--

**LUGARES EN LOS QUE HA RECIBIDO**

	FECHAS
--	--------

**REFERENCIAS**

NOMBRE	DOMICILIO	OCCUPACION	TELEFONO

**PARIENTES DENTRO DE LA INSTITUCION**

NOMBRE	OFICINA DONDE TRABAJA	PUESTO QUE DESEMPEÑA	PARENTESCO

**COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO**

OTRO MEDIO	OTRA EMPRESA	ESCUELA	NOMBRE DE QUIEN LO PRESENTO	NOMBRE DE LA EMPRESA O ESCUELA
------------	--------------	---------	-----------------------------	--------------------------------

**MANIFIESTO QUE TODOS LOS DATOS QUE HE ANOTADO EN LA PRESENTE SOLICITUD SON VERDADEROS Y CORRECTOS; QUE HE INFORMADO CON VERACIDAD DE LOS EMPLEOS QUE HE TENIDO ASI COMO EL TIEMPO QUE NO HE ESTADO EMPLEADO Y QUE NO HE OCULTADO HECHO O CIRCUNSTANCIA QUE PUEDA EN CUALQUIER FORMA AFECTAR DESFAVORABLEMENTE MI SOLICITUD.**

**ESTOY TAMBIEN CONFORME EN SOMETERME A LOS EXAMENES QUE A JUICIO DE LA INSTITUCION SEAN NECESARIOS, INCLUSIVE AL RECONOCIMIENTO QUE SU MEDICO DEBERA HACERME ANTES O DESPUES DE INGRESAR Y ACEPTO SIN OBJECION QUE TANTO EL RESULTADO DE ESOS EXAMENES COMO EL DICTAMEN MEDICO SERAN SUFICIENTES PARA QUE LA INSTITUCION DECIDA SI DEBE ACEPTARME O NO. HAGO CONSTAR EXPRESAMENTE EN ESTA SOLICITUD, QUE RELEVO A LA INSTITUCION, Y A CUALQUIER OTRA EMPRESA DE TODA RESPONSABILIDAD AL REVELAR U OBTENER CUALQUIERA INFORMACION, DATOS U OPINIONES CONCERNIENTES A MI O A MIS ASUNTOS Y EXTERNO Y DESCARGO DE TODA RESPONSABILIDAD A LA INSTITUCION EN CUESTION ASI COMO A TODA PERSONA, ASOCIACION, FIRMA O CORPORACION QUE LE DE LOS MENCIONADOS DATOS, INFORMES, ETC.**

FIRMA DEL SOLICITANTE

El candidato entrega su solicitud con los datos - que se piden en la misma, en el Departamento de Personal de la Institución.

### ENTREVISTA PRELIMINAR

Se realiza una entrevista preliminar con el candidato, para determinar si cubre los requisitos mínimos de ingreso ya señalados.

En el caso de que el candidato cubra los requisitos mínimos de ingresos, se considera idóneo con base en el perfil institucional y se da inicio al proceso de selección.

En el caso de que el candidato no cubra los requisitos mínimos de ingreso, o no se considere idoneo con base al perfil institucional, se procede a la cancelación del trámite.

### SELECCION

Es el proceso que se realiza para cubrir vacantes existentes en la institución, mediante la selección interna ó externa de candidatos idóneos, que permite satisfacer oportunamente las solicitudes de personal formulados-

por las áreas del Banco.

Dicho proceso contempla la selección externa y la selección interna.

Política.

Proporcionar a las distintas unidades del Banco - candidatos idóneos de acuerdo a las exigencias del puesto a cubrir.

Normas Generales.

Responsables del proceso de selección.

En oficinas de la Zona Metropolitana:

El departamento de selección de personal, de la - dirección corporativa de personal, en coordinación con - los titulares de personal.

En oficinas del interior:

En oficinas en plazas sede de Dirección Regional - el Asistente de Recursos Humanos, en oficinas dependien-- tes de Gerencias de Plaza no sede de la Dirección Regio-- nal el Funcionario asignado por la Gerencia de Plaza y en Oficinas dependientes de Gerencia Regional el Funcionario de la oficina asignada a la función.

Responsable de la aceptación o no del candidato.

El jefe de Oficina requisitante es quien toma la-

decisión de aceptación o no del candidato, una vez que este ha cubierto satisfactoriamente el proceso de selección.

Confidencialidad en el informe sobre los resultados de las evaluaciones.

Por ningún motivo o circunstancia se le proporcionará al candidato, ni al personal no titular del área requisitante, los resultados de las evaluaciones realizadas.

#### REQUISICION DE PERSONAL

Personal.

Para atender de manera adecuada y oportuna las demandas del personal de las áreas del banco, se deberá llenar una requisición donde se especifiquen las funciones, responsabilidades y características de los puestos vacantes.

La requisición de personal se llenará para cubrir vacantes de:

Nombramiento definitivo.

Tiempo Fijo.

Obra Determinada.

Jornada Reducida.

La evaluación de la requisición se realizará de acuerdo al procedimiento establecidos de trámite de selección que se tratarán más adelante.

#### Autorización.

Las requisiciones para cubrir vacantes de nombramiento definitivo, por tiempo fijo, obra determinada o jornada reducida deben ser autorizadas conforme a lo siguiente:

En oficinas de la zona metropolitana.

Por el subdirector del área requisitante por conducto del titular de personal.

En oficinas del interior:

Por el titular de la oficina requisitante.

#### Canalización de las requisiciones.

En caso de que exista personal interno que cubra las características de la vacante, se realiza el proceso de selección interna y de movimientos de personal a que hubiere lugar.

Si no es posible cubrir la vacante con personal interno que labore en la Institución, se recurrirá al proceso de reclutamiento externo de acuerdo a la planeación y a los procedimientos ya mencionados.

### Selección Interna.

Es el proceso que permite elegir de entre el personal de la institución al candidato idoneo para cubrir una vacante, de acuerdo al perfil requerido para el puesto, dando lugar a que se efectúe un movimiento de personal.

### Política.

Propiciar la motivación y sentido de arraigo del personal, así como darle la oportunidad de hacer carrera bancaria, aprovechando sus capacidades actuales y su potencial de desarrollo.

### Entrevista.

Para complementar la selección interna se realiza una entrevista personal con los candidatos, previa autorización de su gerente o titular.

En caso de cubrir el perfil requerido en principio se negocia con su gerente o titular, a fin de que se le permita presentarse como candidato con el área requisitante.

Si el candidato no cubre con el perfil requerido o no se acepta por el área requisitante, se le agradece su atención y se le informa del resultado a su respectivo

gerente o titular.

### SELECCION EXTERNA

Es el proceso que permite determinar en los candi datos los conocimientos, actitudes, habilidades, inteli-- gencia y características de personalidad afines a la Ins- titución, su situación económica, laboral y legal, así co mo su estado de salud física y mental para obtener elemen tos de juicio que faciliten la toma de decisiones en cuam to a su aceptación en la Institución.

Política.

Proporcionar elementos de juicio en materia de se lección que permitan conocer la calidad del candidato, a fin de satisfacer las necesidades inmediatas y mediatas - de personal.

### NORMAS DE SELECCION EXTERNA

Exámenes que se practican.

Examen de conocimientos generales.

Tiene como objetivo medir si el candidato posee - los conocimientos elementales para el desempeño de la fun ción.

#### Examen de Habilidad.

Tiene como objetivo medir si el candidato posee - las habilidades específicas requeridas por la función.

#### Examen de Inteligencia.

Por medio de este examen se miden las capacidades intelectuales que la persona tiene en la actualidad.

#### Examen de Personalidad.

A través de él, se puede obtener una información - más detallada acerca de las características de la persona - lidad del candidato, que pueda facilitar u obstaculizar - su desempeño en determinado puesto.

#### Otras Evaluaciones.

A los candidatos que reúnan el perfil mínimo ins- titucional, se les da cita para lo siguiente:

Entrevista de selección

Examen médico de admisión

Investigación socio-económica

Tipos de evaluación que se realizan

El tipo de evaluación se determina en base a las - características del puesto a cubrir, así como en el grado de escolaridad y experiencia laboral del candidato.

Por lo tanto, habrá una evaluación diferente para:

Empleados de Servicio.

Empleados.

Funcionarios y Gerencia Media.

A quienes se practican los exámenes.

A todos los candidatos que reúnan los requisitos mínimos para iniciar el proceso de selección señalado en el de reclutamiento.

Proceso de selección externa.

Se efectuará en el orden que se indica en el siguiente cuadro:

T R A M I T E

A QUIEN SE PRACTICA

- |  |  |
|--|--|
| 1.- Examen de conocimientos generales, habilidades, inteligencia y personalidad. | A todos los candidatos                     |
| 2.- Entrevista de Selección.   | A todos los candidatos                     |
| 3.- Investigación Socio-económica.   | A empleados de servicio y empleados.       |
| 4.- Investigación Socio-laboral  | Para funcionarios y Gerencia Media.        |
| 5.- Investigación Penal.   | A todos los candidatos mayores de 18 años. |
| 6.- Examen médico.   | A todos los candidatos                     |

### Recopilación de Información.

Toda la información del candidato debe recopilarse en un tiempo óptimo para su aceptación o rechazo.

Nuevos exámenes en caso de no aceptación.

Se pueden practicar nuevos exámenes de conocimientos y habilidades en caso de candidatos no aceptados, una vez transcurridos 6 meses de haber realizado los trámites.

No podrán repetir el trámite, los candidatos que no hayan sido aceptados por falsear la información o por omisión de ésta.

### TRAMITE DE SELECCION EXTERNA

#### EXAMEN DE CONOCIMIENTOS GENERALES.

En caso de reunir los requisitos y el perfil institucional se proporciona al candidato el siguiente formato (2) (examen de conocimientos generales), en donde se le fija fecha de exámenes.



## DOCUMENTACION DE INGRESO

QUE DEBERA DE ENTREGAR EL DIA MES AÑO

## SOLTEROS PRESENTAR

COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO  
 COPIA DE CERTIFICADO DE ESTUDIOS TERMINADOS  
 COPIA DE CALIFICACIONES DEL ÚTIMO GRADO --  
 CURSADO  
 TRES FOTOGRAFÍAS DE FRENTE TAMAÑO INFANTIL  
 DOS FOTOGRAFÍAS DE FRENTE TAMAÑO POSTAL  
 COPIA DE LA CARTILLA (HOMBRES MAYORES DE --  
 18 AÑOS o  
 CONSTANCIA DE ESTAR REALIZANDO SU SERVICIO  
 MILITAR  
 DOS CARTAS DE RECOMENDACION MEMBRETADAS --  
 DIRIGIDAS A LA INSTITUCION.

## CASADOS PRESENTAR ADEMÁS

COPIA DEL ACTA DEL MATRIMONIO  
 COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO DE LA  
 ESPOSA  
 COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO DE LOS  
 HIJOS  
 UNA FOTOGRAFÍA TAMAÑO INFANTIL DE LA  
 ESPOSA  
 UNA FOTOGRAFÍA TAMAÑO INFANTIL DE --  
 CADA UNO DE LOS HIJOS

EN CASO DE HABER TRABAJADO DURANTE EL PRESENTE AÑO EN OTRA COMPAÑÍA O EMPRESA, PRESENTAR  
 CARTA CONSTANCIA DE INGRESOS PERCIBIDOS E IMPUESTOS RETENIDOS.

FORMATO 2

En caso de considerarse idóneo al candidato con base al perfil institucional, se inicia el proceso de selección.

En el de funcionarios y gerencia media, los trámites para los exámenes de evaluación se harán con base en las características del puesto a cubrir.

#### ENTREVISTA DE SELECCION

Es aquella con la que se busca obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de predecir con la mayor aproximación si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona, y si en general podría desarrollar otras funciones a futuro.

#### INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

Objetivo.

Analizar la situación social y económica del candidato, con el fin de conocer el entorno general y particular del medio en que se desenvuelve.

Datos que proporciona el candidato para la investigación.

A los candidatos que aprueben los exámenes de admisión se les pide que llenen una presolicitud de empleo, misma que deben llenar de su puño y letra y con tinta (según formato anexo 3)

También se le pide al candidato que proporcione un croquis para ubicar su domicilio (utilizando al efecto el anexo 4)

#### VISITA DOMICILIARIA

Está dirigida a describir y evaluar los cuatro aspectos esenciales señalados a continuación:

- Nivel Escolar y desempeño laboral.

Describe y evalúa la trayectoria escolar y laboral que tiene o ha tenido el candidato.

- Ambito familiar.

Para conocer el medio familiar al que pertenece el candidato y personas con quien vive.

- Nivel económico.

Para presentar un análisis de las necesidades y situación económica que prevalece en el núcleo familiar.

- Nivel social.



PRESOLICITUD DE EMPLEO

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

ESTA SOLICITUD DEBERA LLENARSE CON SU PUÑO Y LETRA, CON TINTA, COMPLEMENTANDO LOS DATOS SOLICITADOS

APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE	
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	SEXO M F	ESTADO CIVIL	
REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	Nº AFILIACION IN.S.S.	CARTILLA DE SERV. MILITAR	TEL CASA	TEL. PARA RECAUDO	
DOMICILIO	CALLE	NÚMERO	COLONIA	MUNICIPIO	ESTADO C.P.

## ESCOLARIDAD

PRIMARIA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	AÑOS	CERTIFICADO
SECUNDARIA				SI NO
PREPARATORIA O VOCACIONAL	AREA			SI NO
PROFESIONAL	CARRERA			SI NO
COMERCIAL O TECNICO	CARRERA			SI NO
ESTUDIOS ACTUALES	AREA O CARRERA	GRADO	HORARIO DE CLASES	POSIBILIDAD DE HORARIO SI NO

## DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE	VIVE SI NO	EDAD	OCUPACION	EMPRESA	DEPENDE DE N. SI NO
NOMBRE DE LA MADRE	SI NO				SI NO
NOMBRE DEL CONYUGE	FECHA DE MATRIMONIO				NÚMERO DE HIJOS
NÚMERO DE HERMANOS	NÚMERO DE PERSONAS QUE HABITAN EL MISMO DOMICILIO	TIPO DE HABITACION	RENTA	GRATIA	RENTA
				MONTO MENSUAL	Nº DE DEPENDIENTES

## REFERENCIAS FAMILIARES

NOMBRE	OFICINA DONDE TRABAJA	PUESTO QUE OCUPA	PARENTESCO

## REFERENCIAS NO FAMILIARES

TRES REFERENCIAS DE PERSONAS NO PARTIENDES SUYOS, MAYORES DE 25 AÑOS QUE LO CONOZCAN A USTED			
NOMBRE COMPLETO	EDAD	DOMICILIO	TELÉFONO

## DATOS DEL TRABAJO SOLICITADO

ATENCIÓN AL PÚBLICO	TRABAJO SECRETARIAL	TRABAJO INTERNO	OTRO (ESPECIFIQUE)
HORARIO DESEADO	MATUTINO	VESPERTINO	NOCTURNO
		HORARIO DISPONIBLE	SUELDO DESEADO

FIRMA DEL SOLICITANTE

INFORMACION DE EMPLEOS ANTERIORES

ANEXO 3.1

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ULTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPA	
DIRECCION		ENTRE QUE CALLES			TELEFONO
PUESTO INICIAL		PUESTO FINAL	SUELDO FINAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACION
ULTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL		MOTIVO DE RENUNCIA	
COMENTARIOS ENTREVISTADOR					

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ULTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPA	
DIRECCION		ENTRE QUE CALLES			TELEFONO
PUESTO INICIAL		PUESTO FINAL	SUELDO FINAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACION
ULTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL		MOTIVO DE RENUNCIA	
COMENTARIOS ENTREVISTADOR					

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ULTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPA	
DIRECCION		ENTRE QUE CALLES			TELEFONO
PUESTO INICIAL		PUESTO FINAL	SUELDO FINAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACION
ULTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL		MOTIVO DE RENUNCIA	
COMENTARIOS ENTREVISTADOR					

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ULTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPA	
DIRECCION		ENTRE QUE CALLES			TELEFONO
PUESTO INICIAL		PUESTO FINAL	SUELDO FINAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACION
ULTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL		MOTIVO DE RENUNCIA	
COMENTARIOS ENTREVISTADOR					

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ULTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPA	
DIRECCION		ENTRE QUE CALLES			TELEFONO
PUESTO INICIAL		PUESTO FINAL	SUELDO FINAL	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACION
ULTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL		MOTIVO DE RENUNCIA	
COMENTARIOS ENTREVISTADOR					

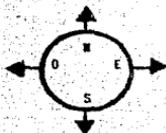


FCPMATO 4

NOMBRE		TELEFONO
CALLE Y NUMERO	COLONIA	
ENTRE QUE CALLE QUEDA SU DOMICILIO		
LINEAS DE TRANSPORTES QUE PASEN POR SU CASA		

## INSTRUCCIONES:

FAVOR DE TRAZAR UN CROQUIS DONDE ESTE UBICADO SU DOMICILIO ANOTANDO LAS PRINCIPALES CALLES ADYACENTES ASI COMO LA EXISTENCIA DE ALGUN MONUMENTO, MERCADO, TEMPLO, JARDIN, O EDIFICIO PUBLICO PARA QUE SE FACILITE SU LOCALIZACION



Para conocer el medio social en el cual se desenvuelve el candidato.

#### OTRAS INVESTIGACIONES

- Investigación laboral.

Es el medio por el cual se conoce el desempeño del solicitante en empleos anteriores.

- Investigación sobre antecedentes penales.

Se realiza con la finalidad de conocer si el solicitante tiene o no antecedentes penales.

- Investigación de crédito.

Se lleva a cabo para funcionarios y gerencia media con objeto de conocer su solvencia económica.

#### EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Objetivo.

Conocer el estado de salud del candidato.

Fase del examen médico.

Consta de dos fases:

Examen médico de admisión.- Es la exploración física que el médico facultado por la institución realiza al candidato.

Examen médico de laboratorio o gabinete.- Consiste en un análisis de acuerdo con el sexo del solicitante, para complementar el examen médico de admisión; tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Biografía Hemática

Grupo sanguíneo y R.H. (tipo de sangre)

Dosificación de glucosa en la sangre (cantidad de glucosa)

General de orina (para detectar infección renal)

V.D.R.L. (sífilis)

#### CATASTRO TORACICO

En el caso de las mujeres se realiza, además de los anteriores, el de H.G.C. TEST

Tratándose de funcionarios y gerencia media, se les practican además:

Electro-encefalogramas (detectar alguna enfermedad neurológica)

Electro-cardiograma (detectar alguna enfermedad cardiaca)

También se les pide al candidato que proporcione sus antecedentes médicos mediante el siguiente formato(5) mismo que llenará antes de acudir al laboratorio.

ANTECEDENTES MEDICOS  
(PARA SER LLENADO POR EL SOLICITANTE)

## DATOS GENERALES

NOMBRE DEL SOLICITANTE			DIA		MES		AÑO		
FECHA DE NAC.		LUGAR DE NACIMIENTO			EDAD				
OCUPACION ACTUAL					TIEMPO DE EJERCERLA				
OCUPACION ANTERIOR					TIEMPO DE EJERCERLA				
OCUPACION ANTERIOR					TIEMPO DE EJERCERLA				
QUE DEPORTE PRACTICA, O PRACTICO					FRECUENCIA <input type="checkbox"/> CON MODERACION <input type="checkbox"/> ESPORADICAMENTE <input type="checkbox"/> EN EXCESO				
HA RECIBIDO INSTRUCCION DE PILOTO AVIADOR		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		PILOTEA AVIONES		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		USA EL SERVICIO DE AVIONES PARTICULARES QUE NO SEAN LINEA REGULAR	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		CAUSA		NINGUNA BEBIDAS A. CLASE		CANTIDAD		FRECUENCIA	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		SI FURA CIGARROS CON QUE FRECUENCIA		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		SI FURA CIGARROS CON QUE FRECUENCIA		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
FURA USTED		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		CIGARROS <input type="checkbox"/> PURO <input type="checkbox"/> PIPA <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>		SI FURA CIGARROS CON QUE FRECUENCIA		HACE CUANTO TIEMPO	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		1 a 10 al dia		11 a 20		mas de 21			

## ANTECEDENTES FAMILIARES

CASOS DE	SI	NO	NO SE	CASOS DE	SI	NO	CASOS DE	SI	NO	NO SE
DIABETES				ASMA BRONQUIAL			CARDIOPALIAS			
CANCER				HIPERTENCION ARTERIAL			ENFERMEDADES DE LA TIROIDES			
EPILEPSIA				SIFILIS			SIDA			
TUBERCULOSIS				OBESIDAD			OTROS			
ENFERMEDADES MENTALES				REUMATISMO						

## FAMILIARES QUE VIVEN

## FAMILIARES MUERTOS

RELACION	EDAD	ESTADO DE SALUD (DAR DETALLES)	CAUSA DE MUERTE	EDAD A SU MUERTE
PADRE				
MADRE				
HERMANOS				
ESPOSA				
HIJOS				

**ANTECEDENTES PATOLOGICOS Y ENFERMEDADES ACTUALES**

PADECE ACTUALMENTE DE ALGUNA ENFERMEDAD		CUAL	QUE MEDICAMENTO TOMA	QUE ESPECIALIDAD TIENE EL MEDICO QUE LO ATIENDE		
HA PADECIDO O PADECE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES						
ENFERMEDADES	SI	NO	ENFERMEDADES	SI	NO	NO SI
ANGINAS FRECUENTES			OTRAS DEL CORAZON			PERDIDA DEL CONOCIMIENTO
DE LA CIRCULACION			TENSTON ARTERIAL ALTA O BAJA			REUMATISMO
DEL HIGADO			TRASTORNOS DE LA DIGESTION			TUBERCULOSIS
DEL RIÑON			ASMA			ATAQUES EPILEPTICOS
DE LA PROSTATA			ATAQUES			ULCERA ESTOMAGO
DE LA VEJIGA			BRONQUITIS CRONICA			TUMORES
VESICULA BILIAR			CHANCRO			ANTIBIASIS
INFARTO DEL CORAZON			DIABETES			PARASITOSIS INTESTINAL
EN CASO DE SER MUJER CONTESTAR ADEMAS						
DE LOS SEÑOS			MENSTRUACIONES DOLOROSAS			ABORTOS
DE LA MATRIZ			HA ESTADO EMBARAZADA			ESTA EMBARAZADA
DE LOS OVARIOS			PARTOS PREMATUROS			FECHA ULTIMA REGLA

**INTERVENCIONES QUIRURGICAS Y TRAUMATISMOS**

HA SIDO INTERVenido <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	DE QUE FUE LA INTERVENCION	A QUE EDAJ
HA TENIDO ACCIDENTES QUE LE HAYAN OCACIONADO	PERDIDA DE CONOCIMIENTO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	FRACTURAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		ESTALLAMIENTO DE VICERAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

**ESTUDIOS CLINICOS**

QUE ESTUDIOS LE HAN PRACTICADO		MOTIVO
RADIOGRAFIAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
ELECTROCARDIOGRAMAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
ELECTROENCEFALOGRAMAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		

**MEDICO QUE ACOSTUMBRA CONSULTAR**

NOMBRE
DOMICILIO

**DE INTERES PARA EL SOLICITANTE**

(DEBE LEERLO ANTES DE FIRMAR) SE PREVIENE AL SOLICITANTE QUE CONFORME A LOS REGLAMENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO ART.16. DEBE DECLARAR TODOS LOS HECHOS A QUE SE REFIERE ESTE CUESTIONARIO TAL Y COMO LOS CONOZCA O DEBA CONOCER EN EL MOMENTO DE FIRMARLO. EN LA INTELIGENCIA DE QUE LA NO DECLARACION O LA INEXACTA O FALSA DECLARACION DE UN HECHO QUE SE LE PREGUNTE, PODRIA ORIGINAR LA SUSPENSIION DE LOS TRAMITES DE INGRESO

FIRMA DEL SOLICITANTE.

- Realización de los exámenes.

El candidato debe presentar al médico facultado por la institución para efectuar el examen correspondiente, lo siguiente:

Antecedentes médicos

Consulta Externa

Una identificación personal

Informe el médico que realiza el examen

Una vez realizados los exámenes, el médico facultado por la institución, llena un formato (anexo Formato-6), mismo que contiene los resultados de cada uno de los estudios efectuados y el diagnóstico clínico que señala si el candidato es apto o no para trabajar y las causas en este último caso.

- Causas de no aceptación.

En cuanto al examen médico de admisión las principales causas de no aceptación son las que se indican en el siguiente cuadro:

EXAMEN MEDICO DE ADMISION  
(PARA SER LLENADO POR EL MEDICO)

NOMBRE DEL SOLICITANTE

DIA MES AÑO

## EXPLORACION FISICA

EXPLORACION FISICA		DE DETALLE DE ANOMALIAS
SU ASPECTO ES DE PERSONA SANA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
EDAD REAL Y APARENTE SE CORRESPONDEN	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY PADECIMIENTOS EN LA PIEL	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY PEREÑIAS O PARALISIS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY MOVIMIENTOS ANORMALES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ESTATURA CMS. ESTA EN LIMITE NORMALES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
PESO KGS. ESTA EN LIMITE NORMALES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
AGUDEZA VISUAL	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
USA LENTES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	CAUSA

## REFLEJOS OCULARES

FOTO MOTOR	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
MOTOR	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
CONSENSUALES	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	

## OIDOS Y GARGANTA

	OIDO		OROFARINGE <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL
	DERECHO	IZQUIERDO	
AGUDEZA AUDITIVA			CARIES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONDUCTOS AUDITIVOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	AMIGDALAS ESTADO DE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
MEMBRANA DEL TIMPANO	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	LAS MISMAS

## CUELLO

CUELLO	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
--------	--	--

## TORAX

MOVIMIENTOS RESPIRATORIOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
CRACKS VOCALES	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
RUIDOS RESPIRATORIOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
SE INTEGRA ALGUN SINDROME DE CONDENSACION O DERRAME		

AREA PRECORDIAL

(ANEXO 6.1)

ES VISIBLE EL CHUQUE DE LA PUNTA	DE DETALLES ANORMALES
EN QUE ESPACIO INTERCOSTAL SE PALPA	
LA PERCUSION ESTA EN LIMITES NORMALES	
RUIDOS CARDIACOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	

TENSION ARTERIAL

MAXIMA	MINIMA	<input type="checkbox"/> NORMAL	<input type="checkbox"/> ANORMAL
--------	--------	---------------------------------	----------------------------------

PULSOS

RADIAL	FRECUENCIA POR MINUTO
CAROTIDEA SE VE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
PEDIO SE PALPA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

ABDOMEN

ES DOLOROSA LA PALPACION EN QUE CUADRANTE O REGION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE PALPA EL COLON	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE PALPA EL HIGADO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE PALPA EL BAZO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE PALPA ALGUNA TUMORACION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
HAY DIASTASIS DE LOS RECTOS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
HAY HERNIAS EN DONDE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
HAY INFLAMACION EN LA REGION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

CIRCUNCISION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
--------------	---

MIEMBROS INFERIORES

MOVIMIENTOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL
ACORTAMIENTOS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
VARICES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
FLOGOSIS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
ULCERAS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
ARCO PLANTAR EN AMBOS LADOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL
REFLEJO PATELAR	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL
ALTERACION EN LA MARCHA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

## MIEMBROS SUPERIORES

(ANEXO 6.2)

MIEMBROS SUPERIORES		DE DETALLE DE ANOMALIAS
MOVIMIENTOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
FLOGOSIS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
MODULOS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
INTEGRIIDAD FISICA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

## OTROS

OBSERVO ALGUN TRASTORNO DE LA COORDINIA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
OBSERVO ALGUN TRASTORNO DE LA ATENCION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
OBSERVO ALGUNA INCOHERENCIA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ESTAN CONTESTADAS LAS PREGUNTAS DE ESTE TUBO DE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

COMO CONSIDERA EL ESTADO DE SALUD DEL SOLICITANTE A MEDIO PLAZO(5 AÑOS)

--

## DIAGNOSTICO CLINICO

--

CERTIFICO HABER EXAMINADO AL SOLICITANTE

_____ NOMBRE Y FIRMA DEL MEDICO	
CEDULA PROFESIONAL	REGISTRO S.S.A

PRINCIPALES CAUSAS DE NO ACEPTACION  
EN EL EXAMEN MEDICO DE ADMISION

<u>A S P E C T O</u>	<u>C A U S A</u>
Biometria Hematica	Hemoglobina menor de 10 gr. en mujeres
	Hemoglobina menor de 12 gr. en hombres
	Hemoglobina mayor de 19 gr. en hombres y mujeres
	Leucositos mayor de 12,000
	Leucopemia menor de 8,000 Leucositos
	<b>EN CASO DE PRESENTAR</b>
Orina	Cilindros
	Proteinas
	Hemoglobina
	Glucosa
	Leucositos más de 10 por campo en el hombre y de 20 por campo en la mujer
	<b>H.G.C. TEST POSITIVO</b>
Sangre	Glucosa mayor de 100
	V.D.R.L. Positiva
	<b>EN CASO DE PRESENTAR</b>
Tele de Torax	Cardiomegalia no fisiológica
	Enfisema
	T.B.
	Masas ocupativas
	Aneurismas
	Torax en Tonel
	Cualquier otra alteración anatómica

## TRAMITE DE ACEPTACION

Para empleados de servicio y empleados.

Se turna el expediente del candidato aceptado a la sección de ingreso de personal, en espera de una vacante de acuerdo a sus características.

Para funcionarios o gerencia media.

Se turna el expediente a la sección de ingreso de personal para los trámites de ingreso.

Una vez aceptados los candidatos comenzarán el proceso de inducción, tema que no será tratado ya que el objetivo de esta tesis está encaminada únicamente al proceso de reclutamiento y de selección.

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

MODELO PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL

Una vez determinadas las bases que sustentan a los procesos de reclutamiento y de selección en los capítulos anteriores, se nos presenta ahora, la manera en que nosotros debemos desarrollar un modelo que nos permita obtener a los candidatos que deseamos contratar. Para nuestro caso delimitaremos el objetivo, en busca de personal de servicio, más específicamente en cajeros. Como primer paso tendremos que determinar las fuentes de reclutamiento a utilizar, entre las ya existentes y, el grado de importancia que les asignamos para esta tesis.

Las fuentes de reclutamiento que podríamos utilizar son: Centros Escolares, Iniciativa Propia, Personal de Servicio Social, Anuncios en los medios de Comunicación, Personal de la Institución, Bolsas de Trabajo.

Se está determinando en primer término los Centros Escolares, porque esto nos permitirá recurrir más directamente a los centros educativos que estén relacionados en cuanto al giro de la institución, y solamente aque

llos de enseñanza medio superior y que para este caso serán los que lleven materias económico-administrativas y estén cursando el último semestre, ya que, desde un principio empezaremos a emplear y reforzar sus conocimientos-teóricos con la práctica que vaya adquiriendo y no, como se viene llevando en la actualidad, que no es selectiva en cuanto a sus candidatos y posteriormente surgen las deserciones, porque la institución no tuvo un puesto en donde poder emplearlo, según los estudios que este haya llevado a cabo, y de ser así la institución tendría que contar con una gama extensa de profesiones, lo cual resulta casi imposible.

- Iniciativa Propia.

Le damos valor predominante, ya que considero, que la persona al acudir a algún centro de trabajo, está motivado, llámese de manera interna o externa, es decir, al desear pertenecer a una institución, es porque la imagen que ésta, le representa, está ligada a la forma de ser de él mismo, y de manera externa sería cuando las circunstancias o factores lo orillan a la búsqueda del trabajo, éstas, mejor conocidas como necesidades primarias.

- Personal de Servicio Social.

En la mayoría de las veces no, nos percatamos de-

que la gente de servicio social no es aprovechada en sus potenciales y se le limita exclusivamente a trabajos repetitivos, que no tienen relevancia para su realización. La manera en que se les evalúa para dar por terminado su servicio es el llenado de un formato en donde se pide, que se registren los hechos sobresalientes como son: puntualidad, responsabilidad, cooperación, relaciones interpersonales. Pero porque no añadir si es buen prospecto, para pertenecer a la institución y canalizarlo al Departamento de Reclutamiento y no esperar, como sucede en la mayoría de los casos que acude posteriormente a solicitar empleo.

- Anuncios en los Medios de Comunicación.

Para este caso sería necesaria la utilización de este medio y, para las instituciones que requieran de personal especializado, por la necesidad de cubrir inmediatamente sus vacantes, es recomendable, ya que es de tal magnitud que llega a todos los estratos socio-económicos y - la gente puede determinar donde se podría emplear, según los requisitos que la institución estuviera solicitando.

- Personal de la Institución.

Se podría establecer mediante circulares, en donde se indicarían las vacantes que existen, y las características que deben de reunir los candidatos y, en el caso de que tuvieran algún familiar, amigo, conocido o él mis-

mo acudir al Departamento de Reclutamiento, para determinar si es viable su contratación o su traslado, dependiendo del caso.

- Bolsa de Trabajo.

Esta fuente es muy común entre las instituciones del mismo giro, que se intercambian candidatos que no hayan reunido las características para cubrir una vacante y se les deja en lista de espera para que en un momento en el que surja una y sea compatible a sus características, canalizarlo, o bien, si otra institución requiere uno semejante se le envía para que inicie su trámite.

Una vez establecidas las fuentes de reclutamiento que se podrían utilizar, tendremos que indicar los datos que pretendemos obtener de los candidatos, y para esto basados en los capítulos anteriores, sugeriría lo siguiente:

- Datos Generales (Nombre, Domicilio, Nacionalidad, Edad, Sexo, Estado Civil, número Afiliación I.M.S.S., R.F.C., Antecedentes Penales, Cartilla).
- Escolaridad (Primaria, Secundaria, Preparatoria o su Equivalente, Licenciatura).
- Antecedentes Laborales (Empresa, Giro de la Empresa, Tiempo de Servicio, Teléfono, Ubicación, Puestos Desempe-

ñados, Jefe Directo, Causas de Separación).

- Referencias Personales (Que no sean familiares, registrando Nombre, Dirección, Teléfono, Ocupación, Tiempo de Conocerlo).

Con estos datos podremos tener de entrada, la forma en que se ha conducido durante el transcurso de su vida. Estos cuatro grupos para entenderlos más claramente, se explicarán detalladamente de la siguiente manera:

- DATOS GENERALES.

Nombre.- Los candidatos tendrán que registrarlo de tal manera, que aparezca como sigue:

Apellido paterno      Apellido materno      Nombre(s)

- DOMICILIO.

Anotarán la dirección en donde habitan actualmente, registrando los datos en el siguiente orden:

Domicilio, Colonia, Código Postal, Delegación, Ciudad, Estado.

- NACIONALIDAD.

En el caso de no pertenecer a la mexicana, deberá-

indicar su calidad migratoria (1), o bien si adquirió la nacionalidad por medio de Carta Naturalización, o en su caso al contraer matrimonio con mexicanos(as) y se haya establecido dentro de la República Mexicana.

- EDAD.

Debe tener como requisito mínimo la mayoría de edad según lo establecido en el Código Civil, en el que se establece "la mayoría de edad comienza a los dieciocho años cumplidos", salvo lo dispuesto en los Artículos 641, y 643, en donde a los menores de dieciocho años y que hayan contraído matrimonio produce el derecho de emancipación y por lo tanto se desliga de la patria potestad.

- SEXO.

Deberá indicar su naturaleza biológica, ya sea masculino o femenino.

- ESTADO CIVIL.

Se pondrá el estado que guarda ante la sociedad en ese momento (Casado, Soltero, Divorciado, Viudo, Concubinato), en el caso de ser casado indicar su capitulación matrimonial en que están constituidos.

---

(1) Basados en los conceptos establecidos en la Constitución Mexicana del Art. 33 para este caso, son considerados extranjeros aquellos que no posean las calidades de naturalización.

- NUMERO DE AFILIACION AL INSTITUTO MEXICANO  
DEL SEGURO SOCIAL.

En caso de no contar con ese requisito se le asignará en el momento de su contratación.

- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.

En el caso de no contar con este requisito, se le pedirá que acuda a la S.H.C.P. para que le sea asignado - su registro.

- ANTECEDENTES PENALES.

Considero que es de vital importancia, el obtener personal de confianza, y más cuando se tiene que manejar efectivo; este punto nos permitirá decidir sobre una posible contratación.

- CARTILLA.

Deberá presentar el candidato (únicamente hombres) su cartilla o precartilla para demostrar que está cumpliendo según lo establecido en la Constitución Política de México.

- ESCOLARIDAD.

Debemos entender por escolaridad a los estudios - que ha realizado hasta ese momento, detallando los promedios obtenidos en cada uno de ellos, así como diplomas, -

certificados, cartas reconocimiento, y el período en que se realizaron.

- ANTECEDENTES LABORALES.

Nos permitirá conocer los puestos que ha ocupado para decidir el tipo de capacitación al que se deberá someter una vez contratado, aunque para este caso no es requisito indispensable, pero nos sería de gran ayuda para investigar en las empresas donde prestó sus servicios, su actuación en el cumplimiento de sus deberes. Los datos que tendrá que registrar serían: Nombre de la Empresa, Giro de la misma (para conocer si hay alguna relación con el de nuestra Institución), Tiempo de Servicio (para determinar su estabilidad en los trabajos), Teléfono (es necesario para verificar los datos con mayor rapidez), Ubicación (para aquellos casos en donde se desea realizar la investigación más profunda), Puestos Desempeñados (amplirá de esta manera, su trayectoria en las organizaciones), Jefe Directo (se pide el nombre de la persona a la cual estuvo subordinada, para así poder confirmar la información y ver el desempeño que tuvo en la organización), Causas de Separación (es necesario conocer el motivo que obligó al candidato a separarse de la empresa, por la trayectoria que se le dará en la Institución).

Como último requisito, tenemos lo que son las re-

ferencias personales, que para conveniencia de nosotros, tendrán que ser por escrito y, en caso de que existiera alguna duda poder aclararla de inmediato, para ésto el candidato registrará en la solicitud de empleo el Nombre, Dirección, Teléfono, Ocupación y tiempo de conocer a la persona que está proporcionando dichas referencias.

Una vez determinados los datos que pretendemos obtener y la manera en que se desea sean resueltos en la solicitud de empleo, proponemos un modelo de acuerdo a todos estos datos, y que estarán agrupados de tal forma que sea rápido su entendimiento. (Formato 1)

Con dicho formato obtendremos los datos que nos interesan y para complementarlos se le solicitará que conteste a lo que he denominado con el nombre de "Situaciones Institucionales" que nos permitirá conocer los grados de responsabilidad, confianza, adaptabilidad, honestidad, y cooperación de cada uno de los candidatos.

Dichas preguntas están diseñadas para la vacante que se pretende cubrir y como el caso específico de esta tesis, está enfocada a personal de servicio, tendremos que plantear las preguntas según las características del puesto.

A continuación proponemos dicho modelo de Situaciones Institucionales (Formato 2)

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

## SOLICITUD DE EMPLEO

LLENE ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA

DATOS PERSONALES	APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE (S)		NO. DE AFILIACION AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE				
	DIRECCION			COLOMBIA		C.P.		DELEGACION			
	CIUDAD		ESTADO		EDAD		SEXO		EBO CIVIL		
							MASCULINO		FEMENINO		
	REGIMEN CONYUGAL (SOLO CASADOS)				NACIONALIDAD				CALIDAD MIGRATORIA		
				MEXICANA				EXTRANJERO			
ANTECEDENTES PENALES				SI				NO			
				SI				NO			

## DATOS ESCOLARES

ESCOLARIDAD	EDUCACION	FECHA DE		CERTIFICADO, DIPLOMA, TITULO CARTA DE RECONOCIMIENTO.	NOMBRE DEL PLANTEL EDUCATIVO
		INICIO	TERMINO		
	PRIMARIA				
	SECUNDARIA				
	PREPARATORIA O EQUIVALENTE				
	COMERCIAL				
	LICENCIATURA				
	OTROS ESPECIALIZADOS:				
	IDIOMAS				
	IDIOMAS				

(ANEXO 1.1)

ANTECEDENTES LABORALES		TRABAJO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR
	EMPRESA			
	GIRO DE LA EMPRESA			
	TIEMPO DE SERVICIO	DE            A	DE            A	DE            A
	TELEFONO			
	DOMICILIO			
	PUESTOS DESEMPEÑADOS			
	JEFE DIRECTO			
	CAUSA DE SEPARACION			

REFERENCIAS PERSONALES	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	AÑOS DE CONOCERLO	OCCUPACION

AUTORIZO A LA INSTITUCION PARA QUE PROCEDA A EFECTUAR LA VERIFICACION DE LOS DATOS AQUI REFLEJADOS, Y EN CASO DE QUE EXISTIERA ALGUN DATO — QUE NO FUESE CIERTO ME SOMETO A RESPETAR LA DECISION DE QUE NO SE PROSIGA CON EL PROCESO Y SE DE POR CANCELADA LA MISMA

\_\_\_\_\_

FECHA

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL SOLICITANTE

SITUACIONES INSTITUCIONALES  
PARA PERSONAL DE SERVICIO

Como parte del proceso de reclutamiento, les pedimos que contesten de manera veraz las siguientes preguntas:

Imagínese que forma parte de la Institución, y que luego de leer cada pregunta encierre en un círculo la respuesta que considere es la correcta, elija una sola respuesta para cada pregunta.

- 1.- En caso de que usted llegara tarde a su centro de trabajo, ¿qué es lo que le diría a su jefe?
  - a) Que me regresara a la casa y poder dormir más.
  - b) Que tuvo una reunión el día anterior, y que se le hizo tarde.
  - c) La verdad y acatar lo que me indicara mi jefe.
  - d) Que el camión no pasaba.
  
- 2.- Tu horario de trabajo es hasta las 16.30 P.M., pero a las 18.00 Hrs. tienes una cita, tu jefe indica que el cajero de morralla está atrasado y te pide que te quedes a trabajar hasta las 18.00 P.M. ¿Qué le contestarías?

- a) No puedo, tengo que acudir a una cita muy importante.
- b) El reglamento estipula que no es necesario quedarme.
- c) Le diría que sí y pospondría la cita para más tarde.
- d) Le diría que tengo una cita, y que solamente hasta las 17.00 Hrs.

3.- Llega un cliente y te pide que le recibas su pago de teléfono, sabiendo que ya no está dentro del horario de recepción ¿Qué le dirías?

- a) Le indicaría mucha discreción, porque no está autorizado a recibirlos.
- b) Que vaya a la compañía de teléfonos y ahí si se lo reciben.
- c) Me permitiera consultarlo con mi jefe y, que si el autoriza su recepción con mucho gusto se le aceptamos.
- d) Que ya pasó el horario de recepción, que vuelva el día siguiente.

4.- Un cliente deposita cierta cantidad de dinero y al contarle te das cuenta que le sobran \$50,000.00 ¿Qué harías?

- a) No le diría nada.
  - b) Le diría a mi jefe, que le están sobrando \$50,000.00 al cliente.
  - c) Le pediría al cliente que recontara su dinero porque le están sobrando \$50,000.00
  - d) Le diría que está incorrecto el depósito al cliente.
- 5.- Estas trabajando y terminas de atender a la clientela ¿Qué harías?
- a) Tomaría mi descanso.
  - b) Esperaría al Gerente para que me indique que hacer
  - c) Buscaría a mi jefe para preguntarle que hacer.
  - d) Ayudaría a los otros cajeros con su clientela.
- 6.- En el caso de que tuvieras que presentar un examen para el otro día, y no te hubieras preparado ¿Qué acción tomarías?
- a) Acudiría al doctor para que me diera una incapacidad.
  - b) Faltaría a mi trabajo, y aceptaría el castigo que me impusieran.
  - c) Le pediría permiso a mi jefe para faltar.

d) No iría a la escuela ese día y me pondría a estudiar.

7.- Si no existiera ninguna ley que regulara los horarios de trabajo ¿Cuántas horas te gustaría trabajar?

a) Seis horas, con dos descansos de una hora.

b) Cinco horas, sin descansos.

c) Ocho horas, con un descanso de una hora.

d) Nueve horas, con 3 descansos de una hora.

8.- En el caso de que se presentara un problema con tu jefe, y tu quisieras defender tus derechos ¿Qué harías?

a) Contrataría un abogado.

b) Me sindicalizaría.

c) Consultaría el reglamento interior de trabajo para conocer tanto mis derechos, como mis obligaciones.

d) Consultaría al Gerente para que él me ayudara.

9.- Son las 16.30 P.M. que es tu hora de salida y no has terminado tu trabajo ¿Qué harías?

a) Retrasaría más mi trabajo, para cobrar tiempo extra.

b) Le diría a mi jefe que ya es mi hora de salida y que no terminé mi trabajo.

- c) Me quedaría para terminarlo sin importarme el tiempo extra.
- d) Llegaría temprano al otro día para terminarlo.

10.-Tu jefe te dice que tu horario para el día siguiente será de 7.00 A.M. a 15.00 P.M. ¿Qué le contestarías?

- a) No haría caso a la orden de mi jefe.
- b) Por qué él, y no otra persona.
- c) Estaría de acuerdo.
- d) Que es muy temprano y no puedes llegar a esa hora.

Como se podrá ver todas las preguntas son específicas y en cada una de ellas tratamos de obtener los niveles de responsabilidad, confianza, adaptabilidad, honestidad, cooperación, iniciativa, energía, del candidato. Ahora bien, si la Institución así lo desea se podría complementar con más situaciones para cada uno de los puestos - que se deseen cubrir, planteando sus preguntas directamente relacionadas con el mismo.

El modelo que estamos proponiendo servirá para desarrollar las que se requieran en las circunstancias que sean, esto se adapta de acuerdo a la época en que se esté viviendo y para no quedar obsoleto, se tendrá que actualizar por períodos de un año a dos y, su forma de evalua---

ción además de práctica, permite conocer resultados inmediatos.

La manera para evaluar la veremos en forma conjunta durante el Modelo de selección en donde se profundizará para la selección definitiva del candidato o el rechazo del mismo.

Para poder realizar este ejercicio tendremos que presuponer que todas las contestaciones del candidato fueron correctas, para poder explicar la metodología del llenado de la evaluación, para estos hemos diseñado otro formato que contiene los siguientes datos: normas de trabajo, honestidad, iniciativa, confianza, energía, y la asignación de valores será de acuerdo a la siguiente escala.

4 MUY BUENO, 3 BUENO, 2 MARGINAL, 1 INSUFICIENTE.

Estableceremos la manera en que se interpretarán las contestaciones de los candidatos, así como la asignación de valor de acuerdo a la escala que ya se propuso.

SITUACION No. 1.- El modo de interpretar la contestación es el siguiente, el candidato tiene un alto grado de confianza que le permite decir lo que le sucedió y también nos representa un sentido de honestidad, ya que el diría la verdad sin importarle el castigo que se le imponga. La calificación que se le deberá asignar será 4 puntos en -

confianza y 4 en honestidad.

SITUACION No. 2.- Se pretende determinar el grado de cooperación y de responsabilidad, aunque el tenía una cita, no la aplazó, su decisión demuestra que también le intere sa colaborar con sus compañeros y cumplir con sus compromisos. La calificación que se le asignará será de 4 puntos para cooperación y 4 para responsabilidad.

SITUACION No. 3.- El enfoque que se persigue es el de determinar como canalizaría los problemas, y si se apegaría a las reglas que están establecidas en las Instituciones. La respuesta deberá clasificarse en el casillero de normas de trabajo y tendrá un valor de 4 puntos.

SITUACION No. 4.- La interpretación corresponde al sentido de honestidad y confianza, en esta situación está demostrando su honestidad al cliente y confianza a la Institución, ya que no requiere de una supervisión directa para estar realizando sus actividades. El valor que se tendrá que asignar será de 4 puntos tanto para honestidad como de confianza.

SITUACION No. 5.- Tratamos de averiguar, las normas de trabajo, en donde una vez concluidas sus actividades respeta las jerarquias para pedir instrucciones en lo que pueda ayudar. La calificación que se asignará será de 4 puntos que se registrarán en el casillero de normas de

trabajo.

SITUACION No. 6.- Para este caso tendremos que considerar el grado de responsabilidad hacia su trabajo y el apego a las normas del mismo. Para ambos casos la puntuación será de 4 puntos.

SITUACION No. 7.- El planteamiento de esta pregunta, cuyo fin es el saber la cantidad de energía que está dispuesto a utilizar en un día, y es en realidad el horario con el que se trabaja. La puntuación será de 4 puntos en el casillero de energía.

SITUACION No. 8.- Está encaminada a que él investigue el motivo por el cual se le está llamando la atención y, documentarse en el reglamento, para conocer los lineamientos de la Institución y saber que es lo que debe o no hacer. El valor que se le asignará será de 4 puntos en lo que ha iniciativa se refiere.

SITUACION No. 9.- Tratamos de conocer mediante este caso, la responsabilidad que tiene hacia su trabajo y la importancia que le atribuye. El valor será de 4 puntos en el casillero de responsabilidad.

SITUACION No. 10.- Aunque se presenta muy drástico el planteamiento, nos permitirá conocer la reacción del candidato a condiciones no previstas, pero dejemos esclareci

do que no estaría tomando una actitud conformista, si no lo que pretendemos es determinar la adaptabilidad del entrevistado en circunstancias adversas. La calificación tendrá que ser de 4 puntos y se registrará en el casillero de adaptabilidad.

Una vez teniendo la explicación de cada una de las situaciones, podemos vaciar los datos como se presentan en el siguiente formato.

**EVALUACION DE SITUACIONES  
INSTITUCIONALES**

SITUACION	CONTESTACION CORRECTA	CONTESTACION INCORRECTA	RANGO ACEPTABLE
1	C	*A o B	9 - 10 EXCELENTE
2	C		7 - 8 BUENO
3	C		5 - 6 MARGINAL
4	C	*A o B	1 - 4 NO ACEPTABLE
5	C		*SI EL CANDIDATO CON TESTO A o B SE DARA POR TERMINADO CON - EL PROCESO.
6	C		
7	C		
8	C		
9	C		
10	C		
<b>TOTAL</b>	10		EXCELENTE
Sus contestaciones están dentro de los rangos aceptables Sí continúa proceso <span style="margin-left: 150px;">No termina proceso</span>			

En base a este modelo podremos obtener una valoración de acuerdo a la contestación que ha ya registrado el entrevistado, según la matriz de asignación que proponemos a continuación.

### CRITERIO DE VALORIZACION DE SITUACIONES

		VALOR ASIGNADO (PUNTOS)			
		A	B	C	D
S I T U A C I O N	1	1	2	4	3
	2	1	2	4	3
	3	1	2	4	3
	4	1	2	4	3
	5	1	2	4	3
	6	1	2	4	3
	7	1	2	4	3
	8	1	2	4	3
	9	1	2	4	3
	10	1	2	4	3

Una vez anotado los valores y haber obtenido la puntuación total, podremos decidir si continúa con el proceso, de acuerdo a la siguiente escala:

<u>P U N T U A C I O N</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
53 - 56 SOBRESALIENTE	MUY ELEGIBLE
49 - 52 BUENO	ELEGIBLE
45 - 48 REGULAR	NO TAN ELEGIBLE
44 INSUFICIENTE	NO PROCEDE

NOTA: En el caso de que la puntuación fuera menor de 45 puntos se dará por terminado con el proceso.

(Para este caso a lo que damos mayor importancia es lo relacionado con honestidad, confianza y normas de trabajo, si se obtienen valores de 1 ó 2 puntos también se dará por terminado con el proceso).

Ya contando con todos los datos del candidato y el modelo de Situaciones Institucionales esté resuelto adecuadamente, podremos continuar con el proceso. El paso a seguir (el de selección) como es sabido, está basado en la aplicación de pruebas que permiten medir tanto la inteligencia, habilidad, personalidad, etc. de los individuos. Estas pruebas mejor conocidas como test-psicológicos, son aplicadas en su mayoría por Psicólogos, ya que ellos hacen una interpretación de los resultados, de los

exámenes aplicados y por consiguiente deciden si el candidato es aceptado o rechazado. Para conocer dichos exámenes pudimos recopilar algunos que son aplicados para personal de servicio en la Institución.

La primera prueba que presentamos, la utilizan los psicólogos para medir la inteligencia y su tiempo de aplicación, está estimado en media hora.

El modo de empleo es que se le proporciona al candidato una hoja para respuestas, en donde se le indica que tiene que contestar y el cual servirá para realizar la evaluación. Para esto los psicólogos previamente cuentan con las respuestas correctas, y van cotejando los resultados para así obtener la evaluación. Asimismo se tiene una escala que indica la calificación a la que se hace acreedor el candidato. Por ejemplo:

De 75 preguntas planteadas, se obtendrían los siguientes promedios:

PROMEDIO DE 66 A 75	EXCELENTE
PROMEDIO DE 56 A 65	BUENO
PROMEDIO DE 46 A 55	REGULAR
PROMEDIO DE 45	NO ACEPTABLE

Habrán otros criterios en las instituciones para establecer sus escalas de calificación para valorar a --

sus candidatos, ya sea que aumente o disminuya el margen de error.

A continuación presentamos el test a que con anterioridad mencionamos.

INSTRUCCIONES: Esta es una prueba para conocer su habilidad para resolver problemas. Contiene diversos tipos de preguntas que deberá resolver y contestar en su hoja de respuesta anexa.

A continuación se presentan tres tipos de problemas similares a los que tendrá que resolver; el primero se encuentra ya resuelto:

EJEMPLO "X"

¿Cuál de las cinco palabras abajo expresadas corresponde a lo que es una naranja?

- 1) flor    2) árbol    3) fruta    4) vegetal    5) animal

La respuesta a esta pregunta es FRUTA, por lo cual en su hoja de respuestas, y después de donde dice ejemplo "X" se ha anotado el número "3".

AHORA CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

EJEMPLO "Y"

¿Cuántos días tiene el año?

- 1) 30    2) 265    3) 345    4) 365    5) 375

EJEMPLO "Z"

¿Cuánto costarán ocho lápices, si cada uno cuesta 40 centavos?

La respuesta a cada pregunta deberá ser siempre el número o una letra que corresponde a la contestación correcta.

La prueba contiene 75 preguntas y tendrá 30 minutos - para resolverlas una vez que el examinador le indique que comience. Trabaje rápidamente, pero con precisión, no dedique demasiado tiempo a una pregunta.

SI TIENE ALGUNA DUDA, ESTE ES EL MOMENTO DE ACLARARLA.

1.- ¿CUAL DE LAS CINCO COSAS ABAJO MENCIONADAS ES DE DIFERENTE NATURALEZA DE LAS OTRAS?

1. durazno 2. plátano 3. naranja 4. pelota 5. ciruela

2.- ¿CUAL DE LAS CINCO PALABRAS ABAJO EXPRESADAS DICE MEJOR LO QUE ES UN MARTILLO?

1. casa 2. herramienta 3. mueble 4. arma 5. máquina

3.- ¿CUANTAS NARANJAS PUEDE USTED COMPRAR POR UN PESO, AL PRECIO DE 3 POR 20 CENTAVOS?

4.- ¿LA MANO ES AL BRAZO COMO PIE ES A...?

1. pierna 2. pulgar 3. codo 4. muñeca 5. rodilla

5.- ¿CUAL DE LAS CINCO PALABRAS ABAJO INDICADAS SIGNIFICA LO CONTRARIO AL ORIENTE?

1. norte 2. polo 3. occidente 4. ecuador 5. sur

6.- ¿UNA CANTIDAD QUE SE EMPEQUENECE SE DICE...?

1. desaparece 2. disminuye 3. se seca 4. se muere  
5. se hunde

7.- ¿LA CASCARA ES AL PLATANO Y EL HOLLEJO AL FRIJOL, COMO EL CASCARON ES A...?

1. manzana 2. huevo 3. jugo 4. durazno 5. gallina

8.- ¿SI NOSOTROS SENTIMOS TRISTEZA POR EL SUFRIMIENTO DE-  
UNA PERSONA ES QUE TENEMOS UN SENTIMIENTO DE...?

1. odio 2. piedad 3. desprecio 4. pasión 5. sentencia

9.- EL HOSPITAL ES PARA LOS ENFERMOS COMO QUE, PARA LOS -  
CRIMINALES ES...

1. doctor 2. asilo 3. juez 4. prisión 5. sentencia

10.- ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES PALABRAS SIGNIFICA LO CONTRA-  
RIO DE EXITO?

1. ganancia 2. pérdida 3. fracaso 4. logro 5. intento

11.- ¿CUAL DE LAS CINCO COSAS ABAJO MENCIONADAS SE PARECEN  
MAS A UNA DE ESTAS TRES: MANZANA, DURAZNO, PERA?

1. semilla 2. árbol 3. ciruela 4. jugo 5. cáscara

12.- ¿CUAL DE LOS NUMEROS ABAJO EXPRESADOS ES MAYOR QUE -  
LOS DEMAS?

A. 6456 B. 8968 C. 4265 D. 8970 E. 7549 F. 2335  
G. 9472 H. 3286

13.- ¿EL SOMBRERO ES A LA CABEZA COMO EL DEDAL ES A...?

1. dedo 2. aguja 3. hilo 4. mano 5. costura

14.- ¿UN CAPITAN ES A UN BARCO LO QUE UN GOBERNADOR ES A QUE...?

1. ayuntamiento    2. ciudad    3. estado    4. patrón    5. abogado

15.- COSTANDO A SEIS CENTAVOS UN LAPIZ, ¿CUANTOS SE PUEDEN COMPRAR CON 48 CENTAVOS?

16.- ¿CUAL DE LAS FRASES ABAJO EXPRESADAS DICEN MEJOR LO QUE ES UN ZAGUAN?

1. un agujero en una cerca    2. algo que se balancea  
3. que tiene goznes    4. una puerta en una pared  
5. algo que se abre y se cierra

17.- ¿EL CARBON DE PIEDRA ES A LACOMOTORA COMO QUE, AL AUTOMOVIL

1. motocicleta    2. humo    3. ruedas    4. gasolina    5. claxón

18.- ¿CUANDO SE ESTA PENSANDO EN LA CONSTRUCCION DE UNA NUEVA MAQUINA, QUE ES LO QUE SE DICE GENERALMENTE, QUE SE HACE?

1. descubrimiento    2. adaptacion    3. creación  
4. novedad    5. invención

19.- UN NUMERO ESTA EQUIVOCADO EN LA SERIE QUE ABAJO SE EX

PRESA.

5 10 15 20 25 30 35 40 46 50

20.- LOS MEDICOS SON UTILES PORQUE

1. son inteligentes
2. comprenden la naturaleza humana
3. tienen buena disposición
4. son escrupulosos
5. saben más de enfermedades que otros.

21.- ¿CUAL DE LAS PALABRAS ABAJO INDICADAS SE ENCUENTRAN EN PRIMER TERMINO EN EL DICCIONARIO?

1. trampa
2. santo
3. rasurar
4. quills
5. gato
6. noche
7. pintura

22.- ¿QUE NUMERO SIGUE A ESTA SERIE?

27 27 23 23 19 19

23.- ¿UN AUTOMOVIL ES A UNA CARRETA, COMO UNA MOTOCICLETA- ES A...

1. paseo
2. caballo
3. bogue
4. tren
5. bicicleta

24.- ¿QUE PALABRA NO CORRESPONDE AL GRUPO?

1. tristeza
2. melancolía
3. pena
4. luto

25.- ¿COMO SE DICE DE UN MUCHACHO QUE EXAGERA CON FRECUENCIA ACERCA DE LO QUE PUEDE HACER?

1. mentiroso    2. falsario    3. tramposo    4. bromista  
5. fanfarrón

26.- ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ANIMALES SE PARECE MAS A ESTOS TRES, LLAMA, CABALLO, BURRO?

1. león    2. búfalo    3. camello    4. mono    5. perro

27.- ¿CUAL DE LAS CINCO COSAS ABAJO EXPRESADAS ES MAYOR QUE LAS OTRAS?

1. botón    2. rama    3. árbol    4. ramo    5. vástago

28.- ¿CUAL DE LAS FRASES INDICADAS ABAJO EXPRESA MEJOR LO QUE ES UN CABALLO?

1. tiene cola    2. es un ser viviente    3. una cosa que come y trabaja  
4. una animal cuadrúpedo y grande  
5. algo para tirar de un carro

29.- ¿SI SE VENDEN TORNILLOS A TRES POR DIEZ CENTAVOS, ¿CUANTO COSTARAN DOS Y MEDIA DOCENAS?

30.- ¿CUAL DE LAS PALABRAS ESCRITAS ABAJO SE ENCUENTRA PRIMERO EN EL DICCIONARIO?

1. bravo    2. burdo    3. bronco    4. bullanguero    5. brea  
6. broma    7. buñuelo    8. bribón

- 31.- ORDENE LAS SIGUIENTES PALABRAS DE MODO QUE FORMEN UN PENSAMIENTO COMPLETO Y CONTESTE (1) SI ES VERDADERO (2) SI ES FALSO.

Vacas pasto las comen

- 32.- ¿CUAL DE LAS PALABRAS QUE ABAJO SE EXPRESAN DICEN MEJOR LO QUE ES UN CORDERO?

1. animal con lana
2. un ser con cola y cuatro patas
3. un animal vivaz
4. un carnero joven
5. un animal que come pasto

- 33.- ¿SI LAS PALABRAS QUE ABAJO SE EXPRESAN SE ARREGLARAN PARA HACER UNA FRASE CORRECTA, CON QUE LETRA COMENZARIA LA TERCERA PALABRA DE ELLA?

oro brillante reloj compró muchacho un de él

- 34.- UN GRITO A TIEMPO AHORRA LAMENTOS. ¿A QUE FRASE DE LAS SIGUIENTES EQUIVALE ESTE PROVERBIO?

1. se puede ahorrar gritando
2. conviene atender una dificultad antes que empeore
3. trabaje con empeño y ahorre lo que pueda
4. el que ahorra se enriquece.

- 35.- EL PASTO ES AL GANADO COMO EL PAN ES A QUE?

1. mantequilla
2. harina
3. leche
4. hombre
5. caballo

36.- ¿QUE DE LO ABAJO EXPRESADO DICE MEJOR LO QUE ES UNA -  
MENTIRA?

1. equivocación
2. declaración maliciosamente falsa
3. aseveración accidentalmente falsa
4. una exageración
5. una respuesta equivocada

37.- ¿EL HIJO DE LA HERMANA DE MI PADRE QUE ES DE MI?

1. hermano
2. sobrino
3. primo
4. tío
5. nieto

38.- SI JORGE ES MAS ALTO QUE FRANCISCO Y FRANCISCO MAS AL-  
TO QUE JAIME, ENTONCES QUE ES JORGE CON RELACION A -  
JAIME?

1. más alto
2. más chaparro
3. tan alto como
4. no puede decirse que...

39.- ¿UN REY A UN REINO COMO UN PRESIDENTE ES A QUE...?

1. vicepresidente
2. senado
3. república
4. reina
5. democracia

40.- ¿COMO SE DICE DE UN ACONTECIMIENTO QUE SE REALIZARA -  
CON CERTEZA?

1. probable
2. seguro
3. dudoso
4. posible
5. retardado

41.- CUENTE LOS CINCO QUE TENGAN UN SIETE DESPUES DE --

ELLOS Y DIGA CUANTOS CINCO DE ELLOS HAY?

7	5	3	5	7	2	3	7	5	6	7	7	2	5
7	3	4	7	7	5	2	0	7	5	7	3	3	7
2	5	1	7	9	6	5	7						

42.- ¿CUAL DE LAS CINCO COSAS ABAJO MENCIONADAS ES COMUN A ESTAS CUATRO: HIERRO, COBRE, ALUMINIO, PLOMO?

1. gris 2. oxidado 3. maleable 4. pesado 5. brillante

43.- ¿LO AMPLIO ES A UN OBJETO LO QUE EL RUIDO ES A QUE..?

1 suavidad 2. pequeñas 3. dureza 4. peso 5. sonido

44.- ¿SI LAS SIGUIENTES PALABRAS SE ARREGLARAN EN UNA FRASE CORRECTA, CON QUE LETRA COMENZARIA LA PALABRA QUE SE ENCONTRARA A LA MITAD?

flores olores ciertas exhalan delicados

45.- EN UN IDIOMA EXTRANJERO MUCHACHO ES "KOLO" BUEN MUCHACHO ES "KOLO DAAK. ¿ CON QUE LETRA COMIENZA LA PALABRA QUE SIGNIFICA BUENO?

46.- SI LAS PALABRAS ABAJO INDICADAS SE ARREGLARAN PARA HACER UNA FRASE CORRECTA, CON QUE LETRA COMENZARIA LA SEGUNDA PALABRA?

Bonita De Que La México Es Ciudad

47.- ¿CUAL ES EL NUMERO QUE SIGUE EN ESTA SERIE?

18      12      15      10      12      8

48.- SI ANTONIO ES MAS VIEJO QUE CARLOS, Y CARLOS ES DE LA EDAD DE RICARDO, COMO ES RICARDO CON RELACION A ANTONIO?

1. Más viejo
2. más joven
3. tan viejo como
4. no se puede decir cual...

49.- FORMESE UNA FRASE CON LAS SIGUIENTES PALABRAS Y HAGASE LO QUE SE INDICA?

Primera la escriba del letra Hidalgo nombre

50.- UN REVOLVER ES UN HOMBRE COMO UNA ABEJA A QUE...?

1. alas
2. miedo
3. vuelo
4. cera
5. aguijón
6. colmenar

51.- SI PABLO ES MAS VIEJO QUE JAVIER Y PABLO ES MAS JOVEN QUE ROBERTO, ¿COMO ES ROBERTO EN RELACION A JAVIER?

1. más viejo
2. más joven
3. tan viejo como
4. no se puede decir...

52.- ¿POR QUE RAZON SE PONEN LUCES BRILLANTES EN EL FRENTE DE LOS TEATROS?

1. para que la gente sepa donde están

2. para llamar la atención al público
3. para que el público vea mejor los anuncios
4. porque la electricidad cuesta poco a los teatros
5. para aumentar el alumbrado de la calle

53.- ¿QUE PALABRA SIGNIFICA LO CONTRARIO DE ORGULLO?

1. tristeza
2. humildad
3. miseria
4. vanidad
5. soberbia

54.- SI LAS PALABRAS SE PUSIERAN EN ORDEN CON QUE LETRA CO MENZARIA LA PALABRA DE EN MEDIO?

semana    año    hora    segundo    día    mes    minuto

55.- SI UN INDIVIDUO CAMINA PARTIENDO DE SU CASA SIETE CALLES (CUADRAS) HACIA EL ORIENTE Y DESPUES CUATRO HACIA EL OCCIDENTE.

¿A cuántas calles estará de su casa?

56.- EN UN IDIOMA EXTRANJERO SE DICE MUCHO FRIO, SOTO GRAN MUCHO CALOR, FORS GRAN.

¿con qué letra comienza la palabra que significa mucho?

57.- ¿CUAL DE LAS CINCO COSAS ABAJO INDICADAS, SE PARECENMAS A ESTAS TRES: BALA DE CAÑON, ALAMBRE, CENTAVO?

1. billete de banco    2. hueso    3. cordón    4. lápiz  
5. llave

58.- HAY UN ADAGIO QUE DICE: EL QUE SE AHOGA SE AGARRA DE-  
UN CLAVO ARDIENDO: ESTO SIGNIFICA.

1. que un clavo se hunde más fácilmente que un clavo  
2. que todos deben aprender a nadar  
3. que los desesperados se acojen a las esperanzas absur-  
das  
4. el que no sepa nadar que se quede en tierra

59.- HAY UN REFRAN QUE DICE: NO TODO LO QUE BRILLA ES ORO,  
ESTO QUIERE DECIR QUE..

1. hay oro opaco    2. las apariencias engañan  
3. no hay que usar joyas falsas  
4. los diamantes brillan más que el oro  
5. algunos presumen de ricos

60.- UNA ADVERTENCIA INTELIGIBLE ES.

1. una advertencia superflua    2. comprensiva  
3. comprensible    4. oportuna    5. represensible

61.- SI LAS PALABRAS ABAJO INDICADAS SE ARREGLARAN PARA --  
CONSTRUIR UNA FRASE CORRECTA, CON QUE LETRA COMENZA--  
RIA LA TERCERA PALABRA?

Antes    Pensar    de    Conviene    Mandar

62.- EN UN IDIOMA EXTRANJERO SE DICE: COMIDA; BEKO PRAC, -  
 LECHE; KLUP PRAC, ALIMENTO Y LECHE; BEKO PRAC OTOH -  
 KLUP PRAC.

¿Con qué letra comienza la palabra que en ese idioma -  
 significa "Y"?

63.- SI NUEVE HOMBRES PUEDEN TERMINAR UNA BARDA EN SIETE -  
 DIAS, CUANTOS HOMBRES SE NECESITARIAN PARA TERMINARLA-  
 EN MEDIO DIA?

64.- SI LAS SIGUIENTES PALABRAS SE PUSIERAN EN ORDEN, CON--  
 QUE LETRA COMENZARIA LA PALABRA DE EN MEDIO?

Párrafo libro capítulo frase palabra

65.- HAY UN REFRAN QUE DICE: SECA TU HENO CUANDO HAYA SOL.

1. el heno secado a la sombra es de mala calidad
2. la precipitación causa pérdida
3. aprovecha la oportunidad
4. el heno es mejor en verano
5. es mejor trabajar al sol que a la sombra

66.- ¿QUE COSA EXPLICA MEJOR LO QUE ES UN PIE?

1. para el uso del zapato y calcetín
2. la parte del cuerpo donde se paran los animales

3. que tenga cinco dedos y un talón.
4. que los hombres tengan más grandes los pies que las mujeres

67.- UN NUMERO EQUIVOCADO EN LA SIGUIENTE SERIE, PONGA EL CORRECTO.

1    2    4    8    12    32    64

68.- ESCRIBA LA LETRA QUE SIGUE INMEDIATAMENTE A LA LETRA QUE ESTA DESPUES DE LA O EN EL ALFABETO.

69.- SI SE ORDENAN ALFABETICAMENTE LAS PALABRAS SIGUIENTES CON QUE LETRA COMENZARIA LA PALABRA DE EN MEDIO?

Nación    aldea    pueblo    ciudad    estado

70.- HAGA USTED LO QUE DICE LA SIGUIENTE FRASE DESORDENADA

suma    cinco    escribe    tres    la    uno    y    de

71.- TENGO UNA CAJA GRANDE CON DOS CHICAS ADENTRO Y CINCO CAJITAS EN CADA CAJA CHICA.

¿Cuántas cajas tengo en total?

72.- SI UN HOMBRE CORRE 250 METROS EN 10 SEGUNDOS

¿Cuántos corre en un quinto de segundo?

73.- ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES PALABRAS APARECE A LO ULTIMO-  
EN EL DICCIONARIO?

1. corazón    2. juez    3. césped    4. nervio    5. caballo  
6. norte    7. labor

74.- HAY UN NUMERO EQUIVOCADO EN LA SIGUIENTE SERIE: ¿CUAL  
DEBE SER EL CORRECTO?

1    2    5    6    8    10    13    14    16    18

75.- ¿COMO SE LLAMA EL ARREGLO DE UNA DISPUTA, CUANDO AM--  
BAS PARTES CEDEN ALGUNAS DE SUS RESPECTIVAS PRETENSIO  
NES?

1. promesa    2. convenio    3. entendimiento  
4. trato cerrado    5. armisticio

NOMBRE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_ PUESTO SOLICITADO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_

## EJEMPLO:

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

En ocasiones se aplican con otro tipo de test, como son: el de dominó, razonamiento numérico, vocabulario, que pretenden conocer la capacidad de inteligencia del individuo. También como el caso anterior se tiene una escala de calificación que les permite determinar la evaluación del candidato, pero que no nos fué posible conseguir por cuestiones de políticas internas.

A continuación presentamos dichos test.

## OFICINA DE SELECCION Y ORIENTACION DE PERSONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 EMPLEO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

PUNTAJE \_\_\_\_\_  
 PERCENTIL \_\_\_\_\_  
 RANGO \_\_\_\_\_

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominós. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.

Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuantos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

Escriba su respuesta con número en forma de quebrado en la ficha que está en blanco.

EJEMPLOS: Aquí hay dos ejemplos (el A y el B) que ya han sido resueltos. Observe cómo y por qué corresponden a esas soluciones.


RAZONAMIENTO NUMERICO

Observe los problemas presentados a continuación. Cada serie de números va seguida de un signo de interrogación, donde debe colocarse el número que continúa la serie. Cada serie de números guarda relación entre sí. Su trabajo consiste en encontrar en la columna de respuestas de la derecha, el número que continuaría la serie. Indique su respuesta tachando el número apropiado.

En el primer ejemplo (1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, ?) cada número es 3 más que el anterior. Por lo tanto el próximo número deberá ser  $19+3=22$ , así pues el número 22 ha sido tachado.

Ahora observe los otros cuatro ejemplos. Encuentre la relación que existe entre cada serie, decida que número deberá ser el siguiente y táchelo en la columna de respuestas.

Resuelva ahora estos problemas:

- |     |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|
| 1.- | 1  | 4  | 7  | 10 | 13 | 16 | 19 | <u>?</u> | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 2.- | 20 | 18 | 16 | 14 | 12 | 10 | 8  | <u>?</u> | 7  | 6  | 5  | 4  | 3  |
| 3.- | 20 | 20 | 19 | 19 | 18 | 18 | 17 | <u>?</u> | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 |
| 4.- | 4  | 6  | 5  | 7  | 6  | 8  | 7  | <u>?</u> | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 5.- | 2  | 4  | 6  | 8  | 11 | 13 | 15 | <u>?</u> | 14 | 15 | 16 | 17 | 9  |

Usted debió haber tachado 6, 17, 9 y 17 para los problemas (2), (3), (4), (5), respectivamente.

¿Tiene alguna duda?

Al reverso de la hoja hay 20 problemas como estos. Cuando haya sido dada la señal, voltee la hoja. Tendrá 5 minutos para trabajar. Trabaje tan pronto como le sea posible.

NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE

### RAZONAMIENTO NUMERICO

1.- 3 3 6 6 9 9 12 <u>?</u>	15 14 13 12 11	11.- 10 5 11 6 12 7 13 <u>?</u>	11 10 9 8 7
2.- 98 87 76 65 54 43 32 <u>?</u>	23 21 19 11 7	12.- 20 22 19 23 18 24 17 <u>?</u>	22 23 24 25 26
3.- 29 92 28 82 27 72 26 <u>?</u>	52 62 26 25 17	13.- 10 8 10 12 10 12 14 <u>?</u>	18 16 15 14 12
4.- $\frac{1}{2}$ 1 2 4 8 16 32 <u>?</u>	44 58 60 62 64	14.- 56 28 31 32 16 19 20 <u>?</u>	5 16 12 14 10
5.- 98 89 78 87 76 67 56 <u>?</u>	45 54 65 74 76	15.- 1 4 10 22 46 94 190 <u>?</u>	392 360 350 255 199
6.- 1 3 6 10 15 21 28 <u>?</u>	31 3 36 39 41	16.- 5 4 3 6 9 8 7 <u>?</u>	11 12 13 14 15
7.- 81 27 9 3 1 $\frac{1}{3}$ $\frac{1}{9}$ <u>?</u>	$\frac{1}{12}$ $\frac{1}{16}$ $\frac{1}{21}$ $\frac{1}{27}$ $\frac{1}{30}$	17.- 2 3 4 16 4 5 6 <u>?</u>	16 20 24 26 27
8.- 40 32 25 19 14 10 7 <u>?</u>	1 2 3 4 5	18.- 2 7 12 6 4 9 14 <u>?</u>	7 9 11 13 15
9.- 80 40 44 22 26 13 17 <u>?</u>	21 8.5 6 4.5 4	19.- 6 8 10 5 3 5 7 <u>?</u>	5 6 4 2 3
10.- 4 8 5 9 6 10 7 <u>?</u>	13 9 12 11 10	20.- 3 5 2 4 8 10 7 <u>?</u>	12 14 16 18 20

FLUIDEZ DE PALABRA

Esta es una prueba que mide su rapidez para pensar y enumerar palabras.

Se le va a dar una letra para que usted escriba tantas palabras como pueda en cinco minutos. Recuerde que todas las palabras que escriba, deben empezar con la letra que le ha sido dada.

No puede escribir diferentes formas de la misma palabra. Por ejemplo, si se le dá la letra "T" no puede escribir - treinta y uno, treinta y dos, etc., tampoco puede escribir trabajar, trabajando.

Para practicar suponga usted que se le dió la letra "G" y escriba en los espacios que aparecen a continuación palabras que empiecen con esta letra. Escriba tan rápido como le sea posible.

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_
- 6.- \_\_\_\_\_

Tiene alguna pregunta qué hacer?

Cuando nuevamente se le dé una letra voltee su hoja y empiece rápidamente a escribir tantas palabras como le sea posible.

NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE

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

TEST PARA EVALUAR LA PERSONALIDAD

Se cuenta con otro tipo de examen para medir la personalidad del candidato, el cual permite conocer 14 tipos de necesidades como son: logro, afiliación, agresión, autonomía, dominancia, resistencia, exhibicionismo, evasión, impulsividad, orden, humorismo, relaciones sociales, capacidad de integración y control. Su tiempo de aplicación es libre, y cuyo fin es el de determinar el tipo de necesidades del candidato, clasificando en dos grandes grupos, a saber; A) Necesidades Altas, B) Necesidades Bajas.

La decisión se basa en el siguiente criterio:

NECESIDADES ALTAS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

NECESIDADES BAJAS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Previamente se evalúa la hoja de respuestas y se determina en forma estadística el resultado de dicho examen.

Presentamos dicho test para tener conocimiento más claro del tipo de preguntas que se realizan las cuales van encaminadas a determinar las necesidades del candidato.

- 1.- Me divierto haciendo cosas que me ponen a prueba.
- 2.- Les pongo poca atención a las cosas que les interesan a mis amistades.
- 3.- Me encanta ver a alguien que me cae mal, hacer el ridículo en público.
- 4.- Si la opinión pública me es contraria, generalmente pienso que estoy equivocado.
- 5.- Me gustaría ser parte de la mesa directiva de un club.
- 6.- Si no puedo terminar algo en cierto tiempo, generalmente decido no perder más tiempo haciéndolo.
- 7.- La gente piensa que soy alegre y divertido.
- 8.- Casi siempre acepto un reto.
- 9.- Yo admiro a la gente libre y espontánea.
- 10.- Evitar que lo convenzan a uno de dar ayuda a sus conocidos.

- 11.- Generalmente decido con anticipación lo que haré -- cierto día.
- 12.- Pienso que los adultos a los que les gusta jugar son muy infantiles.
- 13.- El que las personas que me conocen me tengan en alta estima es muy importante para mí.
- 14.- Las discusiones filosóficas son una pérdida de tiempo.
- 15.- Yo nací hace más de 90 años.
- 16.- El superarnos solo tiene sentido si lleva al éxito - inmediato.
- 17.- Creo que se pierde mucho de la vida si no se es capaz de gozar a la gente que nos rodea.
- 18.- No me molesta mucho que me ganen una discusión.
- 19.- Me gustaría vagar libremente de país en país.
- 20.- No me gusta insistir demasiado en una discusión.
- 21.- No me molesta hacer todo el trabajo yo solo, si es necesario terminar lo que he comenzado.
- 22.- Soy demasiado tímido para contar chistes.
- 23.- Selecciono cuidadosamente las cosas que hago porque quiero tener una vida larga y saludable.
- 24.- Mi actitud ante la vida es cauta y reservada.

- 25.- Cuando veo que alguien está confundido, generalmente le pregunto si le puedo ayudar.
- 26.- No me preocupo mucho por mi arreglo personal cuando salgo a la calle.
- 27.- Me fascina oír y contar chistes y cuentos cómicos.
- 28.- Me preocupa poco qué impresión causo en los demás.
- 29.- A menudo me esfuerzo por encontrar la relación que existe entre las distintas cosas que pasan.
- 30.- Trato de dormir aunque sea un poco todas las noches.
- 31.- Me enoja conmigo cuando no aprendo algo bien.
- 32.- Tratar de agradar a la gente es perder el tiempo.
- 33.- Yo digo muchas groserías.
- 34.- Las aventuras en las que estoy solo me asustan un poco.
- 35.- Trato de dominar a los demás en vez de permitir que ellos me dominen a mí.
- 36.- Si veo que es difícil lograr algo, generalmente cambio de parecer y trato de conseguir otra cosa.
- 37.- Me gusta que la gente hable sobre las cosas que he hecho.
- 38.- Me divertiría aprender a hacer equilibrio en un alambre.

- 39.- Creo que a veces se me olvida pensar antes de actuar.
- 40.- Todos los recién nacidos me parecen changos.
- 41.- Cuando voy a alguna parte generalmente encuentro la ruta exacta viendo un mapa.
- 42.- Creo que la mayor parte de las diversiones son una pérdida de tiempo.
- 43.- Me gusta mucho que me alaben.
- 44.- No entiendo como los intelectuales obtienen satisfacción personal con la vida tan impráctica que llevan.
- 45.- Tengo varios trajes que me han costado más de \$25,000 pesos cada uno.
- 46.- Trabajo porque tengo que trabajar y esa es la única razón.
- 47.- La lealtad hacia mis amigos es muy importante para mí.
- 48.- Casi nunca digo nada cuando alguien hace algo que a mí me molesta.
- 49.- Cuando era niño, tenía muchas ganas de ser independiente.
- 50.- Me interesa muy poco dirigir a otros.
- 51.- Cuando la gente necesita hacer un trabajo que requiere paciencia me piden a mí que lo haga.

- 52.- No me gustaría tener la fama que se obtiene siendo -  
un gran atleta.
- 53.- Jamás se me ocurriría trabajar de bombero.
- 54.- Casi nunca hago algo sin medir las consecuencias.
- 55.- Me dá mucha lástima la gente solitaria.
- 56.- Generalmente mis papeles personales están muy desor-  
denados.
- 57.- Me gustan mucho las fiestas, espectáculos, juegos, -  
cualquier diversión.
- 58.- La aprobación social no tiene importancia para mí.
- 59.- Leo ahora por mi propia iniciativa, casi tanto como  
cuando tenía que leer para las clases.
- 60.- Yo hago toda mi ropa y todos mis zapatos.
- 61.- Yo sigo trabajando en un problema cuando los demás -  
ya se han dado por vencidos.
- 62.- La mayor parte de mis relaciones con otras gentes -  
son de negocios y no amistosas.
- 63.- Si alguien tiene mejor trabajo que el mío, me gusta-  
ría ponerlo en evidencia.
- 64.- No me gusta separarme mucho de mi familia.
- 65.- Me siento seguro cuando dirijo las actividades de -  
otras gentes.

- 66.- El solo pensar que tengo que trabajar por muchas horas me hace sentirme cansado.
- 67.- No me importa llamar la atención.
- 68.- Nunca dejaría de hacer algo que promete ser divertido por el solo hecho de ser peligroso.
- 69.- De las personas que conozco, las que dicen lo primero que se les viene a la mente son las que me parecen más interesantes.
- 70.- Me disgusta la gente que siempre me está pidiendo - consejos.
- 71.- Guardo todos mis documentos importantes juntos en un lugar seguro.
- 72.- Cuando puedo escoger entre trabajar y divertirme, generalmente decido trabajar.
- 73.- El que los amigos tengan una buena opinión de nosotros es una de las mejores recompensas para vivir - una buena vida.
- 74.- Si la relación entre las teorías y los hechos no es muy evidente no veo la razón para buscarla.
- 75.- He ido a la escuela alguna vez durante mi vida.
- 76.- Trato de trabajar solo lo suficiente para ir la pasando.

- 77.- La gente me considera amistoso.
- 78.- Soy tranquilo para hablar.
- 79.- Mi mayor deseo es ser independiente y libre.
- 80.- Yo sería muy mal juez porque no me gusta decirle a los demás lo que deben hacer.
- 81.- Si quiero conocer la respuesta a cierta pregunta, a veces la busco por varios días.
- 82.- Me siento molesto cuando la gente se fija en mí.
- 83.- No me puedo imaginar saltando de un aeroplano como los paracaidistas.
- 84.- No soy de los que compran sin pensarlo bien.
- 85.- A la gente le gusta platicarme sus problemas porque saben que haré todo lo que pueda por ayudarlos.
- 86.- Hago la mayor parte de mis cosas, sin un orden específico.
- 87.- A veces me gusta actuar como si estuviera medio borracho.
- 88.- Me afecta poco la opinión que la gente importante tiene de mí.
- 89.- Tengo una gran curiosidad acerca de muchas cosas.
- 90.- Casi nunca como o bebo algo.

- 91.- A menudo me fijo metas que son muy difíciles de alcanzar.
- 92.- Después de conocer a la mayor parte de la gente, decidí que no serían muy buenos amigos.
- 93.- La estupidez me enoja.
- 94.- Generalmente trato de compartir mis problemas con al guien que me pueda ayudar.
- 95.- Soy bueno para mantener a la gente en orden.
- 96.- Cuando alguien piensa que no debo terminar un trabajo, generalmente estoy dispuesto a seguir su consejo.
- 97.- Me gusta ser el centro de atención.
- 98.- Creo que sería divertido y excitante sentir un terremoto.
- 99.- A menudo rompo cosas por descuido.
- 100.- Siento poca satisfacción al ayudar a otros.
- 101.- Antes de empezar a trabajar hago mis planes, veo que necesitaré y reúno todo el material necesario.
- 102.- Sólo celebro fechas muy especiales.
- 103.- Me esfuerzo constantemente para que la gente me tenga en alta estima.
- 104.- Cuando era niño, no me interesaban los libros.

- 105.- No he paseado nunca en automóvil.
- 106.- Prefiero un trabajo fácil a uno que tenga muchos pro  
blemas a resolver.
- 107.- Me gusta llevarme bien con mis vecinos.
- 108.- Rara vez siento ganas de pegarle a alguien.
- 109.- Me gustaría tener un trabajo donde no tuviera que -  
darle cuentas a nadie.
- 110.- La mayoría de nuestros líderes políticos hacen su -  
trabajo mejor de lo que yo lo podría hacer.
- 111.- No me gusta dejar nada sin terminar.
- 112.- Yo era uno de los niños más callados de mi grupo.
- 113.- Evito algunos pasatiempos y deportes porque son pelig  
rosos.
- 114.- Procuro siempre hablar en voz baja cuando estoy en -  
algún lugar público.
- 115.- Pienso que a los amigos se les debe ayudar y aconsej  
ar mucho.
- 116.- Trabajo mejor cuando hay cierto desorden en las cos  
as.
- 117.- Paso la mayor parte de mi tiempo libre descansando y  
divirtiendome.

- 118.- Me parece una tontería preocuparme por la impresión - que le causo al público.
- 119.- Me gustaría saber las razones por las cuales los -- eventos naturales suceden de la forma que suceden.
- 120.- Puedo contar facilmente del uno al veinticinco.
- 121.- Mi meta es hacer un poco más de lo que los demás han hecho antes.
- 122.- Generalmente prefiero ir a algún lado solo que ir a una fiesta.
- 123.- En la vida o empujas o te empujan.
- 124.- Muchas veces hago cosas sólo porque las costumbres - sociales lo dictan.
- 125.- Busco aquellos puestos en los que se tiene autori---dad.
- 126.- Cuando los demás se dan por vencidos ante un proble- ma, generalmente yo también me doy por vencido.
- 127.- Me gustaría ser un cantante popular con un gran club de admiradores.
- 128.- Me gustaría la sensación de subir en un elevador --abierto hasta la punta de un rascacielos en construc- ción.
- 129.- Yo disfruto con las discusiones en las que se necesi

- ta pensar muy rápido más bien, que tener conocimiento.
- 130.- En realidad no le pongo mucha atención a la gente cuando cuentan sus problemas.
- 131.- No me gusta estar en un cuarto desordenado.
- 132.- No me gustan nada las bromas pesadas.
- 133.- Nada me podría herir más que tener una mala reputación.
- 134.- Para mí las ideas abstractas tienen muy poca utilidad.
- 135.- A veces tengo hambre o sed.
- 136.- Realmente no me gusta el trabajo pesado.
- 137.- Trato de estar con mis amigos el mayor tiempo posible.
- 138.- Cuando alguien me lastima procuro olvidarlo.
- 139.- Si tengo un problema prefiero resolverlo solo.
- 140.- Creo que es mejor no hablar que afirmar las cosas.
- 141.- Cuando encuentro un problema inesperado en lo que es toy haciendo, no descanso hasta que encuentro como resolverlo.
- 142.- En las fiestas, generalmente me siento y observo a los demás.

- 143.- Procuro evitar los trabajos que requieren maquinaria y herramientas peligrosas.
- 144.- No soy de los que dicen las cosas impulsivamente sin pensar.
- 145.- Generalmente soy el primero en ofrecer ayuda cuando ésta se necesita.
- 146.- Rara vez cuelgo mi ropa cuidadosamente.
- 147.- Me gusta salir a divertirme todas las veces que puedo.
- 148.- No me esforzaría por comportarme como la gente cree que uno debe portarse.
- 149.- Cuando veo un nuevo invento, trato de averiguar cómo funciona.
- 150.- Nunca he visto una manzana.
- 151.- Prefiero que me paguen por la cantidad de trabajo hecho y no por las horas que he trabajado.
- 152.- Tengo relativamente pocos amigos.
- 153.- Generalmente considero necesario criticar duramente a la gente cuando me molesta.
- 154.- Las responsabilidades familiares me hacen sentir importante.
- 155.- Cuando estoy con alguien yo soy el que casi siempre-

hace las decisiones.

- 156.- No soy afecto a insistir en algo que tiene pocas posibilidades de éxito.
- 157.- Si fuera a trabajar en una obra de teatro, me gustaría representar el papel estelar.
- 158.- No me molestaría nadar yo solo, en un lugar desconocido.
- 159.- Generalmente me aburro si tengo que concentrarme en una sola cosa a la vez.
- 160.- Si alguien está en apuros procuro no entrometerme.
- 161.- Un escritorio desordenado es imperdonable.
- 162.- En mis tiempos libres, prefiero leer libros que valgan la pena en vez de ponerme a jugar.
- 163.- Cuando estoy haciendo algo, casi siempre me preocupa lo que la gente piense de mí.
- 164.- Para mí es más importante ser muy buen deportista - que saber literatura o ciencias.
- 165.- Generalmente me pongo algo que abrigue en los días - de frío.
- 166.- Casi nunca estudio extra en relación a mi trabajo.
- 167.- Amar y ser amado es lo más importante para mí.
- 168.- Si tengo que hacer cola, casi nunca trato de colarme

adelante.

169.- Me encanta sentirme sin lazos que me aten.

170.- Yo como líder militar sería muy malo.

171.- Estoy dispuesto a trabajar mucho más tiempo en un proyecto que la mayoría de la gente.

172.- Cuando era chico casi nunca competí con otros niños por atraer la atención.

173.- Prefiero una vida calmada y segura a una vida llena de aventuras.

174.- Procuro estar siempre perfectamente preparado antes de empezar a trabajar en algo.

175.- Preferiría cuidar yo mismo a un niño enfermo que con tratar a una enfermera.

176.- Nunca podría saber con seguridad en que he gastado mi dinero en los últimos meses.

177.- Paso gran parte de mi tiempo nada más divirtiéndome.

178.- Si me gusta mi ropa no me importa que ya esté pasada de moda.

179.- Me siento más a gusto discutiendo algo intelectual que discutiendo sobre deportes.

180.- Creo que el mundo sería mucho mejor si nadie fuera a la escuela.

- 181.- La gente siempre ha dicho que soy muy trabajador.
- 182.- Rara vez dejo de hacer lo que estoy haciendo, sólo - para que la gente esté contenta.
- 183.- Frecuentemente hago enojar a la gente porque los mo- Testo.
- 184.- Respeto las leyes porque yo me guío por ellas.
- 185.- Cuando dos personas están discutiendo, generalmente- yo les decido el problema.
- 186.- Si tuviera que hacer algo que no me gusta, lo deja-- ría para después con la esperanza de que otra persona lo hiciera.
- 187.- Muy frecuentemente monopolizo la conversación.
- 188.- Me parece una aventura maravillosa cruzar el oceano- en un bote de vela.
- 189.- Parece ser que las emociones influyen más en mí, que la meditación calmada.
- 190.- Evito hacer demasiados favores a la gente para que - no parezca que trato de comprar su amistad.
- 191.- Mi trabajo está siempre bien organizado.
- 192.- La mayor parte de mis amigos son gente que piensa - con seriedad.
- 193.- Una de las cosas que me impulsa a superarme es saber

que mi trabajo será premiado.

194.- En realidad no sé lo que significan ninguno de los últimos adelantos en el campo de la cultura.

195.- No tengo sentido del tacto en mis dedos.

196.- Cuando la gente no ve lo que hago, generalmente hago menos de lo que podría hacer.

197.- La mayor parte de la gente piensa que soy afectuoso y sociable.

198.- Soy indulgente con los que me ofenden.

199.- Creo que puedo pensar mucho mejor sin tomarme la molestia de escuchar consejos.

200.- Yo no sería un buen vendedor porque no soy bueno para encampañar a la gente.

201.- Cuando estoy trabajando al aire libre termino lo que tengo que hacer, aunque ya esté oscureciendo.

202.- Creo que tratar de ser el centro de atención es de muy mal gusto.

203.- Nunca voy a las partes de la ciudad que son consideradas como peligrosas.

204.- Generalmente pienso cuidadosamente antes de decidir algo.

205.- Cuando veo a un recién nacido, casi siempre quiero cargarlo.

- 206.- Frecuentemente se me olvida regresar las cosas a su lugar.
- 207.- Me gusta ver los programas cómicos de la televisión.
- 208.- Cuando he hecho algo bien, no me preocupo por hacer que los demás lo noten.
- 209.- Cuando creo que estoy en lo correcto, trato de demostrar que mi teoría funcionaría en la práctica.
- 210.- Me dolería si alguien me picara con un alfiler.
- 211.- No me importa trabajar aunque el resto de la gente se esté divirtiendo.
- 212.- Cuando veo a alguien que conozco, no me desvío de mi camino para saludarlo.
- 213.- Me enoja más fácilmente que la mayor parte de la gente.
- 214.- He descubierto que en la mayoría de los trabajos, se logra más mediante el esfuerzo combinado de varias personas, que el de una trabajando sola.
- 215.- Si estuviera en la política, posiblemente sería visto como uno de los líderes más poderosos de mi partido.
- 216.- Si me canso cuando estoy jugando, generalmente dejo de jugar.

- 217.- Trato de que la gente note como me visto.
- 218.- Me gustaría explorar por la noche una casa vieja, vacía y solitaria.
- 219.- Frecuentemente dejo algo a la mitad para empezar algo nuevo.
- 220.- Cuando alguien llora me produce más molestia que compasión.
- 221.- Paso gran parte de mi tiempo arreglando mis cosas ordenadamente.
- 222.- La gente me considera serio y reservado.
- 223.- Creo que mi vida no estaría completa si no lograra - distinción y prestigio social.
- 224.- Preferiría ser contador a ser matemático teórico.
- 225.- Si estuviera explorando un lugar desconocido en la - noche, debería llevar una linterna.
- 226.- Para mí no tiene importancia el llegar a ser uno de - los mejores en mi profesión.
- 227.- Me encantan las actividades sociales.
- 228.- No me gusta ver que alguien reciba malas noticias.
- 229.- No me molestaría vivir en un lugar muy solitario.
- 230.- Me siento incapaz de manejar muchas situaciones.

- 231.- Continuaría trabajando para resolver un problema aun que tuviera un fuerte dolor de cabeza.
- 232.- Nunca trato de ser el alma de las fiestas.
- 233.- Creo que es demasiado peligroso jugar en un deslizador.
- 234.- Si estoy jugando a algo en lo que se requiere destreza, planeo cuidadosamente cada movimiento antes de actuar.
- 235.- Me siento muy valioso cuando ayudo a una persona necesitada.
- 236.- Rara vez limpio los cajones de mi buró.
- 237.- Si no tuviera que ganarme la vida, me pasaría la mayor parte del tiempo nada más divirtiéndome.
- 238.- No trato de conseguir las cosas que tienen mis vecinos sólo porque ellos las tienen.
- 239.- Me gusta leer diferentes libros sobre el mismo tópico a la vez.
- 240.- Ando vestido cuando hay gente a mi alrededor.
- 241.- La gente opina a veces, que descuido aspectos importantes de mi vida por trabajar tanto.
- 242.- Quisiera que los compromisos con mis amigos no me -- obstaculizaran.

- 243.- Soy de temperamento muy violento.
- 244.- El sentir que formo parte de algo, es muy importante para mí.
- 245.- Trato de convencer a la gente para que acepten mis principios políticos.
- 246.- Cuando estoy cansado me distraigo fácilmente.
- 247.- Cuando estaba en la escuela, le contestaba en mala forma al maestro para que mis compañeros se rieran.
- 248.- Me gustaría andar en motocicleta.
- 249.- La mayor parte de la gente piensa que actúo espontáneamente.
- 250.- Me molesta tener que interrumpir lo que estoy haciendo para hacerle un favor a alguien.
- 251.- Tengo mis cosas tan bien ordenadas que nunca tengo problemas para encontrar algo.
- 252.- Generalmente tengo una razón para hacer las cosas que haga y no las hago solo para divertirme.
- 253.- No me convencería de que he tenido éxito hasta que el resto de la gente pensara lo mismo.
- 254.- Prefiero construir algo con mis manos, que tratar de desarrollar nuevas teorías científicas.
- 255.- No puedo creer que la madera se quema en realidad.

- 256.- Estoy seguro que la gente piensa que no tengo mucho empuje.
- 257.- Paso gran parte de mi tiempo visitando amigos.
- 258.- Creo que no es necesario aplastar a otros para tener éxito en el mundo.
- 259.- El tener un hogar tiende a atar a las personas más de lo que a mi me gustaría.
- 260.- No me gustaría tener un trabajo en el que tuviera que obligar a la gente a obedecer las leyes.
- 261.- No dejaría un trabajo incompleto aunque estuviera muy cansado.
- 262.- No me gusta hacer cosas raras que hagan que la gente se fije en mí.
- 263.- No me subiría en una escalera de mano si no estuviera alguien que me la detuviera.
- 264.- Pienso que la gente que se enamora impulsivamente es muy inmadura.
- 265.- Cuando veo a un viejito ó a una persona lisiada me dan ganas de ayudarlo.
- 266.- Me siento a gusto en un cuarto que está más o menos desarreglado.
- 267.- Me gusta hacerles pequeñas maldades a la gente.

- 268.- No me gusta que hagan muchos comentarios sobre mis logros cuando me están presentando a alguien.
- 269.- Ni siquiera se me ocurre algo que no me gustaría -- aprender.
- 270.- Puedo correr 1,500 metros en menos de cuatro minutos.
- 271.- Disfruto más trabajando que jugando.
- 272.- Me mantengo bastante independiente de la gente que conozco.
- 273.- Frecuentemente discuto violentamente con la gente.
- 274.- Puedo trabajar mucho mejor cuando recibo estímulo de los demás.
- 275.- Esforzándome un poco puedo hacer que la gente haga las cosas como a mí se me antoja.
- 276.- Cuando me siento mal, dejo de trabajar y trato de descansar un poco.
- 277.- Aprovecho todas las oportunidades para actuar en público.
- 278.- Me encanta la sensación de la velocidad.
- 279.- La vida no es divertida a menos que se viva en forma despreocupada.
- 280.- No me afecta en ninguna forma ver que le peguen a un niño.

- 281.- No soporto leer un periódico que está todo desordenado.
- 282.- Prefiero pasar la noche tranquilamente con amigos - que ir a una fiesta muy ruidosa.
- 283.- Hago bien mi trabajo, más bien por recibir aprobación que porque me guste.
- 284.- Hay muchas otras actividades que prefiero a la lectura.
- 285.- Sería muy difícil para mí mantener la mente totalmente en blanco.
- 286.- Para mí es irrealista insistir en llegar a ser siempre el mejor en mi campo de trabajo.
- 287.- Me desvíó de mi camino a fin de conocer gente.
- 288.- Trato de controlarme para evitar herir a otros.
- 289.- Mi idea del matrimonio perfecto es que ambos sigan - teniendo la misma independencia que cuando eran solteros.
- 290.- No tengo una personalidad fuerte ni dominante.
- 291.- Soy muy persistente y eficiente, aún cuando he estado trabajando muchas horas sin descansar.
- 292.- No me atrae la idea de actuar frente a un grupo grande.

- 293.- Me parece que es tonto esquiar siendo que tanta gente se lastima.
- 294.- Me gusta hacer las cosas de una en una.
- 295.- Recuerdo que cuando era chico trataba de cuidar a todos los que se enfermaban.
- 296.- Si llego con algo a la casa generalmente lo dejo -- caer en una silla o mesa que se encuentre a la entrada.
- 297.- Las cosas que no les caen en gracia a la mayoría de la gente, a mí me parecen chistosas.
- 298.- Mi meta en la vida es más la propia satisfacción que la fama.
- 299.- Si voy a ir a una exhibición de arte trataría de -- aprender antes algo sobre el artista, su estilo y - técnica, su filosofía sobre el arte y la historia de cada una de sus obras.
- 300.- Soy capaz de respirar.

Existe otro tipo de examen que se aplica también - para conocer la personalidad del individuo, dicho examen es conocido como el de Autocrítica.

Como el que se presenta a continuación.

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

I N S T R U C C I O N E S

Lo que usted tiene que hacer es una autocrítica - de sí mismo, tanto positiva como negativa. Debe incluir - todo aquello que considere importante o significativo sobre sí mismo, como sus cualidades sus defectos, carácter, metas, ambiciones, gustos, etc.

O tambien se cuenta con otro tipo de examen, el de Frases Incompletas. Este examen nos permite conocer tambien la personalidad del candidato y determinar sus necesidades como son: logro, integraci3n, control, dominancia. Lo m1s trascendental en la aplicaci3n de esta prueba es el de interpretaci3n de las respuestas de los candidatos, se tendr1a que conocer y ubicar cada una de las contestaciones para poder decidir el tipo de necesidad que est1 demostrando el candidato.

A continuaci3n presentamos dicho examen, cuyo fin es el de que se tenga una idea de la forma en que est1 constituido.

GRADOS FRASES INCOMPLETAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

I N S T R U C C I O N E S

A continuación encontrará una serie de Frases Incompletas que deberá completar.

Trate de completar estas Frases en la forma más espontánea y rápida posible.

Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje.

No empiece hasta que se le diga

- 1.- Me habría gustado que mi padre \_\_\_\_\_
- 2.- Sentí que necesitaba de los demás cuando \_\_\_\_\_
- 3.- Ante una situación desconocida yo \_\_\_\_\_
- 4.- Cada vez que algo sale mal \_\_\_\_\_
- 5.- La gente supone que yo \_\_\_\_\_
- 6.- Cuando tengo que tratar con público yo \_\_\_\_\_
- 7.- Yo siempre evitaría \_\_\_\_\_
- 8.- Lo que más deseo \_\_\_\_\_
- 9.- Creo que tengo habilidad para \_\_\_\_\_
- 10.- Lo que más me gusta \_\_\_\_\_
- 11.- La mayoría de los jefes \_\_\_\_\_
- 12.- Con el trabajo yo busco \_\_\_\_\_
- 13.- Cuando pienso en la empresa yo \_\_\_\_\_
- 14.- Me gusta estar en un grupo que \_\_\_\_\_

- 15.- Me llevo a desconcentrar cuando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 16.- Cuando no me toman en cuenta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 17.- Cuando estoy en grupo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 18.- Le molesta la gente que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 19.- Mi mayor preocupación \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 20.- Me sentiré feliz cuando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 21.- Lo que más se me facilita \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 22.- Siento que lo que más me estimula \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 23.- Las personas que tienen autoridad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 24.- Lo que más me impulsa a trabajar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 25.- Me gusta donde trabajo, pero \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 26.- Conviene juntarse con los demás cuando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 27.- En situaciones de emergencia, lo mejor \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 28.- Creo que el mejor estímulo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 29.- Si tuviera que describirme a mi mismo, diría \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 30.- Cuando hablo con extraños \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 31.- Una situación en la que no quisiera verme \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 32.- Mi meta es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 33.- En comparación con los demás yo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 34.- Algo que me he prometido conseguir \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 35.- Si fuera jefe \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 36.- Se trabaja para \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 37.- Un defecto frecuente en las empresas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 38.- Lo que él buscaba en sus amigos era \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 39.- Me relaciono mejor con las personas del sexo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 40.- Frente al peligro yo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 41.- Cuando ví que todo mi esfuerzo había sido inútil \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 42.- Siento que siempre estoy \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

43.- La mayoría de la gente \_\_\_\_\_

44.- Algún día perderé el miedo a \_\_\_\_\_

45.- Me gustaría llegar a ser \_\_\_\_\_

46.- Nunca he tenido habilidad para \_\_\_\_\_

47.- Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido \_\_\_\_\_

48.- Siento que mi jefe \_\_\_\_\_

49.- Algún día mi trabajo \_\_\_\_\_

50.- Busco en la empresa \_\_\_\_\_

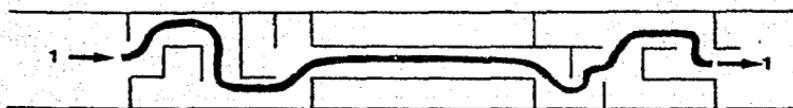
TEST DE HABILIDAD

Para conocer la habilidad del candidato las Instituciones emplean entre muchas pruebas, las más conocidas en el medio como son, la de laberintos, semejanza, figuras incorrectas, figuras incompletas, asignación, colocación de figuras geométricas en un cuadrado, todas éstas permiten medir la capacidad de observación, retención, precepción de las cosas, imaginación. El tiempo de duración que se utiliza para la aplicación es de 2 horas.

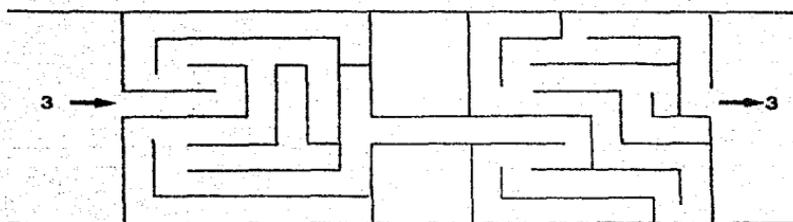
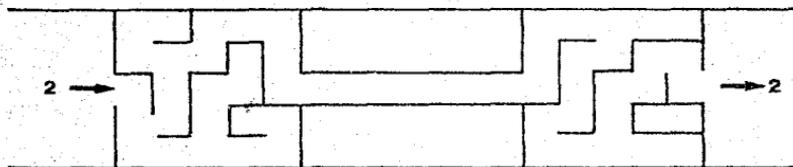
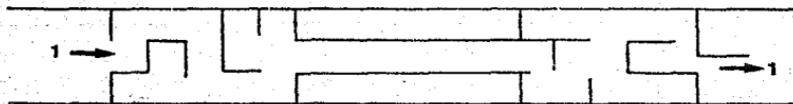
En estos exámenes no hay que interpretar ninguna información, sino que solamente se tienen que verificar que las contestaciones sean correctas.

Podremos tener más claro lo anterior, si observamos los siguientes test que pudimos recopilar para su presentación.

183  
EJERCICIO 1



Partiendo de la flecha izquierda, trazar una línea que siga el camino más corto hasta llegar a la flecha del lado opuesto, pero teniendo cuidado de no cruzar ninguna línea

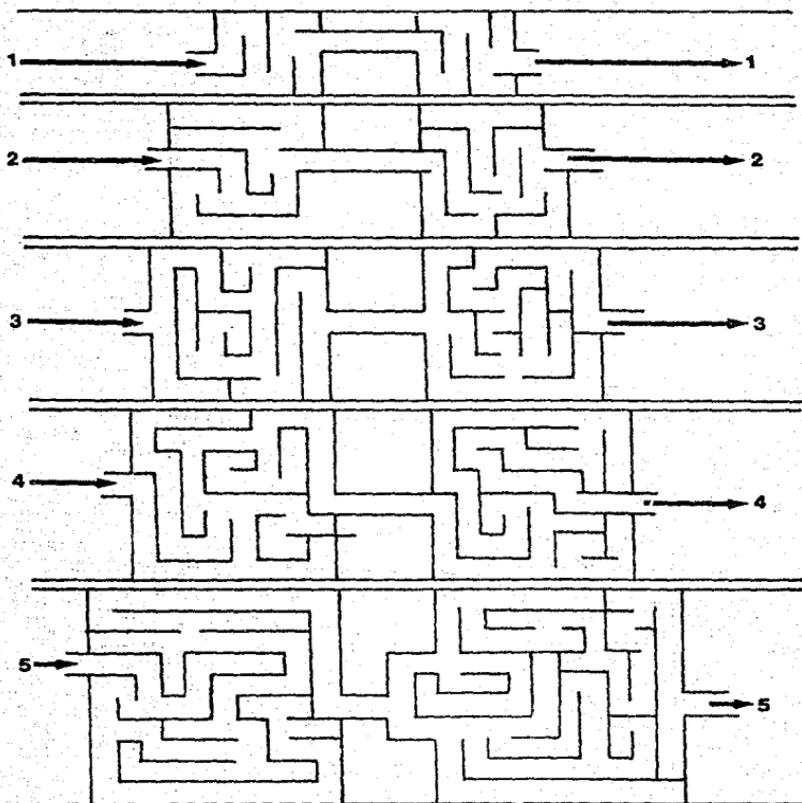


NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE

**PRUEBA 1**

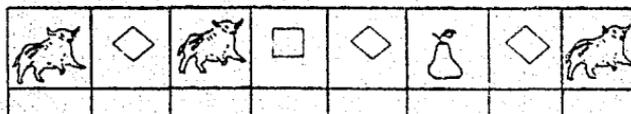
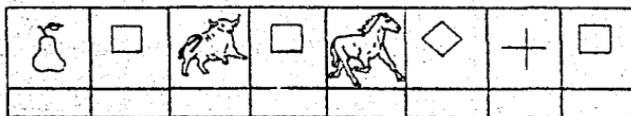
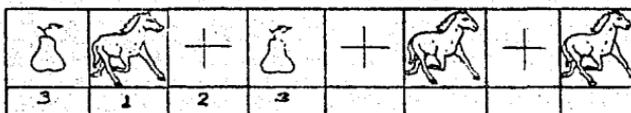
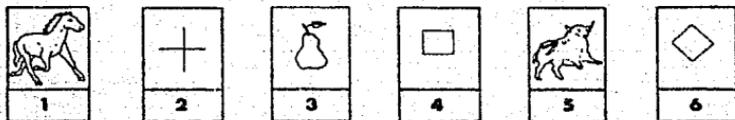
184

Partiendo de la flecha izquierda trazar una línea que siga el camino más corto hasta llegar a la flecha del lado opuesto, pero teniendo cuidado de no cruzar ninguna línea.



185  
EJERCICIO 2

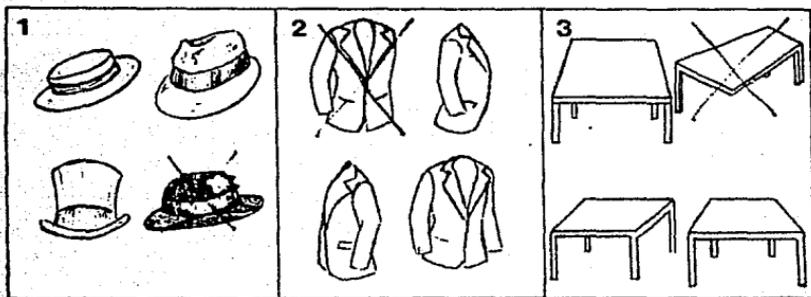
Escriba el número que corresponde a cada figura



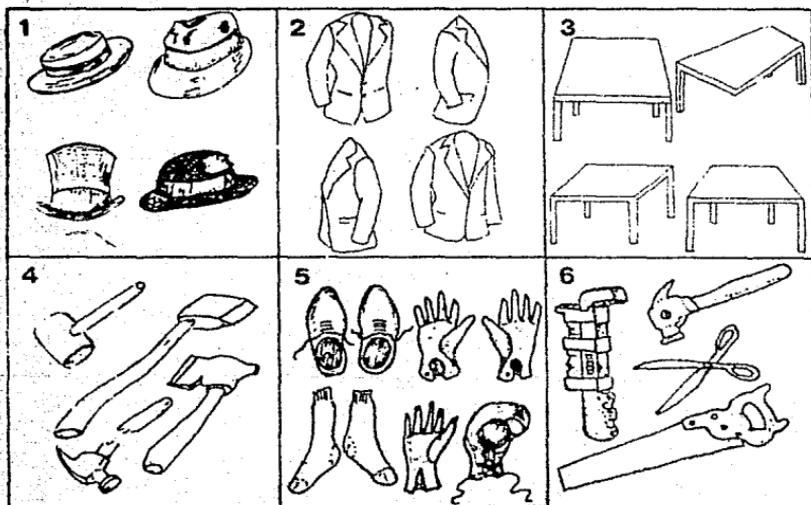
NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.



187  
EJERCICIO 3



Tachar con una X la figura incorrecta de cada cuadro

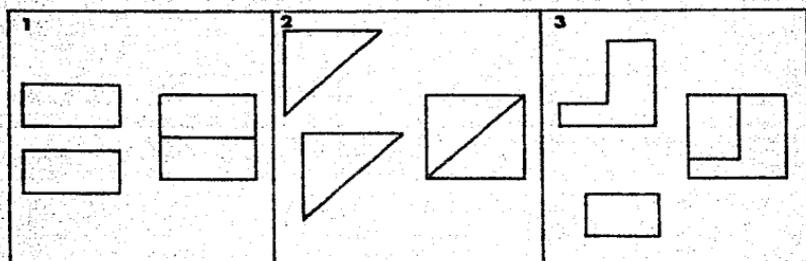


NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

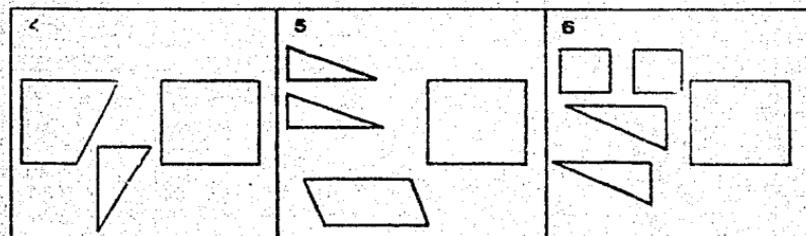
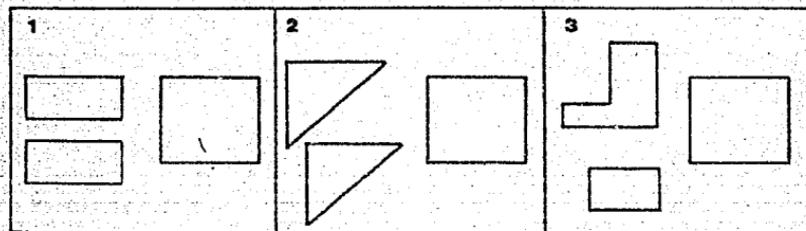
Tachar con una X la figura incorrecta de cada cuadro



## EJERCICIO 4



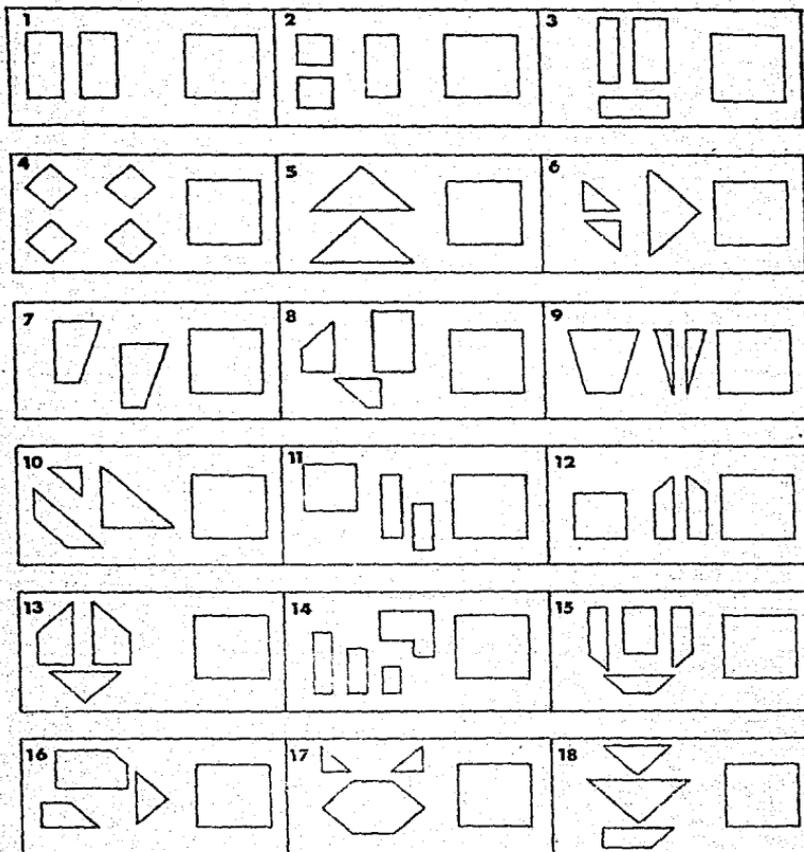
Marque en cada cuadro la forma en que colocaría las figuras del lado izquierdo para formarlo.



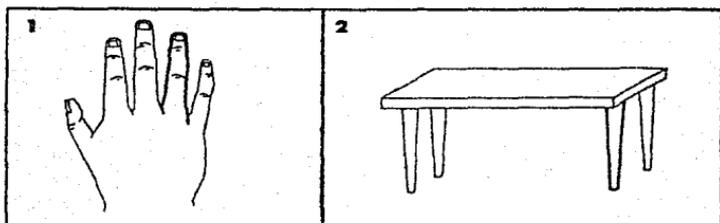
NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

190  
PRUEBA 4

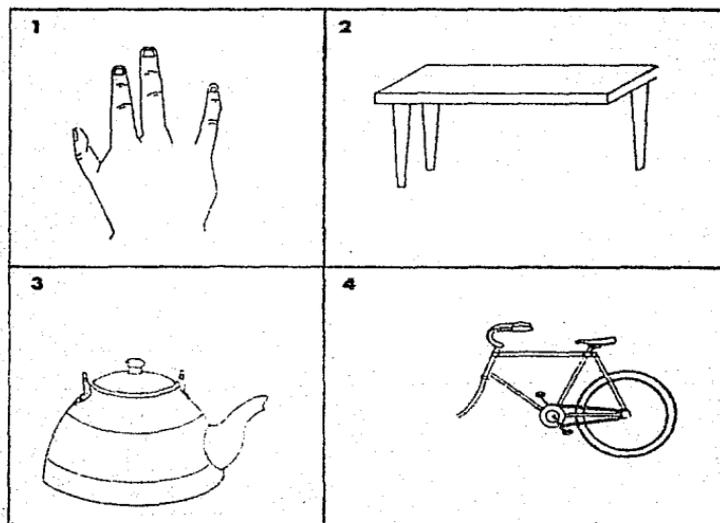
Marque en cada cuadro la forma en que colocaría las figuras del lado izquierdo para formarlas.



## EJERCICIO 5



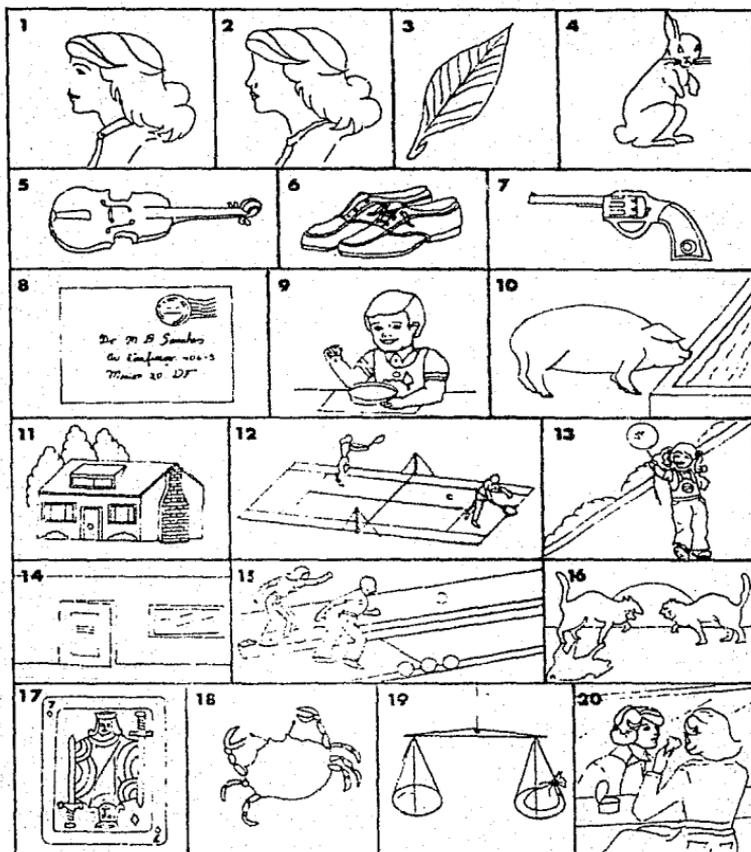
En cada figura dibuje lo que falta. Trabaje rápido



NO DÉ VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

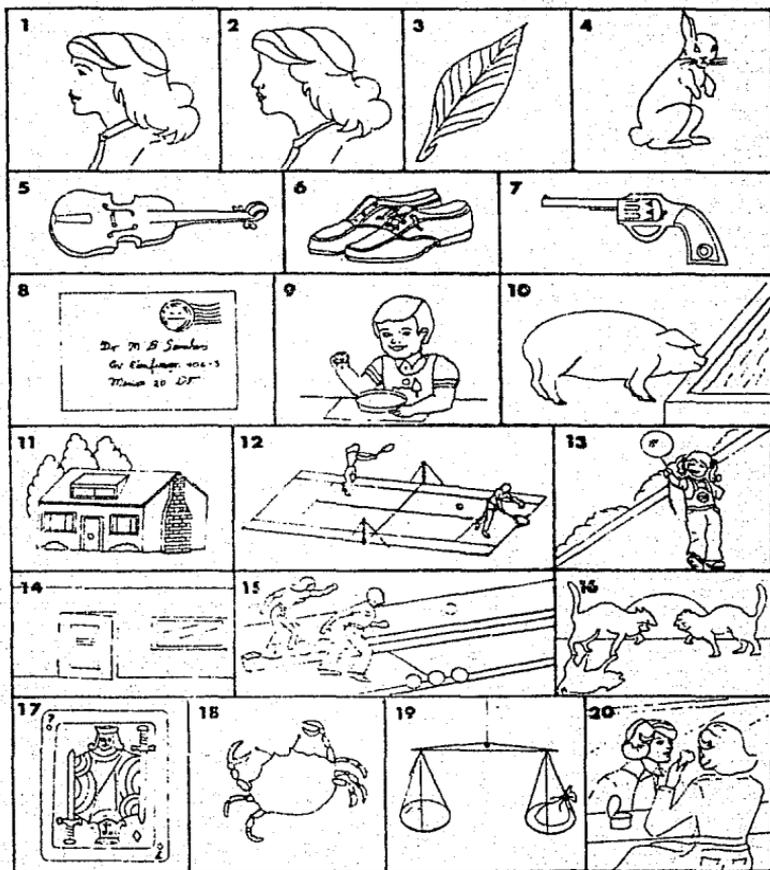
## PRUEBA 5

En cada figura dibuje lo que falta. Trabaje rápido

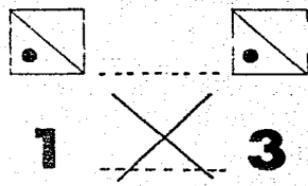
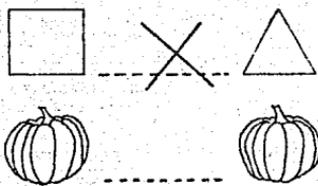


## PRUEBA 5

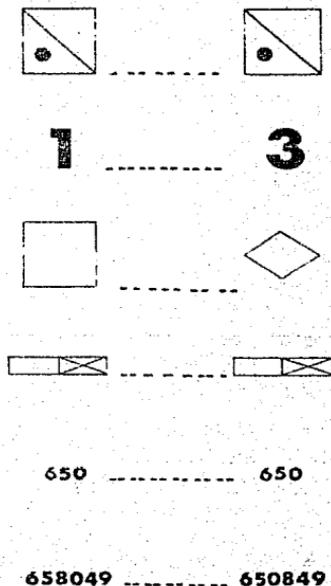
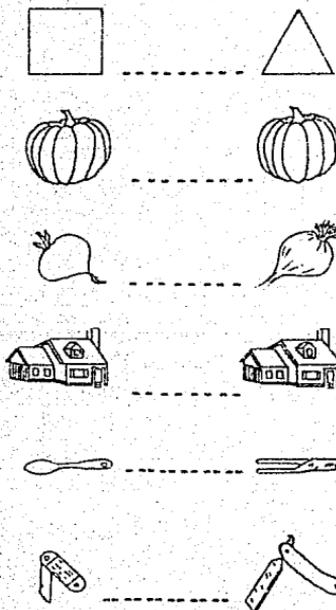
En cada figura dibuje lo que falta. Trabaje rápido



193  
EJERCICIO 6

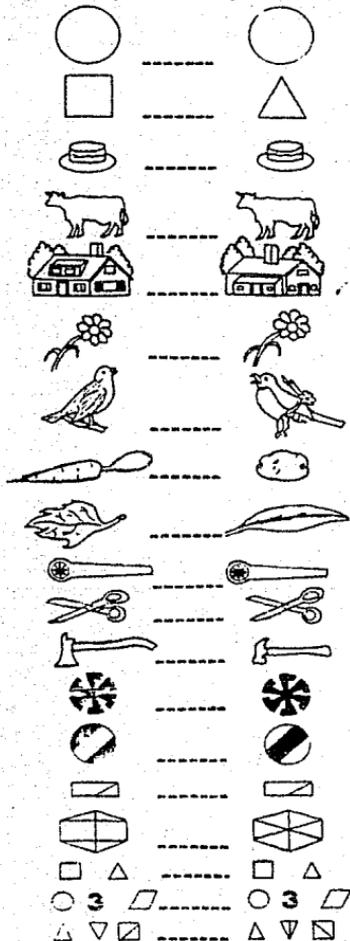


Observe cada par de dibujos o números y si encuentra que no son exactos, marque con una X en el centro de ellos



NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

Observe cada par de dibujos o números y si encuentra que no son exactos, marque con una X en el centro de ellos.



3281 \_\_\_\_\_ 3281

55190 \_\_\_\_\_ 55102

482991 \_\_\_\_\_ 482991

1024858 \_\_\_\_\_ 1024358

59021354 \_\_\_\_\_ 59012534

388172902 \_\_\_\_\_ 381872902

631027594 \_\_\_\_\_ 631027594

2499901354 \_\_\_\_\_ 2499901534

2261059310 \_\_\_\_\_ 2261659310

2911038227 \_\_\_\_\_ 2911038227

313377752 \_\_\_\_\_ 313377752

1012938567 \_\_\_\_\_ 1012938567

7166220988 \_\_\_\_\_ 7162220988

3177628449 \_\_\_\_\_ 3177682449

468672663 \_\_\_\_\_ 468672663

9104529003 \_\_\_\_\_ 5124529003

3484657120 \_\_\_\_\_ 3484657210

8588172556 \_\_\_\_\_ 5581722556

3120166671 \_\_\_\_\_ 3120166671

7611348879 \_\_\_\_\_ 7611345879

26557239164 \_\_\_\_\_ 26557239164

8816002341 \_\_\_\_\_ 5516002341

6571018034 \_\_\_\_\_ 6571018034

88779762514 \_\_\_\_\_ 88779765214

39008126557 \_\_\_\_\_ 39008126657

75658100398 \_\_\_\_\_ 75658100398

41181900726 \_\_\_\_\_ 41181900726

6543920817 \_\_\_\_\_ 6543920871

Todo lo que se ha expuesto con anterioridad, está contemplado en un solo test, que considero es el más completo en lo que se refiere a su estructura, y por lo mismo es utilizado por la mayoría de los psicólogos, que se basan en sus once tipos de exámenes, esto les permite tener la seguridad para decidir sobre la contratación de los candidatos.

Dicho test, es conocido en el medio como el WAIS, y los tipos de examen que lo integran son los siguientes: información, comprensión, aritmética, semejanzas, Ret. de dígitos, vocabulario, claves, figuras incompletas, diseños con cubos y composición de objetos.

Para determinar la evaluación de los candidatos, todos los resultados de los exámenes son registrados en una matriz que se le conoce como sumario, que en sí, es la puntuación lograda por los candidatos y lo que les permitirá decidir si es aceptable o no, para que pueda continuar con el proceso.



# WAIS Español

Escala de Inteligencia para Adultos

Nombre \_\_\_\_\_  
 Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad \_\_\_\_\_ Examinador \_\_\_\_\_  
 Sitio de Examen \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Educación \_\_\_\_\_

PUNTUACIONES EQUIVALENTES												
Puntuación normalizada	Puntuación natural									Puntuación normalizada		
	Información	Comprensión	Aritmética	Similitudes	flor. de dígitos	Vocabulario	Claves	Figuras incompletas	Diseños con cubos		Ord. de dibujos	Composición de objetos
19	29	27-28	26	17	78-80	83-90					19	
18	28	26	25		76-77	81-86	21		36	44	18	
17	27	25	18	24	74-75	79-82		48	35	43	17	
16	26	24	17	23	71-73	76-78	20	47	34	42	16	
15	25	23	16	22	15	67-70	72-75		46	33	41	15
14	23-24	22	15	21	14	63-66	69-71	19	44-45	32	40	14
13	21-22	21	14	19-20		59-62	66-68	18	42-43	30-31	38-39	13
12	19-20	20	13	17-18	13	54-58	62-65	17	39-41	28-29	36-37	12
11	17-18	19	12	15-16	12	47-53	58-61	15-16	25-28	26-27	34-35	11
10	15-16	17-18	11	13-14	11	40-46	52-57	14	21-24	23-25	31-32	10
9	13-14	15-16	10	11-12	10	32-39	47-54	12-13	28-30	20-22	28-30	9
8	11-12	14	9	9-10		26-31	41-46	10-11	25-27	18-19	25-27	8
7	9-10	12-13	7-8	7-8	9	22-25	35-40	8-9	21-24	15-17	22-24	7
6	7-8	10-11	6	5-6	8	18-21	29-34	6-7	17-20	12-14	19-21	6
5	5-6	8-9	5	4		14-17	23-28	5	13-16	9-11	15-18	5
4	4	6-7	4	3	7	11-13	18-21	4	10-12	8	11-14	4
3	3	5	3	2		10	15-17	3	6-9	7	8-10	3
2	2	4	2	1	6	9	13-14	2	3-5	6	5-7	2
1	1	3	1		4-5	8	12	1	2	5	3-4	1
0	0	0-2	0	0	0-3	5	0-11	0	0-1	0-4	0-2	0

SUMARIO		
SUBESCALA	Punt. nat.	Punt. norm.
Información		
Comprensión		
Aritmética		
Similitudes		
Ret. de dígitos		
Vocabulario		
Puntuación verbal		
Claves		
Figuras incompletas		
Diseños con cubos		
Ord. de dibujos		
Composición de objetos		
Puntuación de ejecución		
Puntuación total		
Puntuación verbal _____ Cl _____		
Puntuación de ejecución _____ Cl _____		
Puntuación total _____ Cl _____		

A. INFORMACION		Punt. 1 a 6			Punt. 1 a 6	Punt. 1 a 6
1. Bandera			11. Estatura			21. Países
2. Pelota			12. Idioma			22. Génesis
3. Meses			13. Ropa			23. Temperatura
4. Entorno			14. América			24. Ilíada
5. Huevo			15. Don Quijote			25. Vasos sanguíneos
6. Presidentes			Vaticano			26. Corán
7. Fuente			Ecuador			27. Fausto
8. Semanas			Egipto			28. Etnología
9. Alaska			Levadura			29. Apócrifos
10. Brasil			Platación			

OBJERVACIONES

B. COMPRENSION	Punt. 2, 1 ó 0
1. Ropa	
2. Locomotora	
3. Sobre	
4. Malas compañías	
5. Cine	
6. Impuestos	
7. Mañana	
8. Trabajo infantil	
9. Bosque	
10. Sorda	
11. Terreno en la Ciudad	
12. Matrimonio	
13. Nueces	
14. Golondrina	

D. SEMEJANZAS	
1. Naranja—Plátano	
2. Abrigo—Vestido	
3. Hucha—Sierra	
4. Perro—León	
5. Norte—Oeste	
6. Ojo—Oído	
7. Aire—Agua	
8. Mesa—Silla	
9. Huevo—Semilla	
10. Poema—Estatua	
11. Madera—Alcohol	
12. Premio—Castigo	
13. Mosca—Arbol	

C. ARITMETICA				
	C	F	Tiem.	Punt. 2, 1 ó 0
1. 15"				0 1
2. 15"				0 1
3. 15"				0 1
4. 15"				0 1
5. 30"				0 1
6. 30"				0 1
7. 30"				0 1
8. 30"				0 1
9. 30"				0 1
10. 30"				0 1
11. 60"				0 1 2 <sup>1-10</sup>
12. 60"				0 1 2 <sup>1-10</sup>
13. 60"				0 1 2 <sup>1-10</sup>
14. 120"				0 1 2 <sup>1-20</sup>

E. Ret. de Dígitos	Punt.
Orden progresivo (OP)	Círculo
5-8-2	3
6-9-4	3
6-4-3-9	4
7-2-8-6	4
4-2-7-3-1	5
7-5-8-3-6	5
6-1-9-4-7-3	6
3-9-2-4-8-7	6
5-9-1-7-4-2-8	7
4-1-7-9-3-8-6	7
5-8-1-9-2-6-4-7	8
3-8-2-9-5-1-7-4	8
2-7-5-8-6-2-5-8-4	9
7-1-3-9-4-2-5-6-8	9
Orden inverso (OI)	Círculo
2-4	2
5-8	2
6-2-9	3
4-1-5	3
3-2-7-9	4
4-9-6-8	4
1-5-2-8-6	5
6-1-8-4-3	5
5-3-9-4-1-8	6
7-2-4-8-5-6	6
8-1-2-9-3-6-5	7
4-7-3-9-1-2-8	7
9-4-3-7-6-2-5-8	8
7-2-8-1-9-6-5-3	8
OP + OI =	
Máximo circulado	

	Punt. 2, f e d	F. VOCABULARIO
1. Cama		
2. Nave		
3. Centavo		
4. Invierno		
5. Reparación		
6. Desayuno		
7. Tela		
8. Rebanada		
9. Reunir		
10. Ocultar		
11. Enorme		
12. Apresurar		
13. Oración		
14. Arreglar		
15. Comenzar		
16. Ponderar		
17. Caverna		
18. Designar		
19. Doméstico		
20. Consumir		
21. Terminar		
22. Obstruir		
23. Remordimiento		

	Punt. 1 6 0	F. VOCABULARIO (Cont.)
24. Santuario		
25. Inigualable		
26. Renuente		
27. Calamidad		
28. Fortaleza		
29. Tranquilo		
30. Edificio		
31. Compasión		
32. Tangible		
33. Perímetro		
34. Audaz		
35. Ominoso		
36. Inyectiva		
37. Sobrecargar		
38. Plagiar		
39. Acribillar		
40. Parodia		

### IMPORTANTE

El uso de este Profruto, como el de cualquier otro instrumento psicométrico, está reservado a personas suficientemente preparadas, es decir, psicólogos graduados, pasantes o miembros de una organización nacional de psicólogos. Se obtendrá el derecho de usar este instrumento por la adquisición del material necesario con el distribuidor local o con

#### EDITORIAL

EL MANUAL MODERNO, S.A.  
Av. Sonora 206 México 11, D.F.

Absténgase de hacer reproducciones\*

\* De acuerdo con la A.P.A. y con el CNI-IP.

9	2	8	1	7	9	4	6	8	5	9	7	1	8	5	2	9	4	8	6	3	7	9	8	6
6	2	5	1	9	2	8	3	7	4	6	5	9	4	8	3	7	2	6	1	5	4	6	3	7
1	5	4	2	7	6	3	5	7	2	8	5	4	6	3	7	2	8	1	9	5	8	4	7	3
2	1	3	7	2	4	8	1	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	5	2	3	1	4	6	3

EJEMPLOS



Puntuación

= 9

X 8

V 7

O 6

U 5

L 4

J 3

T 2

- 1

G. CLAVES

H. FIGURAS INCOMPLETAS	
	Punt. 1 ó 0
1. Perilla	
2. Rabo	
3. Nariz	
4. Manijas	
5. Diamante	
6. Agua	
7. Puente	
8. Clavija	
9. Horquillo	
10. Rosca	
11. Aro	
12. Huellas	
13. Baja Calif	
14. Chimenea	
15. Pata	
16. Brazo	
17. Dedo	
18. Sombra	
19. Estribo	
20. Nieve	
21. Cejas	

I. DISEÑOS CON CUBOS		
	Tiempo	Puntuación
1. 60"	1 2	0 2 4
2. 60"	1 2	0 2 4
3. 60"	1	0 4
4. 60"	1	0 4
5. 60"	1	0 4
6. 60"	1	0 4
7. 120"	1 2	0 4 5 6
8. 120"	1 2	0 4 5 6
9. 120"	1 2	0 4 5 6
10. 120"	1 2	0 4 5 6

J. ORDENACION DE DIBUJOS			
	Orden	Tiempo	Puntuación
1. Nido 60"	1 2		0 2 4 WFF
2. Casa 60"	1 2		0 2 4 PAT
3. Asalto 60"	1		0 4 ABC
4. Louie 60"	1		0 4 ATOMIC
5. Entrada 60"	1		0 4 OPENS
6. Coqueeto 60"	1		0 2 4 JACK JANET ADNET
7. Pez 120"	1 2		0 2 4 5 6 SOPHIE FRANIS LIZBOM
8. Taxi 120"	1 2		0 2 4 5 6 SALVAGE SAMUEL AMUELLA

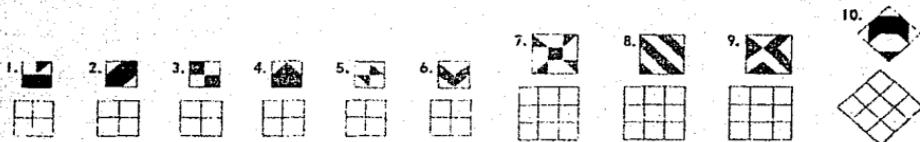
Puntuación

K. COMPOSICION DE OBJETOS		
	Tiempo	Puntuación
Maniquí 120"	1 2	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Perfil 120"	1 2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
Mano 180"	1 2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Elefante 180"	1 2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Observaciones acerca de la ejecución del examinando con los reactivos específicos de una subescala, conducta desusual o condiciones especiales que pudieron haber influido sobre sus resultados.

Subescala:	Reactivo(s) No.	Notas:

Diseños con cubos: Bosqueje las soluciones incorrectas del examinando.



Notas:

Composición de objetos: En las soluciones incompletas, marque con un círculo cada X que represente una conexión por la cual el examinando recibe crédito.



Notas:

Como hemos visto la mayoría de los test requieren de ciertos conocimientos para su interpretación, y en el caso de que los administradores deseáramos aplicarlos tendríamos que tener conocimientos más especializados, lo que no sucede con el modelo que a continuación se propone, ya que el modelo está diseñado de acuerdo a las enseñanzas que hemos recibido durante nuestra carrera escolar, y poder romper con ese cordón que nos limita sobre las decisiones de los candidatos y que son solamente con carácter de exclusividad manejados por psicólogos.

El modelo del cual estamos haciendo referencia, - consistirá en una entrevista programada, en donde se establecerá un diálogo mediante preguntas y respuestas, en el que llamaremos entrevistador a la persona que realiza las mismas al candidato al cual denominaremos entrevistado, - el que tendrá que contestar a todas las preguntas que se le formulen de manera veraz y espontánea.

Dicha entrevista será reforzada con el modelo de situación institucional y con los datos de la solicitud, - para decidir en base a nuestro propio mecanismo sobre la contratación de los candidatos.

## SISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL

MODELO DE ENTREVISTA PROGRAMADA

SOLICITANTE \_\_\_\_\_ ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

INFORMACION DIMENCIONALEVALUACION  
Baja Alta

- 1.- A) ¿Qué es lo que haces en tu trabajo? o ¿hiciste en tu último trabajo?  
En caso de que no trabaje se le deberá preguntar
- a) ¿Qué trabajos has hecho en tu casa? Energía 1, 2, 3, 4
- b) ¿Cómo sabes si estás haciendo un buen trabajo? Normas de trabajo 1, 2, 3, 4
- 2.- C) ¿Cómo comparas tu trabajo con el de otras personas? Normas de trabajo 1, 2, 3, 4
- d) ¿Qué es lo que hacías diferente? Normas de trabajo 1, 2, 3, 4
- 3.- E) Cuando se han tenido que cambiar el modo de hacer las cosas, ya sea en tus clases, en tu casa, y que el cambio no te conviene ¿Qué es lo que haces? Adaptabilidad 1, 2, 3, 4
- f) ¿Expresaste tu inconformidad? Confianza 1, 2, 3, 4

- 4.- G) ¿En qué actividades o equipos de tu escuela, estuviste participando con más frecuencia? Energía 1, 2, 3, 4
- h) ¿Te cansabas mucho? Energía 1, 2, 3, 4
- 5.- I) ¿Cuándo no te preparabas para un examen, copiabas a tus compañeros? Honestidad 1, 2, 3, 4
- j) Suponiendo que te hiciera falta una contestación para terminar tu examen, y el Maestro sale por un momento ¿Qué harías? Confianza 1, 2, 3, 4
- 6.- K) Cuando te encuentras desalineado ¿Cómo te sientes? Higiene Personal 1, 2, 3, 4
- l) En el caso de que en tu casa no hubiera quien te lavara tu ropa ¿Qué es lo que harías? Higiene Personal 1, 2, 3, 4
- 7.- LL) Cuando se te hace tarde para una cita ¿Qué es lo que haces? Responsabilidad 1, 2, 3, 4
- m) Cuando vas a una fiesta y tus padres te dicen llegues antes de las 12 P.M. ¿Qué haces? Normas de Trabajo 1, 2, 3, 4

EVALUACION  
Baja Alta

8.- N) Suponiendo que eres policía y ves que un ciudadano conocido infringe una ley ¿Qué es lo que harías?

Honesti  
dad 1, 2, 3, 4

ñ) ¿Por qué?

Responsa  
bilidad 1, 2, 3, 4

Una vez establecido el modelo, daremos explicación a cada una de las preguntas que se formularon y el modo de evaluar a cada una de ellas.

PREGUNTA No. 1.- La información que se pretende obtener, es la manera de como canaliza su energía, en el ejemplo que estamos tratando podremos conocer si su potencial está fijado en una sola función o también si la utiliza para de desempeñar otras actividades, de acuerdo a las que éste realice, ya sea en su trabajo ó en su casa, el entrevistador tendrá que asignar una calificación de acuerdo al tipo de labores que ésta requiera, y su evaluación será en la medida que en nuestro modelo de Entrevista Programada indica.

Para medir los resultados de como ha realizado un trabajo lo hemos denominado con el nombre de Normas de Trabajo, y son todas aquellas reglas que regulan las actividades de los individuos. Como en el caso que estamos tratando, podremos valorarlo de tal manera que nos permitirá conocer que nunca tuvo ninguna reclamación, porque las actividades, que él realizaba las hacía lo mejor posible y se apegaba a las instrucciones que recibía.

PREGUNTA No. 2.- Se pretende obtener una auto-evaluación que nos confirmará las respuestas de la pregunta anterior y conocer si realmente se apegaba a las normas establecidas.

o prefiere establecer sus propias reglas, y para validar el resultado se le cuestiona, qué es lo que él hacía diferente. La forma de interpretar será de acuerdo a la contestación y el entrevistador tendrá que estar pendiente, para no mal interpretar las contestaciones y dar evaluaciones incorrectas.

PREGUNTA No. 3.- Cuando se cambian los procedimientos, en la mayoría de los casos se presentan la resistencia al cambio, por lo tanto la respuesta esperada, será de no aceptación, y lo tuvo que exteriorizar mediante un diálogo para conciliar la situación. Si las respuestas son cercanas a esto, el entrevistador tendrá que ponderar de acuerdo a su criterio, la calificación que crea conveniente.

PREGUNTA No. 4.- El fin que persigue, es el de determinar en que emplea su energía y poder establecer su grado de actividad o inactividad, según sea el caso. Y para su verificación lo comparamos con el desempeño de sus compañeros y, si acataba las reglas para realizarlas o seguían un plan de juego, que les permitiera llevar a cabo dichas actividades.

Al preguntarle, si el desgaste físico que se tenía lo dejaba hasta el punto de agotamiento es para cono-

cer la energía que emplea en desarrollar una actividad, - por ejemplo: el desgaste que sufre un jugador que practica el fútbol americano no es el mismo que sufre un jugador de voli-boll, el entrevistador tendrá que determinar la evaluación de acuerdo a la contestación del entrevistado.

PREGUNTA No. 5.- Esta pregunta representa dos contestaciones que pueden ser correctas según el criterio del entrevistador, la primera en que el entrevistado nos conteste afirmativamente, lo cual nos representaría que es honesto al contestar y por otro lado, tendríamos a la persona que se vale por sí mismo y la calificación que obtenga es suya nada más. El entrevistador deberá tener habilidad para que no traten de falsear la respuesta y crear confusión, en cuanto a su honestidad. La puntuación que se logre se reflejará de acuerdo al criterio del entrevistador.

Para reforzar más esta pregunta se le plantea, - qué es lo que haría en caso de que se ausentara el profesor, la contestación que obtengamos tendrá que ser acorde a la anterior y en el caso de que exista discrepancia estaremos detectando que está falseando la información. Dicha pregunta también nos permitirá conocer el grado de confianza y el entrevistador tendrá que evaluar de acuerdo a la calificación que crea que es conveniente.

PREGUNTA No. 6.- Considero que a la mayoría de la gente le gusta estar aseada, para sentirse cómoda y en base a ésto, mediremos las costumbres de higiene que tiene el entrevistado, ya que si es cuidadoso de su arreglo personal también lo será en cuanto a la realización de su trabajo.

Ahora bien, la higiene no es solamente en cuanto al arreglo personal, sino al cuidado que debemos tener para mantener limpia toda la indumentaria. La evaluación deberá ser similar para ambos casos y corresponderá al entrevistador asignar la calificación que así crea conveniente.

PREGUNTA No. 7.- Podríamos obtener respuestas de muchas índoles y será cuestión del evaluador el de interpretar correctamente el sentido que estamos pretendiendo que es el de responsabilidad, y de acuerdo a la contestación que recibamos, igual será su calificación. Además se trata de averiguar de la manera en que acata las órdenes de su casa, ya que nos permitirá conocer y determinar si también lo hará con los reglamentos que existen en las Instituciones. La evaluación será determinada según a la contestación que se obtenga, y la calificación nos permitirá conocer el grado de responsabilidad, así como el apego a las normas de trabajo.

PREGUNTA No. 8.- Se está considerando en ésta, la inten---

ción de saber la manera en que se conduciría, ya que este caso tiene mucho que ver con la similitud del puesto de cajero, pues los dos son servidores públicos y lo que se pretende obtener es el grado de honestidad del entrevistado, y será cuestión del entrevistador el de darle la interpretación adecuada, el por qué, lo podríamos confundir con el sentido de confianza, el entrevistador tendrá que encauzar la pregunta de tal forma que obtengamos la responsabilidad hacia su trabajo, que es realmente lo que tratamos de lograr.

A continuación presentamos los formatos en los que se registrarán las evaluaciones de los candidatos. Para tal efecto propondremos un caso en el que presuponemos que el entrevistado obtuvo las calificaciones correctas durante su entrevista, la que nos permitirá establecer una comparación entre los resultados de las situaciones institucionales y los obtenidos en la entrevista programada.

## EVALUACION DE LA ENTREVISTA PROGRAMADA

CALIFICACION  
OBTENIDA

PREGUNTA 1

- |                      |   |
|----------------------|---|
| A) Energía           | 4 |
| A1) Energía          |   |
| B) Normas de Trabajo | 4 |

PREGUNTA 2

- |                      |   |
|----------------------|---|
| C) Normas de Trabajo | 4 |
| D) Normas de Trabajo | 4 |

PREGUNTA 3

- |                  |   |
|------------------|---|
| E) Adaptabilidad | 4 |
| F) Confianza     | 4 |

PREGUNTA 4

- |            |   |
|------------|---|
| G) Energía | 4 |
| H) Energía | 4 |

PREGUNTA 5

- |               |   |
|---------------|---|
| I) Honestidad | 4 |
| J) Confianza  | 4 |

PREGUNTA 6

- |                     |   |
|---------------------|---|
| K) Higiene Personal | 4 |
| L) Higiene Personal | 4 |

PREGUNTA 7

- |                     |   |
|---------------------|---|
| LL) Responsabilidad | 4 |
| M) Responsabilidad  | 4 |

PREGUNTA 8

- |                    |   |
|--------------------|---|
| N) Honestidad      | 4 |
| Ñ) Responsabilidad | 4 |

T O T A L: 64  
=====

Respecto a este formato tendremos que decidir si, se continúa con el proceso o se dá por terminado. Para basarnos en esta decisión tendremos que consultar la si---  
guiente escala

PUNTUACIONOBSERVACIONES

60 - 64 SOBRESALIENTE

MUY ELEGIBLE

55 - 59 BUENO

ELEGIBLE

50 - 54 MARGINAL

NO TAN ELEGIBLE

49 INSUFICIENTE

NO PROCEDE

Para verificar que las calificaciones sean correctas tendremos que compararlas con las obtenidas en el Mo-  
delo de Situación Institucional si existe discrepancia po  
dría ser una mala interpretación en la entrevista progra-  
mada, o que el entrevistado esté falseando la información.

Para verlo más claro se desarrolló un formato que nos permite establecer el comparativo entre la situación-  
institucional y la entrevista programada.

Con esta matriz podremos obtener la puntuación de los entrevistados y poder sacar su puntuación total como lo representamos en este otro-formato.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DE SITUACIONES .								
COMPARAR VS. LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	EVALUACIONES DE	PREGUNTAS DE SITUACIONES			VALOR ASIGNADO			SUMA DE PUNTOS
	NORMAS DE TRABAJO	3	5	6	4	4	4	12
	RESPONSABILIDAD	2	6	9	4	4	4	12
	HONESTIDAD	1	4		4	4		8
	CONFIANZA	1	4		4	4		8
	ADAPTABILIDAD	10			4			4
	INICIATIVA	8			4			4
	COOPERACION	2			4			4
	ENERGIA	7			4			4
PUNTUACION TOTAL							56	

En el caso que no coincidan los resultados, el entrevistador tendrá que detectar en dónde existió el error si fue en el de la entrevista deberá realizar otra para - valorar correctamente y no dejar alguna duda que repercute en una mala selección.

De no ser así, tendríamos que verificar los datos de su solicitud, esto puede ser antes, durante o después del proceso de selección según lo crea conveniente la persona que realice los exámenes. Para ello hemos diseñado - otro formato que nos permitirá validar los antecedentes - laborales y escolares. Una vez que los datos han sido confirmados y estos hayan sido correctos (en caso de que -- existiera falsedad en cualesquier dato proporcionado por el candidato, se anularán todas las evaluaciones llevadas a cabo y se dará por terminado el proceso), será canalizado para su contratación.

A continuación presentamos dicho formato.

## SISTEMA DE SELECCION DEL PERSONAL DE.....

COMPROBACION DE LAS RECOMENDACIONES DE TRABAJO

SOLICITANTE \_\_\_\_\_ HECHO POR \_\_\_\_\_

La Compañía y la persona con la que habló \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

"Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy el encargado de ratificar los datos de \_\_\_\_\_, que está buscando trabajo en esta Institución, y nos ha autorizado para que averiguemos acerca de su previa experiencia - de trabajo.

- 1.- ¿Cuándo empezó \_\_\_\_\_ a trabajar con Uds.? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿Cuándo los dejó \_\_\_\_\_ y por qué \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Cuál era su salario, cuándo empezó y cuándo los dejó?
- 4.- ¿Cuál era su trabajo con Uds. y cómo desempeñó el mismo?
- 5.- En los tres meses pasados, cuántas veces llegó tarde al trabajo? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Cuántas veces faltó a su trabajo? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Lo(a) volvería a emplear? \_\_\_\_\_

"Muchas gracias por esta información. Nosotros por supuesto, guardaremos sus comentarios confidencialmente"

-----

EVALUACIONSI      NO

- 1.- ¿Son las respuestas a las preguntas 1, 2, 3 las mismas que en la solicitud?
- 2.- ¿Son su asistencia y su responsabilidad al trabajo aceptables?
- 3.- ¿Lo(a) volvería a emplear?
- 4.- ¿Fué la comprobación de la recomendaciones positiva?

COMPROBACION ESCOLAR

SOLICITANTE \_\_\_\_\_ HECHO POR \_\_\_\_\_  
 La Compañía y la persona con la que habló \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_

"Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy el  
 encargado de ratificar los datos de \_\_\_\_\_  
 que está buscando trabajo en esta Institución, y nos ha au-  
 torizado para que averiguemos acerca de su desempeño en la  
 Escuela donde realizó sus estudios.

- 1.- ¿Cuándo empezó \_\_\_\_\_ a asistir a su Escuela?
- 2.- ¿Cuál fué el último año que completó? \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Cuáles son los cursos más recientes y sus calificaciones? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Cuáles son algunos deportes o actividades en que participó? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Había o hay algunso problemas disciplinarios? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Cómo fué su registro de asistencia? \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Cómo fué su registro de puntualidad? \_\_\_\_\_
- 8.- ¿Lo(a) recomendaría para este trabajo? \_\_\_\_\_

"Muchas gracias por esta información. Nosotros por supuesto,  
guardaremos sus comentarios confidencialmente?-----

E V A L U A C I O N

SI    NO

- 1.- ¿Son las respuestas a las preguntas 1, 2, 3,  
 las mismas que en la solicitud?
- 2.- ¿Son su asistencia y responsabilidad acepta-  
 bles?
- 3.- ¿Están recomendando al solicitante?

BUENAS RECOMENDACIONES

BUENA EVALUACION TOTAL

SI            NO

SI            NO

Si las dos son "SI" empleelo; si son "NO" rechácelo.

Ya que hemos visto el modelo proponemos las ventajas que ofrece la utilización del mismo, así como sus desventajas.

### VENTAJAS QUE REPRESENTA LA UTILIZACION DEL MODELO

Tenemos que establecer las bondades que ofrece el manejo del modelo las que detallamos de la siguiente forma:

#### - Tiempo

La ventaja que tiene es que desde la recepción de la solicitud hasta la investigación de los datos laborales y escolares es de 4 días, en el que está estimado, - dos días para verificación de antecedentes y dos para la realización de las evaluaciones.

#### - Fácil Manejo

No requiere de 10 ó 20 hojas para realizar un examen, solamente se utilizan 2 en donde, una será para realizar el Modelo de Situación Institucional y otra para la Entrevista Programada.

#### - Fácil Entendimiento

Está diseñado en forma tal, que el entrevistador- podrá cuestionar a los entrevistados y obtener la informa

ción que necesitamos.

- Interpretación de Resultados

Será rápido el conocer los resultados de las evaluaciones realizadas al entrevistado y obtener la información requerida, para decidir sobre futuras contrataciones.

- Administradores

Como se ha estado observando, el administrador tendrá autonomía en cuanto a las decisiones de las contrataciones, y conocimiento propio de las evaluaciones que se realizaron y los resultados que se obtuvieron.

- Comparación de Resultados

Para saber si las evaluaciones están correctas, existe la posibilidad de conocer mediante la comparación de los resultados entre ambos modelos.

- Información Standarizada

Basándonos únicamente en el modelo, podremos contar con los candidatos que nos interesan, ya que la información que estamos planteando se puede adaptar para otro tipo de funciones de cualquier ramo empresarial.

- Integración en los Procesos de Reclutamiento y

### Selección

Como el modo de empleo es solamente para conocer características de los candidatos, o sea que se podría utilizar durante la aplicación de los test y esto no modificaría el orden durante los procesos de reclutamiento y de selección.

#### - Complemento o Suplemento de los Test

Si la Institución así lo desea puede servir como parte integral para su aplicación, junto con los test les permitiría tener mayor grado de seguridad en cuanto a la selección adecuada; también se podría emplear individualmente, sin que ello repercuta en la decisión de la contratación del candidato.

### DESVENTAJAS QUE SE TENDRIAN EN LA UTILIZACION DEL MODELO

Considero que no todo es perfecto, pero en mi opinión tiende a serlo y para llegar a esto, tendremos cuidado en los siguientes puntos:

#### - Subjetividad en su aplicación

Si el entrevistador no le atribuye la importancia que debiera y el modo de interpretación no sea el correcto, como consecuencia será una mala contratación, lo que-

repercutirá en la no consecución de los objetivos de la -  
Institución.

- Su aplicación tendrá que ser Exclusivamente  
por Administradores

El modelo está diseñado para que sea utilizado -  
por administradores, ya que cuentan con los conocimientos  
necesarios para darle la interpretación que requerimos, -  
en el caso de que alguna otra persona deseara aplicarlos-  
y no cuenta con una educación profesional como los admi--  
nistradores, el resultado que se obtendrá, será una mala-  
contratación.

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

Como observamos en la tesis, no necesariamente de bemos esperar la resolución de los Psicólogos para poder decidir sobre una contratación, ya que con los modelos de Situaciones Institucionales y la Entrevista Programada, - obtendremos las características de los candidatos que se presenten y así determinar cuales son los que reúnen los requisitos para cubrir una vacante específica.

Tenemos que tomar en cuenta para que el modelo - cumpla con su cometido, por el cual fue desarrollado y es el de seleccionar a los candidatos más aptos de una socie dad creciente. Debemos tener presente que no solo el mode lo sirve por si solo, sino que necesita de que el adminis trador contribuya, ya sea que aporte ideas para su mejora miento o desarrollar otros modelos que se apeguen a las - características de su empresa y a las circunstancias que constantemente se están presentando.

El ejemplo que propusimos para personal de servi- cio (se podría complementar para puestos ejecutivos y a - nivel de funcionarios o de gerencia media) y en el cual es tñ basados los casos de situaciones, es porque quiero re conocer el mérito que tienen al desarrollar sus activida-

des y en donde realmente se libran las batallas, resultan do ambas partes vencedoras, tanto el cliente como el personal de servicio, proclaman su satisfacción, el primero porque recibió un buen servicio y el segundo por haber -- brindado una atención como se la merecen todos los clientes, que son la fuente de nuestros ingresos.

La ventaja que se presenta al seleccionar a candidatos de estudios medio superior es porque no se encuentran con vicios de trabajos anteriores y podremos aprovechar sus capacidades, en la medida que vayan adquiriendo experiencia, y conjuntamente ascendiendo a puestos mejor pagados y de mayor responsabilidad, de él dependerá si -- quiere continuar una carrera estable como lo es la banca-  
ria.

Corresponde a nosotros los Administradores el de-  
terminar lo que queremos para nuestra Institución. Si--  
solamente se desea contratar personal recomendado, del --  
que muchas veces no tiene las características que se re--  
quieren para cubrir la vacante, pero que muchas de las --  
veces son contratados, o prefieren decidir sobre aquel --  
candidato que reunió todas las características necesarias  
pero, que no tiene una recomendación que lo respalde.

Ahora bien de acuerdo a la situación económica que  
atravieza el País, es requisito indispensable para todo -  
organismo, ya sea esté del Sector Privado, Público o cual

quier otro sector, el de contar con el personal más apto y buscando siempre la eficacia que es la base para ser más productivos, que es lo que necesita y lo exigen las circunstancias por las que atraviesa el país, y alejarnos de la idiosincracia en la que nos tienen conceptualizados en --- otros países, y poder demostrar de que en México se elaboran productos de calidad y cantidad suficiente para exportar y así poder sanear la Economía Nacional, y todo esto --- podemos hacerlo en conjunto. Ya que al obtener beneficios individuales, inherentemente obtendríamos beneficios generales que sería redituable para el País.

Será deber de nosotros los Administradores, el de--gestar ese cambio, y redefinir de manera objetiva, las contrataciones que se realicen, para así estar cumpliendo --- con los cometidos que nos fueron encomendados por nuestra Institución, y dejar en alto el nombre de nuestra máxima casa de estudios la Universidad Nacional Autónoma de México.

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

- 1.- REYES PONCE, AGUSTIN.  
Administración de Empresas.  
México, 1970  
Editorial Limusa  
Primera Parte
- 2.- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO.  
El Proceso Administrativo.  
México, 1979  
Editorial Diana, S. A.  
Tercera Impresión
- 3.- ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
Administración de Recursos Humanos.  
México, 1985  
Editorial Trillas  
Decimoquinta Reimpresión
- 4.- WURTZEL, HERBERT.  
Administración de Personal.  
México, 1979  
Editado por Servicios de Psicología Aplicada

- 5.- ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.  
México, 1984  
Editorial Trillas  
Decimoprimera Reimpresión
- 6.- C.P. FARIAS GARCIA, PEDRO Y C.P. PEREZ MURILLO, JOSE  
... Que es un Banco.  
México, D. F.  
Editado por Angrin Publicidad  
Primera Impresión
- 7.- MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.  
Tomo 2, 1987
- 8.- MC GRAW-HILL  
"Administración Moderna" Biblioteca Práctica de Negocios - 1986, ed.
- 9.- MC GRAW-HILL  
"Administración de Personal y Recursos Humanos"  
Biblioteca Práctica de Negocios, 1986, ed.
- 10.- KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CYRIL.  
Curso de Administración Moderna.  
México, 1981  
Editado por Mc Graw-Hill  
Sexta Edición

- 11.- KEITHLEY, ERWIN M. Y SCHEREINER, PHILIP J.  
Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías  
e Informes.
- 12.- ROARO TOLEDO, MA. IVONNE.  
"El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción  
de Personal en una Empresa Afianzadora"  
Tesis Universidad La Salle, 1985
- 13.- CODIGO CIVIL (1978) ARTS. 641, 643, TITULO 10,  
PP 159, 160.
- 14.- FLORES GOMEZ A. FERNANDO Y MORENO CARVAJAL, GUSTAVO.  
Nociones de Derecho Positivo Mexicano.  
México, D. F., 1980  
Editorial Porrúa
- 15.- MINER, JOHN B.  
El Proceso Administrativo  
México, 1977  
Editorial C.E.C.S.A.