

25
rej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**INVENTARIO BIOGRAFICO: COMO ESTRATEGIA
EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL A
DISTANCIA**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARIA OLIVIA BALCAZAR GALLEGOS**

DIRECTOR: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

MEXICO. D.F.,

SEPTIEMBRE, 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A mis padres:

Con todo mi cariño por ser en quienes he encontrado apoyo para llevar a cabo todas las acciones de mi vida.

A mis hermanas y sobrinos:

Con quienes he compartido los buenos y malos momentos.

A Alberto Martín:

Por ser quien me ha dado apoyo y cariño en los momentos de temor.

DEDICATORIAS

A mis padres:

Con todo mi cariño por ser en quienes he encontrado apoyo para llevar a cabo todas las acciones de mi vida.

A mis hermanas y sobrinos:

Con quienes he compartido los buenos y malos momentos.

A Alberto Martín:

Por ser quien me ha dado apoyo y cariño en los momentos de temor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y especialmente al Profesor José Luis Villagómez García por su valiosa orientación y experiencia, para la realización de este trabajo.

INDICE

	Página
I.- INTRODUCCION	4
II.- JUSTIFICACION	7
III.- ANTECEDENTES	11
3.1. Antecedentes de la selección de personal	12
3.1.1. Proceso de selección	17
3.2 Predictores	27
3.2.1. Datos de Entrevistas	30
3.2.2. Datos biográficos o información biográfica	34
3.2.3. Formularios ordinarios de solicitud de empleo	35
3.2.4. Formularios ponderados	38
3.2.5. Inventarios biográficos	40
3.3 Antecedentes de FONACOT	49
IV.- PROCEDIMIENTO	55
V.-..EVALUACION	63
VI.-.. ANALISIS	68
VII.- CONTRIBUCION	71
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	78
1.- Cuestionario revisado	
2.- Cuestionario revisado	
3.- Cuestionario que se aplica en el proceso de selección de personal a distancia.	
4.- Hoja de evaluación mensual	

I INTRODUCCION

La finalidad del presente trabajo se originó por la necesidad de dar a conocer una de las posibilidades para llevar a cabo la selección de personal a distancia, sin ser necesaria la presencia directa de especialistas, ni la erogación económica substancial, considerando oportuna la utilización de el inventario biográfico como instrumento que proporcionaría información más amplia de los candidatos para tomar una decisión y así captar a las personas más aptas, en el tiempo más corto posible.

En la propuesta que aquí se expone se abordarán los siguientes apartados:

Justificación, en esta se abordará la problemática a enfrentar en la implantación del proceso de selección a distancia.

Una vez definida la estrategia a utilizar se dirigirá la información hacia los antecedentes, en los que se analizará lo relacionado con la selección de personal, proceso de selección de personal, la predicción como objetivo primordial de la selección, finalizando con los datos históricos de Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

Como tercer punto se describirán los pasos que se siguieron para la implementación del nuevo proceso de selección de personal.

En la evaluación correspondiente se explicarán los cambios observados a partir de la intervención profesional, en el aspecto personal, como los obtenidos a través de la resolución del problema.

Posteriormente a la descripción de cuáles fueron los cambios que produjo la intervención, se realiza el análisis de los aspectos teóricos con relación a la experiencia adquirida, en donde se integra la necesidad de la realización de aportaciones a lo establecido que a partir de nuevas adquisiciones conceptuales se logran apreciar.

Para finalizar se denotan las contribuciones prácticas obtenidas a través de la intervención, así como la exposición de propuestas como alternativa para reforzar la misma.

II JUSTIFICACION

El ingreso indiscriminado de personal a las oficinas que se encuentran en el interior del país del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) en el puesto de auxiliar administrativo, ocasionaba diversos retrasos en la operación pues representaba:

- Movimientos administrativos extemporáneos, no se contaba con el personal adecuado en el momento oportuno.
- Para efectos de pago de nómina, impuestos, etc., pues la mayoría de las ocasiones no se informaba a oficinas centrales del ingreso.
- Relaciones hostiles entre el Delegado institucional, representante de la administración y Delegado sindical, representante del sindicato.
- Falta de apego a políticas de ingreso como son:
Edad mínima de 18 años y máximo de 30
Escolaridad mínima de bachillerato o equivalente
o carrera técnica a fin a las actividades del Fondo.
- Deficiencia en el desempeño.

La falta de un proceso de selección de personal adecuado en las Delegaciones regionales era debido al alto costo que representaba el traslado de personal capacitado para llevarlo a cabo, o la contratación del mismo para un número muy reducido de trabajadores en cada una de esas áreas.

Así es como surge la necesidad de dar apoyo en la selección de personal desde las oficinas centrales en el Distrito Federal, para el que se requería contar con la información necesaria de manera oportuna, rápida y confiable.

Se implementó un proceso conformado por 3 etapas de las que se profundizará la segunda en este reporte.

1a. etapa : llenado de solicitud

2a. etapa : evaluación psicológica

3a. etapa : evaluación técnica

Para la segunda etapa se tomó como opción la utilización de un inventario biográfico o entrevista escrita que permitiera conocer de manera más amplia y detallada a los candidatos que desde luego no sería tan rica como la entrevista oral y las pruebas psicométricas por falta de el contacto visual.

El inventario comprendió la exploración de las áreas relacionadas con su entorno: familiar, económico, cultural, escolar, laboral, estado de salud, intereses y pasatiempos. El inventario era enviado por fax una vez llenado por el candidato a la oficina de selección para su evaluación y diagnóstico, el resultado les era remitido posteriormente por el mismo medio en un formato diseñado para tal efecto en el que se informaba con las siguientes claves: si era un candidato aceptable "AC", aceptable con reservas "AR", o no aceptable "NA", del que se toma la decisión para continuar o no en el proceso.

Según datos con que cuenta el Fondo, se puede señalar que después de haber implementado el proceso de selección se ha logrado captar una población más preparada que colabora con mayor eficiencia, pues las evaluaciones eran más completas y controladas, logros que se reflejan en el seguimiento realizado mediante una evaluación individual mensual que nos indica como ha sido la adaptación y desempeño del trabajador.

III ANTECEDENTES

ANTECEDENTES DE LA SELECCION DE PERSONAL

"La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayoría de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemáticas. Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.

Tiempo después Francis Galtón (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, los esfuerzos anteriores la moderna Psicología Industrial no se podía iniciar mientras la Psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1897 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de Psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana". (Grados, Espinoza J, 1987)

"Fue así como Frederic Taylor, trabajado como Ingeniero en Jefe de la Empresa Miduele Iron Works, señaló: "Mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base en estos estudios y observaciones Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores". (Grados, 1987 p. 9).

"Años más tarde, la clásica selección empírica en la edad adulta, donde se calificaba y conceptuaba al trabajador sólo después de verle actuar en el puesto de trabajo, comenzó a ceder frente a la preselección de los adolescentes. Esta tendencia se generaliza en todos los países y encuentra una mejor acogida en Inglaterra que en Francia. En esta etapa era la propia tarea la que marcaba las exigencias profesionales de

un empleo, en función sobre todo del nivel técnico o complejidad del trabajo.

La selección psicofisiológica experimental, aparece como una de las técnicas de organización racional del trabajo. Esta racionalización se enfrenta con la selección profesional entonces predominante preconocida por el mismo F. W Taylor que jamás indicó como característica de selección, otras cualidades que no fuesen la fuerza y el endurecimiento muscular.

Estas ideas fueron muy pronto reemplazadas por la teoría de las aptitudes, siendo la aptitud identificada, bajo el ángulo de la selección profesional, como disposición virtual en el nacimiento, acrecentado luego por la experiencia, es decir, el cumplimiento de una tarea, sea o no industrial, hace recurrir a un conjunto de aptitudes. En este complejo las aptitudes intervienen en niveles diferentes, más para cada una de ellas existe un umbral inferior por debajo del que la ejecución no es satisfactoria.

Las técnicas fueron elaboradas entonces de tal manera que permitiesen el escoger a los trabajadores en función de las características psicofisiológicas, exigidas por la tarea. La agrupación permanente de estas técnicas en el curso de sus aplicaciones ha conducido a distinguir tres grandes categorías.

La primera constituyó el dominio del análisis psicológico del trabajo. La segunda es del dominio de la colaboración del útil experimental. La tercera pertenece al campo de la estadística". (Blanco, Cohen. 1977 p. 15).

Como lo señala Arias G. (1988), es necesario proporcionar de capacidades humanas a la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la sociedad; no hay que olvidar que una organización funciona y evoluciona por sus recursos humanos.

Después de la Revolución Industrial, la Selección en las empresas es realizada por el supervisor, basándose sólo en observaciones y datos subjetivos, método en el que los resultados no pueden ser confiables, era necesaria una selección técnica de personal, que empleó métodos ideados por psicólogos y administradores.

Es hasta principios de éste siglo, con la Primera Guerra Mundial cuando empieza a hacerse una verdadera selección técnica del personal, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta entonces. En la actualidad hay técnicas de selección de personal más objetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista y pruebas psicológicas.

¿Qué es la selección?

Tradicionalmente se le ha definido como el proceso que nos sirve para encontrar el hombre adecuado para que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado. Para saber que es lo adecuado se deben considerar las diferencias individuales, tener en cuenta las necesidades de la

organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Se concluye que la selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado, a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve, para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización.

Por lo dicho anteriormente es necesario conocer la filosofía y objetivos de toda la organización y de cada uno de los departamentos, porque se está seleccionando para una empresa.

Grados, (1988) , habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, debiendo ser evaluados en forma secuencial. Por lo que al existir una vacante ya sea por nueva creación, promoción o baja se realiza una requisición, y se lleva a cabo el proceso de reclutamiento; finalmente a juicio de éste autor se desarrolla propiamente la selección siguiendo un orden lógico.

PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección posee características específicas de acuerdo a las políticas y objetivos de cada empresa, para algunos autores como Grados en (1988), inicia el proceso con:

ENTREGA DE PRESOLICITUDES

A las que considera formas muy útiles cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

En el caso de Arias G., (1988), considera el inicio del proceso cuando se presenta una **VACANTE**, es decir, un puesto que no tiene titular, continuando con:

REQUISICION:

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

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS:

Se recurrirá a éstos documentos para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente y cuanto se le pagará, en caso de que la organización no cuente con ellos se deberán elaborar.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

El Inventario de Recursos Humanos es una fuente objetiva de información que nos permita el conocimiento integral del personal mediante técnicas precisas tanto para la recopilación como para el análisis de datos.

RECLUTAMIENTO:

De no existir el inventario se recurrirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, si no se localiza, entonces se recurre a los medios de que se valga la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Las fuentes de reclutamiento internas son: La propia organización, y se refiere a familiares, parientes o amistades.

Las fuentes externas de reclutamiento: Agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.

Sin embargo, ambos autores coinciden en la utilización de:

LA SOLICITUD:

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

Datos personales, datos escolares, experiencias ocupacionales, datos familiares, datos generales. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se estén aplicando. Es decir, para el nivel de empleo, ya sea ejecutivos, administrativos u obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR:

Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto.

Debe también informárseles de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración, las prestaciones, etc.

Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos.

ENTREVISTA DE SELECCION:

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, debidamente planeada, con un objetivo y finalidad determinada. (Se abundará sobre el tema posteriormente, ver pág. 26 a 32)

EVALUACION PSICOLOGICA:

Según Grados, 1988, En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y personalidad del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en cuenta: el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos que deben de utilizarse como tales, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, para quien son diseñadas, etc.

Las tres áreas básicas de una batería son: Inteligencia, habilidad y personalidad.

EVALUACION TECNICA O PRUEBAS DE TRABAJO

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A éstos conocimientos se les denomina experiencia técnica; pudieron ser adquiridos en un plantel educativo, institución o empleo anterior.

Se evaluarán tales conocimientos mediante instrumentos (pruebas de ortografía, redacción, etc.) que el psicólogo elaborará. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los más preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección, o bien las hace el futuro jefe inmediato a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. Esta información se obtiene por medio de un cuestionario aplicado ya sea por una trabajadora social, por el personal del área de Recursos Humanos de la empresa, o bien a través de despachos, y/o empresas especializadas en esta actividad.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada..

ENTREVISTA DOMICILIARIA

Se hace con el fin de observar donde y en que condiciones habita, es decir, observar y precisar la calidad de vida del candidato. Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato.

Aquí también se investigan las referencias ocupacionales para ver si trabajo realmente con las empresas que mencionó.

CONCLUSION:

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto de tal modo que pueda llegar a la emisión de un juicio valorativo.

DECISION FINAL:

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, que toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso descrito.

En suma se consideran estos dos puntos de vista respecto a la selección de personal, así como los procesos aplicados por cada uno, como indicadores de algunas de las posibilidades existentes, las cuales serán adaptadas, y consideradas útiles de acuerdo a las necesidades de cada empresa. En el caso de FONACOT para la selección de personal eventual en Delegaciones Regionales se conforma de las siguientes etapas:

SOLICITUD:

Documento elaborado de acuerdo a las necesidades de **FONACOT**, en que se abordan áreas de datos generales, familiares, escolares, experiencias laborales y preguntas acerca del crédito **FONACOT**, para efectos de seguimiento de créditos otorgados.

INVENTARIO BIOGRAFICO:

Método que consiste en reunir información biográfica sobre los antecedentes de los candidatos en un documento escrito. Documento al que me referiré de manera más profunda posteriormente.

EVALUACION TECNICA:

Etapas a las que sólo llegan los considerados **ACEPTABLES** y **ACEPTABLES CON RESERVAS**, evaluados mediante el inventario biográfico, ésta es confirmada por pruebas, de mecanografía, redacción, conocimiento de sumadora, ortografía, archivo y conocimientos generales, habilidades que se requieren en el nivel de auxiliar administrativo eventual que se selecciona por medio de este proceso. Las cuales son aplicadas y evaluadas en cada Delegación Regional.

CONCLUSION:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa anterior, en la que deben obtener como mínimo un promedio de 8.0. Se toma la decisión para ser incluido en la cartera de candidatos.

EXAMEN MEDICO:

Que se solicita lo obtengan en un laboratorio particular para la prueba de embarazo, en el caso de las mujeres, así como de salud general en el de los hombres.

DECISION FINAL:

Contratación del candidato de manera eventual, como resultado de la aprobación del proceso de selección.

Como se mencionó anteriormente, "los procedimientos específicos empleados para la selección y colocación del personal varían de una a otra organización industrial o comercial en función de los requerimientos del empleo específico que se ha de llenar y de la relación de selección. A pesar de las variaciones en los procedimientos de selección, prácticamente todas las organizaciones industriales utilizan por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista como base parcial para escoger al personal nuevo. En realidad, confían en dichos sistemas

como única base para la selección del personal haciendo poco caso de otras fuentes de información de que disponen los patrones en perspectiva, como las cartas de recomendación y pruebas psicológicas de diversos tipos.

El uso generalizado de entrevistas y formularios de solicitud de empleo está basado en la idea de que el éxito de un empleado depende de ciertos antecedentes esenciales (tales como la experiencia y educación anteriores) y ciertos factores interpersonales (como la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura". (Laurence Siegel, Ph. D. 1976)

PREDICTORES:

"Existen tres categorías principales de información predictiva: DATOS DE ENTREVISTA, DATOS BIOGRAFICOS O INFORMACION BIOGRAFICA Y DATOS DE PRUEBA.

No son totalmente independientes unas de otras en cuanto al contenido. Por ejemplo, podemos saber que un solicitante puede escribir 50 palabras por minuto preguntándole (entrevista), consultando sus certificados o referencias de la escuela de comercio a la que asistió (datos biográficos), o poniéndole una prueba de mecanografía. Además, cada categoría de datos supone una buena diversidad de técnicas específicas". Uno de los objetivos más importantes de la selección es la predicción, que consiste en el empleo de una o varias técnicas aplicadas a los candidatos y de acuerdo a los resultados obtenidos permiten corroborar que estos pueden ser eficientes para el puesto vacante.

DEFINICION DE ENTREVISTA

Existen varias definiciones de entrevista, a continuación se muestran algunas de ellas

- A. La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones (Arias Galicia, F. 1976).
- B. Una entrevista es una conversación entre dos personas, seria y con un propósito. (Benjamín 1980)

- C. La entrevista en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado. (Dando, 1975)
- D. Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales, y otros comportamientos comunicativos. (Morgan y Cogger, 1975)
- E. La entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos; más o menos voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado y que pautas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades, especialmente valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio. (Sullivan, 1977)
- F. "Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objeto determinado para tomar decisiones que en la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes".

"Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto, cuando no cumple con las características del perfil,

se le están evitando al candidato frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto.

Sólo se puede considerar que la entrevista no es benéfica cuando se realiza para liquidar a un trabajador que ha dado muchos años de su vida a la organización" (Grados, Jaime 1994).

"ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Apertura
Rapport
Desarrollo
Cima
Cierre

MODALIDADES DE LA ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades de la entrevista: dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, etc.; de una u otra manera se cree que todas hablan en esencia de lo mismo.

En conclusión una forma de poderse referir a las modalidades de la entrevista, es haciendo tres grandes divisiones:

- DIRECTA
- INDIRECTA
- MIXTA

Se considera que estos nombres son los más funcionales en virtud de que de una u otra manera todas las entrevistas se dirigen hacia los objetivos que el entrevistador desea.

Las áreas que se abordan durante la entrevista generalmente son:

Area general	Area familiar
Area escolar	Pasatiempos
Area ocupacional	Salud
Concepto de sí mismo	Enfermedades anteriores
Metas	Enfermedades vigentes
Cierre" (Grados, Jaime 1994)	

DATOS DE ENTREVISTAS

"Con mucho, el recurso más comúnmente utilizado para la selección de empleados es la entrevista. Raras veces se contrata a alguien para algo sin antes hacerlo pasar por una entrevista que alguien lleva a cabo. Es necesario decir que la entrevista es también el sistema menos estandarizado y menos cuantificado".

La información que se busca, el modo como se obtiene, y los fines para los que se utiliza, todas son cosas marcadamente individuales.

Como era de esperarse, se ha dedicado mucha investigación a la entrevista con la esperanza de determinar los procesos que están de por medio y la utilidad de la información recabada para fines predictivos. Sin embargo, el consejo general es que por más confiable y válido que sea este sistema, las entrevistas según se lleven a cabo, ordinariamente,

tienen un valor predictivo muy reducido. Están sujetas al influjo de todo tipo de prejuicios, y la información que de hecho proporciona no es relevante, pudiéndose obtener de manera más eficazmente por otros caminos. Por otra parte, cada vez aumenta más la sospecha de que el problema reside en el método mismo. Existen por lo menos pruebas dispersas de que una entrevista debidamente realizada pueda proporcionar cierta información predictiva exclusiva. Sin embargo, estamos todavía muy lejos de poder determinar lo que constituye una entrevista {apropiada}, y cual sea exactamente esta {información exclusiva}". (Howell, William, C. 1979 p. 235)

"La mayoría de las entrevistas para un empleo se realizan bastante al azar, sin ninguna estructura, y generalmente por entrevistadores sin ningún adiestramiento. Poca o ninguna planeación las precede, y el resultado es cierto tipo de calificación global de aprobación del solicitante (con frecuencia una decisión global de aceptado o no aceptado).

En ocasiones los que llevan a cabo las entrevistas tienden a hablar más que los entrevistados, a llegar a conclusiones muy temprano en la entrevista, a recibir la influencia de sus propias actitudes (prefiriendo a las personas que piensan como ellos), a recopilar principalmente información biográfica (la que podría obtener de archivos disponibles) y a apreciar los datos de información de acuerdo a su muy particular método propio. También sabemos que los que hacen la entrevista se benefician poco de la sencilla experiencia cotidiana" (Howell, William C. 1979, p. 235).

"Por consiguiente ¿Qué es lo que podría mejorar la situación? Parece que cierto grado de **estructuración**. Esto supone, evidentemente, que las preguntas son pertinentes para ese puesto. Naturalmente una entrevista altamente estructurada puede reducirse prácticamente a un cuestionario verbal. Si se puede añadir algo mediante una interacción personal, es todavía una cuestión discutible.

Cualquier cosa que reduzca los prejuicios del entrevistador y de las circunstancias es probable que también aumente el valor de la entrevista. Esto incluye la capacitación del que hace la entrevista y la provisión de retroalimentación a los entrevistados anteriormente. Se ha sugerido recientemente que en las entrevistas se separen las funciones de recopilar información y las de evaluación. Una persona lleva a cabo la entrevista (que se graba); otra evalúa al candidato basándose en la grabación. Este sistema parece tener un futuro prometedor.

No están de acuerdo los autores respecto a los rasgos personales (si es que los hay) que pueden apreciarse confiablemente por medio del formato de la entrevista. Algunos entrevistadores sostienen que en general la capacidad **Intelectual** es prácticamente la única característica que se puede juzgar con cierto grado de exactitud. Otros creen que la **motivación para el trabajo** y la **competencia Interpersonal** pueden evaluarse con cierta confiabilidad. Sin embargo, una vez más surge la pregunta de si estos rasgos no podrían valorarse más eficazmente mediante otro procedimiento.

Cualesquiera que sean sus defectos, la entrevista está aquí para quedarse. Por consiguiente, es esencial que consigamos el esfuerzo por comprender el proceso que está de por medio, y que procuremos

mejorar la técnica. Se necesitan teorías sobre el proceso de entrevista así como estudios controlados para someter a prueba esas teorías. Sin embargo, estas son metas a largo plazo. A corto plazo, podemos incrementar la utilidad de la mayoría de las entrevistas mediante procedimientos complementarios cuidadosamente planeados y estructurados. Se requiere decidir de antemano la información que se espera obtener durante la entrevista, estructurar la entrevista de acuerdo con este plan, recabar constancias de lo que ocurre al candidato después de que se ha tomado la decisión de contratarlo. Es muy importante advertir que una entrevista está sujeta a las mismas consideraciones de evaluación que cualquier otro tipo de predictor. Existe la obligación de demostrar que el comportamiento o rasgos que se pretenden medir están relacionados con el puesto, que son representativos y predictivos, tanto como en el caso de una prueba". (Howell, William C. 1979)

DATOS BIOGRAFICOS O INFORMACION BIOGRAFICA

"Un método común de selección consistente en reunir información biográfica sobre los antecedentes de los candidatos. Es casi seguro que el candidato tenga que llenar una solicitud de empleo o proporcionar otro tipo de información biográfica; quizá tenga que hacerlo varias veces en su vida profesional. Está comprobado que la información de esa índole ayuda muchísimo a pronosticar el rendimiento en multitud de trabajos.

Su fundamento es sencillo: las experiencias de la vida del sujeto sirven para prever su actitud futura. Por ejemplo, aquel cuya biografía incluye muchos éxitos en la escuela o la universidad, en actividades extraescolares y en trabajos eventuales será un candidato prometedor para ocupar un puesto de aprendiz en administración. Muchas de las conductas, (valores y actitudes) del ser humano no cambian durante su vida; de ahí que su comportamiento previo sirve para prever lo que hará en el futuro.

En los apartados siguientes se explicarán dos medios usuales de reunir información biográfica (formulario ordinario de solicitud de empleo, el formulario de solicitud ponderado y el inventario biográfico)".

(Shultz, Duane P. 1985, p. 79)

FORMULARIOS ORDINARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO

"Rara vez las empresas contratan a una persona para cualquier nivel dentro de su organización, sin antes hacerle llenar un formulario de solicitud. En efecto, este es el método más común de selección y contratación de personal. Aún cuando se apliquen otras estrategias, el formulario suele ser el primer paso que da el candidato. No sólo suministra información útil, sino que además da pistas para plantear preguntas durante la entrevista.

Los formularios aportan información sobre los más diversos temas: desde los datos biográficos normales (nombre, domicilio, sexo, estado civil, educación, trabajo, experiencia militar y dependientes) hasta datos de carácter más personal: situación económica, antecedentes criminales y pasatiempos".

(Shultz, Duane P. 1985 p. 79).

"Los formularios de solicitud se emplean para distintos fines. Revelan la capacidad del candidato para escribir, para organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara y concisa, de modo que sirven como una especie de prueba de inteligencia o de educación. Al entrevistador le dan claves y un punto de partida para la entrevista formal, y a la compañía le suministran datos para el registro permanente del empleado. Además, la solicitud indica si el candidato ha progresado sistemáticamente de un puesto a otro, y si su educación y experiencia ocupacional han seguido una pauta lógica" (Srauss/Sayles. 1988 pag. 375)

"El problema principal al elaborar los estriba en decidir la información que se pedirá. Y antes habrá de contestarse esta pregunta: ¿qué datos necesita conocer el empleador a fin de saber si el candidato es idóneo para ocupar la vacante? Aparte de los datos biográficos de rigor, es indispensable que la empresa averigüe los referentes al rendimiento que dará en el trabajo.

En una compañía, por ejemplo, la investigación demostró que los ejecutivos más eficientes eran todos egresados de la universidad y que habían obtenido o rebasado el promedio específico de calificaciones, además de haber participado en ciertas actividades extraescolares. Se trata, sin duda, de información que el departamento de personal querrá tener cuanto antes. Si el formulario de solicitud indica que un candidato no posee esas características, la empresa se ahorrará el gasto y el tiempo que suponen los procedimientos ulteriores como la administración de una batería de pruebas o pagarle al candidato un pasaje de avión para que visite la planta matriz.

Abundante y útil información predictiva se consigue de los formularios de solicitud. Si se conoce la situación económica o matrimonial del candidato seguramente se contará con una pista de su estabilidad emocional y de su responsabilidad.

Las actividades extraescolares indican la capacidad de liderazgo o suministran información sobre rasgos de personalidad que pueden explorarse más a fondo durante la entrevista" (Shultz, Duane P. 1985, p. 82).

"La información de utilidad pronóstica se recaba mediante una investigación rigurosa. Todos los puntos importantes del formulario de solicitud han de ser correlacionados con una medida posterior del rendimiento. Si existe correlación positiva, el punto se utilizará al momento de seleccionar al personal.

El formulario debe incluir exclusivamente preguntas que aporten pautas útiles para tomar una decisión. Algunas empresas abusan de formularios demasiado extensos, con la esperanza de reunir información sobre todos los aspectos de la vida del candidato, pero sin saber de antemano si los datos les serán útiles.

Se trata sin duda de tiempo y esfuerzo perdidos por parte del candidato (pues puede aburrirse a llegar a la quinta página) y por parte del jefe del departamento de personal (al grado que lo abruman tantos datos y olvide la índole y las cualidades del candidato).

En Estados Unidos, las leyes sobre igualdad de oportunidad de empleo han introducido un cambio notable en estos formularios; por ejemplo, se prescinde hoy de lo referente a la raza o la religión. En los formularios de la mayoría de las empresas se lee la advertencia: (En esta empresa se concede a todos igual oportunidad de empleo)". (Shultz, Duane P. 1985 p. 83).

FORMULARIOS PONDERADOS

"Una vez establecida la correlación de un tipo de información con el éxito posterior, se procede a calificar las respuestas con determinados pesos (calificaciones) en cada una.

Por ejemplo, un psicólogo analizó un formulario de solicitud de una compañía y encontró las relaciones contenidas en el siguiente cuadro.

Resultados de muestras tomadas de un formulario de solicitud ponderado.

DATO	TRABAJADORES	PESO
	EFICIENTES %	ASIGNADO
CASADO	80	8
SOLTERO	60	6
DIVORCIADO	10	1
TERMINO EL BACHILLERATO	70	7
NO TERMINO EL BACHILLERATO	20	2
TIENE CASA PROPIA	80	8
ALQUILA SU CASA O DEPTO	30	3

"La investigación demuestra que el 80% de los empleados casados fueron calificados de eficientes por sus supervisores; en consecuencia, usted recibirá una puntuación de 8 si marca la palabra "casado" en ese formulario. El soltero obtendrá una calificación de 6, porque únicamente

el 60% de los miembros solteros de la empresa recibieron una evaluación positiva. El que conseguirá la puntuación máxima es el que esté casado, sea graduado de una institución de enseñanza medio y posea una casa. El que tiene menos probabilidades de ser contratado es quien esté divorciado, carezca de un grado académico y viva en casa alquilada".(Shultz, Duane P.1985, p. 83)

"La investigación de los puntos incluidos en el formulario se repite periódicamente para comprobar su valor como pronóstico, sobre todo en el caso de que se haya modificado el sistema de trabajo o en la mano de obra global. Si se cumple con ese imperativo y se realizan evaluaciones a intervalos fijos, el formulario ponderado tiene la misma utilidad predictiva que algunos tests psicológicos. Más aún, se gradúa o califica con la misma objetividad que una prueba, con lo cual queda excluida cualquier preferencia personal en el método de selección.

Los formularios de solicitud no se limitan a un mero convencionalismo, si se preparan con el debido cuidado y rigor. Se alcanza la máxima eficacia cuando están adaptados a las necesidades específicas de la empresa y a los distintos niveles ocupacionales en el seno de la misma. Algunas empresas disponen de un formulario para los empleados profesionales y administrativos y de otro para los de menor rango. Este instrumento es parte esencial del programa de selección, por lo cual todas las compañías han de cerciorarse de que sus formas reflejan las características que, según la investigación psicológica, están relacionadas con un rendimiento satisfactorio".(Shultz, Duane P. 1985, p. 84)

INVENTARIOS BIOGRAFICOS

"Estrechamente relacionados con el formulario, se encuentran estos inventarios o formularios de información biográfica, método que ha adquirido mucha difusión en los últimos años". (Shultz, Duane P., 1985 p. 85).

"Una evidencia sustancial indica que los mejores predictores de la ejecución en el trabajo son: los test de habilidades cognitivas y las pruebas biográficas. Una revisión de la literatura hecha por Hunter y Hunter (1984) ha estimado que el promedio de validez de los tests de habilidad cognitiva general contra la calificación del supervisor en la ejecución completa del trabajo es de .47 mientras que el promedio (validación cruzada) de validez de los datos biográficos contra el mismo criterio fue estimada en .37. Otras revisiones hechas por otros autores han obtenido semejantes estimaciones del promedio de la validez de los datos biográficos (validez cruzada). Tanto los tests de habilidad general cognitiva como los cuestionarios de datos biográficos tienen una validez sustancial; sin embargo, las valideces se pueden generalizar?. Las investigaciones de las últimas décadas han demostrado que las valideces de los tests de habilidad general cognitiva pueden ser generalizadas a través de agrupaciones, organizaciones aún con diferentes trabajos. Sin embargo, esto es lejanamente creible que las valideces empíricamente probadas de los cuestionarios de datos biográficos son situacionalmente específicas. Thayer (1977) argumenta que la validez de los cuestionarios de datos biográficos esta matizada por la edad, por la práctica y procedimientos organizacionales, por el criterio usado, por los cambios temporales en el trabajo y otros factores. En nuestra experiencia, muchos han expresado la creencia de que las

valideces específicamente organizacionales son inevitables en el caso de los datos biográficos.

La más completa teoría de la validez los cuestionarios de datos biográficos fue propuesta por Owens (Owens 1968) que también enfatiza el potencial de generalización del método. El modelo de valoración-clasificación de Owens asigna personas en subgrupos como miembros relativamente homogéneos en base a su historia personal. La membresía del grupo esta determinada por los propios patrones de las calificaciones del cuestionario de datos biográficos de 13 factores. La membresía en estos grupos ha sido encontrada para relacionarse diferencialmente con la ejecución y satisfacción en varios tipos de trabajo. De tal modo que los factores de la experiencia de la vida en general están relacionados (diferencialmente) con la ejecución en los diferentes trabajos.

Hipotetizamos que la especificidad organizacional de las valideces de los datos biográficos es atribuida a los métodos usados para seleccionar los reactivos clave en la escala final. (i.e. el método de construcción de la escala) más que inhabilidad inherente de las calificaciones de los cuestionarios de datos biográficos como resultado generalizable de las valideces. Los reactivos son típicamente seleccionados y afinados sobre la base de muestras tomadas de una organización; como un resultado, los reactivos cuya validez no se generaliza a través de organizaciones pueden ser no detectados y eliminados.

Los resultados presentados aquí contraindican la creencia que prevalece que la validez es intrínsecamente específica a una contraevidencia a la hipótesis de que las valideces de los cuestionarios de datos biográficos son necesariamente moderadas por la edad, el sexo, la raza, la educación, la posesión o la experiencia previa. El 90% de los valores de esta credibilidad son en promedio sólo .03 más bajo que la verdadera validez, proveiendo una fuerte sustentación a la generalización de la

validez, las magnitudes de estos valores (aproximadamente .33) indican que la validez generalizada es sustancial. Los resultados presentados por supuesto no indican el nivel de generalización demostrada aquí de los cuestionarios de datos biográficos no siempre son los esperados, obtenidos con los métodos convencionales de construcción y validación de los instrumentos de datos biográficos, estos resultados pueden representar una excepción más que una regla. El punto es que los instrumentos de datos biográficos se pueden construir de tal forma que su validez se pueda generalizar. Los hallazgos en este estudio muestran un gran número de muestras de diferente tamaño, de diferentes organizaciones y a través de la organización de la escala de los datos biográficos que permitan generalizar la validez.

En investigaciones futuras se debe examinar el grado de variabilidad de la validez a través de la organización de las escalas de datos biográficos desarrolladas en una sola organización. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tienen muestras grandes para desarrollar sus propias escalas de datos biográficos y así tener validez generalizable, pero sólo son unas cuantas las que pueden usarse". (Erwin, F. W., et al., 1990)

"Los inventarios biográficos suelen ser mucho más extensos que los formularios de solicitud y abarcan información más pormenorizada sobre la vida del candidato. Este sondeo tan exhaustivo se basa en el hecho de que la conducta laboral se relaciona con la realizada anteriormente y con las actitudes, preferencias y valores. Algunos ejemplos de las preguntas contenidas en los inventarios son:

¿Cuál es su estado civil actual?

¿Cuál es su estado habitual de salud?

¿Qué opina de sus vecinos?

- ¿Qué parte de sus ingresos destinará al ahorro como jefe de familia?
- ¿Con quién vivió la mayor parte del tiempo antes de los 18 años de edad?
- ¿Cuál es su grado de creatividad?
- ¿Cuántas obras de ficción leyó el año pasado?
- ¿Pone siempre su máximo esfuerzo?
- ¿Con qué rapidez suele trabajar?

Casi siempre se elaboran teniendo presente determinado puesto; se requiere, pues, abundante investigación para determinar las experiencias de las que depende el rendimiento. El proceso de validación de preguntas es en esencia el mismo que el formulario de solicitud ponderado; cada pregunta se correlaciona con alguna medida de rendimiento.

Una compañía farmacéutica se valió de esta estrategia para seleccionar al personal de investigación que tenía mayores probabilidades de éxito. Descubrió que los científicos más creativos eran independientes, muy dinámicos en su trabajo, deseosos de afrontar retos y padres tolerantes, por citar algunas de sus cualidades. Desde luego, este conjunto de características pueden detectarse con una combinación de entrevistas y tests psicológicos, pero es más seguro y cuesta menos descubrirlas con un sólo sistema." (Shultz, Duane P., 1985 p. 85)

"El inventario o formulario de información biográfica (FIB) representa un refinamiento del formulario de solicitud compensado. Es algo que se presta de manera singular tanto a la predicción como a la investigación respecto de la relación entre los factores que atañen a la historia del pasado del empleado y de su nivel de ejecución del empleo.

Típicamente consiste de una serie de puntos que pertenecen a los antecedentes y posición actual del sujeto. En su mayoría dichos factores conciernen a cuestiones de hecho (por ejemplo, la edad, la instrucción, el número de personas que dependen de él), aún cuando es posible que algunos necesiten de expresiones de interés o actitud. Para el FIB se utiliza de ordinario un formulario con una múltiple selección de respuestas".(Siegel, Laurence, 1976).

"Al correlacionar cada una de las alternativas que tiene cada punto del FIB con el criterio, resulta posible descartar los puntos carentes de validez y desarrollo una clave de calificación valiéndose únicamente de los puntos válidos. Este proceso es similar al que ya se trató para identificar los puntos del formulario que se deben compensar. Aún cuando es posible compensar de una manera similar los artículos del FIB, de ordinario no se hace así.

En lugar de ello, la mayoría de los formularios de información biográfica se califican asignando unidades de compensación a los artículos válidos: +1 si el punto tiene una correlación positiva con el criterio y -1 si tal correlación es negativa.

La evidencia de que es conveniente aplicar una compensación diferencial a los artículos del FIB es conflictiva. Hay estudios que han demostrado que la compensación diferencial reduce el número de artículos que se pueden incluir en la clave de calificación. Hay otros que están a favor de el uso de compensaciones unitarias.

Además de servir para correlacionar los artículos del FIB con un elemento de juicio, con el objeto de desarrollar un instrumento de predicción al que se pueda calificar, es posible analizar las interrelaciones entre los propios artículos del FIB".(Siegel, Laurence, 1976)

"La Exxon Corporation aplica esta técnica en su constante búsqueda de ejecutivos y administradores. Utiliza un inventario biográfico de 292 puntos, elaborado tras una investigación muy exhaustiva; le sirve para detectar ciertos rasgos y comportamientos, que se correlacionan con el mayor éxito en los puestos gerenciales. Las preguntas abarcan una amplia gama de conductas, entre ellas: la escolaridad y experiencia laboral de los padres del candidato, relaciones familiares en la niñez, amistades fuera del círculo familiar, intereses extraescolares en áreas como las asociaciones de la localidad y deportes.

Muchas de las preguntas son de carácter estrictamente personal: "¿Cuántos amigos tuvo en su último año de bachillerato?". Otros sondan las opiniones de los candidatos o su autoevaluación, preguntándoles entre otras cosas el nivel jerárquico que piensan poder alcanzar en la empresa".(Shultz, Duane, 1985, p. 86)

"El inventario biográfico de la Exxon fue elaborado después de probar el valor predictivo de las preguntas respecto a los ejecutivos de la corporación, todos ellos evaluados según los progresos en áreas como sueldo, rango y juicio de los compañeros de trabajo. A continuación las solicitudes de los candidatos se compararon con las de los ejecutivos bien integrados a su cargo.

En la actualidad el inventario se utiliza no sólo para la selección, sino además para la promoción de sus miembros a niveles de mayor responsabilidad. Desde 1966, todos los empleados profesionales y técnicos tuvieron oportunidad de realizar el test luego de dos años en la compañía. Cuando cumplen 30 años de edad, se les invita a someterse a una serie de pruebas de evaluación. La compañía asegura que sólo un pequeño número de empleados se ha negado a efectuarlos y que la gerencia se ha cuidado de imponerles una sanción.

Un punto importante en la aplicación del inventario biográfico en Exxon consiste en que la puntuación o rendimiento del sujeto en el test no se antepone a la realización del trabajo, en casos en que se estudia la conveniencia de darle un ascenso. La calificación no es sino una parte de la evaluación global.

La compañía afirma que los resultados del test son valiosos sobre todo en los primeros años del empleo, cuando se intenta calibrar el progreso que debe esperarse y estimularse. A los que consiguen altas calificaciones en el inventario se les confía mayor responsabilidad al inicio de su carrera; más tarde, si corresponden a esas expectativas, las promociones vendrán más pronto de lo usual". Shultz, Duane 1985, p. 86)

"Según hemos señalado, los inventarios biográficos han adquirido gran difusión, a pesar de haber disminuído el número de investigaciones publicadas acerca de ellos, lo cual refleja tal vez la preocupación por algunos de sus problemas intrínsecos. En primer lugar, hemos de afrontar el evidente problema de la violación de la intimidad (privacia).

Algunos puntos de este instrumento son de carácter estrictamente personal y algunos individuos tienen razón al negarse a revelar asuntos de índole personal. Por supuesto hay quienes no se sienten molestos cuando les preguntan asuntos íntimos. Se advierten muchas diferencias individuales en las preguntas que parecen inconvenientes al sujeto. En un estudio sobre un numeroso grupo de solicitantes, se descubrió que casi se ofendían cuando les formulaban preguntas relativas a su economía y antecedentes familiares. No manifestaban tanto malestar cuando los interrogaban sobre sus intereses, valores, ajuste social y antecedentes personales.

Pero varios segmentos del grupo reaccionaron de modo distinto ante el interrogatorio. Los candidatos de mayor edad mostraron menos enfado por preguntas relacionadas con sus intereses, valores y ajuste social; en cambio, se mostraban más ecuanímes cuando las preguntas versaban sobre temas económicos. La escolaridad, el hecho de provenir de una zona rural o urbana y el nivel de ingresos también influían en los temas que se juzgaban de índole privada.

La violación de la intimidad (privacía) es un punto delicado y de gran importancia; sin duda repercute en el proceso de selección por medio del cual la empresa procura conocer lo más posible al individuo.

¿Cuánta información hemos de suministrar para conseguir un empleo? La respuesta no es fácil; los psicólogos del departamento de personal encargados de diseñar y aplicar los inventarios biográficos y los tests

psicológicos han de respetar la dignidad del individuo y tratarlo con simpatía.

Otro problema de los inventarios biográficos se relaciona con la igualdad de oportunidades de empleo. Muchos de los puntos se refieren a variables de tipo social y económico: dueño de casa frente a inquilino, por ejemplo. Quizá queden excluidos los integrantes de grupos minoritarios por no haber tenido las ventajas económicas de otros más afortunados. Hay que examinar atentamente todos los puntos de los inventarios biográficos para cerciorarse de que no discriminen a esas personas.

A pesar de los problemas que acabamos de comentar, los inventarios biográficos son un útil instrumento de selección al que se recurre mucho y con entusiasmo". (Shultz, Duane P. 1985 p. 86)

ANTECEDENTES DE FONACOT

El acelerado proceso inflacionario en el país en los años de 1972 y 1973, afectó de manera particular a los grupos de trabajadores de salario fijo, reduciendo considerablemente el poder adquisitivo, por ello surge la petición del congreso del Trabajo al presidente de la República para establecer un fondo que protegiera y promoviera la adquisición a crédito, de bienes de consumo duradero básico y servicios esenciales para los trabajadores a precios y tasas de interés preferenciales; así, se constituyó este fideicomiso el 20 de mayo de 1974, en la fiduciaria que es NAFINSA, con carácter social y de duración indefinida que se denominó FONDO DE FOMENTO Y GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES (FONACOT).

El FONACOT en el cumplimiento de sus objetivos y metas, estableció la ejecución de una serie de acciones de carácter financiero, administrativo y operacional, buscando siempre brindar más y mejores servicios a la clase trabajadora del país que prestan sus servicios en empresas de iniciativa privada.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores cuando se crea FONACOT, solamente otorga créditos a trabajadores para la obtención de bienes de consumo duradero básicos como son: línea blanca, muebles y enseres menores; servicios funerarios y turísticos, además de organizar concursos de diseño, entre otros.

Así es como hasta el momento son ya 20 años de trabajo arduo y continuo en beneficio de los trabajadores. Ahora se otorgan créditos de bienes de consumo duradero como: línea blanca, electrónica, enseres menores, muebles y colchones; créditos escolares; uniformes y artículos

escolares, ropa y calzado; servicios turísticos y funerarios, llantas y servicios para automóvil; herramientas, máquinas de coser y tijeras, juguetes, motocicletas y bicicletas, aparatos auditivos y ópticos, además de créditos perecederos para víveres, se puede ver que se ha ampliado enormemente la variedad de artículos que se ofrecen a través del crédito FONACOT.

Como referencia concreta del crecimiento, se puede señalar que el FONACOT inició sus operaciones con una sola oficina central de la que dependían 6 delegaciones metropolitanas y 8 regionales donde laboraban 1 ó 2 personas de confianza para el otorgamiento y recuperación de créditos; en la actualidad, se cuenta con oficinas centrales, una gerencia metropolitana, de la cual dependen 9 delegaciones metropolitanas, hay 8 gerencias regionales y 35 delegaciones localizadas en el interior de la República.

Este fideicomiso cuenta en 1994 con una planta normal de trabajadores conformada de la siguiente manera:

	1,020	Trabajadores sindicalizados
	<u>173</u>	Trabajadores confianza
	1,193	Total de trabajadores
<u>529</u>		sindicalizados en oficinas metropolitanas
<u>491</u>		sindicalizados en oficinas regionales

C O N F I A N Z A	MANDOS SUPERIORES	DIRECTOR GENERAL	
		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO	
		DIRECTORES DE AREA	
		COORDINADORES	
S I N D I C	MANDOS MEDIOS	GERENTES	
		DELEGADOS	
		JEFES DE OFICINA	
		NIVELES	OPERATIVOS
		(ABOGADOS AUDITORES, REDACTORES ETC.)	
		SUPERVISORES	
		ANALISTAS	
		ENCARGADOS	
		OPERADORES DE EQUIPO	
	PERSONAL OPERATIVO	AUXILIARES	
		SUSTITUTOS PERMANENTES	
		**EVENTUALES. (SECRETARIAS Y AUX. ADMINISTRATIVOS.	

**** Personal que se contrata para que efectúe coberturas del personal de base del primer nivel del escalafón, las coberturas de los puestos superiores están normadas por el reglamento de escalafón, del que tiene manejo exclusivo la comisión mixta de escalafón formada por miembros de la administración y el sindicato**

A continuación se presenta en forma esquemática la estructura de organización del FONACOT, hasta el nivel de Direcciones y Coordinaciones que reportan a la Dirección General.

COMITE TECNICO**DIRECCION GENERAL**

- Coordinación de Estudios Actuariales.
- Coordinación de Prensa y Relaciones Públicas.

Dirección de Sistemas y Servicios de Información.

Dirección de Crédito y Cobranza.

Dirección de Comercialización y Desarrollo

Dirección Administrativa.

Dirección Financiera.

Dirección de Asuntos Jurídicos.

Coordinación de Contraloría Interna.

Dentro de esta estructura la Dirección Administrativa tiene como objetivo: Planear, dirigir y coordinar los recursos humanos, técnicos y materiales del FONACOT, para obtener el eficiente funcionamiento.

Como funciones:

- **Dirigir y coordinar el diseño e instrumentación de los programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal que FONACOT requiere.**

- **Coordinar el desarrollo de la administración de sueldos y salarios, así como los incentivos y promociones del personal.**
- **Dirigir y controlar el desarrollo de los programas, así como su cumplimiento.**
- **Planear y proponer a la Dirección General el diseño y establecimiento de métodos y procedimientos administrativos que coadyuven a obtener la máxima eficacia en el desarrollo de las actividades del personal.**

Durante la existencia de FONACOT, se han dado diversas modalidades de contratación y selección de personal de acuerdo al propio desarrollo y necesidades del mismo, en otros tiempos se realizó la contratación de personal de confianza por honorarios, que ingresaban sin tomar en cuenta las aspiraciones y características de éste, sino porque el número de trabajadores era reducido y se hizo necesaria la existencia de más.

Algunos años después el número de trabajadores fue mayor, así como sus necesidades y derechos, por lo que tomándose en cuenta las cargas de trabajo y las ausencias del personal por ejercer sus derechos a tomar vacaciones, licencias sin goce de sueldo, incapacidades por maternidad y renuncias, se impulsó la creación de una área responsable de proveer los recursos humanos suficientes y adecuados para realizar coberturas temporales.

En los inicios únicamente eran entrevistados y ubicados indiscriminadamente en las áreas a criterios del entrevistador.

Posteriormente se dio inicio a un proceso más eficiente que contó con las etapas de elaboración de perfiles de puestos, integración de baterías técnicas y psicométricas en las que se entrevistaba a los candidatos, se aplicaban pruebas psicométricas y técnicas, y la inclusión de un folleto que contenía información acerca de los antecedentes de FONACOT, sus áreas, funcionamientos, etc., para memorizar y reproducir en un examen, mismo que se constituía como parte importante para la posibilidad de ingreso, de manera errónea, pues éste debería de formar parte de la inducción, este proceso fue empleado únicamente en el área metropolitana sin hacerse por 8 años aproximadamente modificaciones.

Al establecerse nuevas áreas de trabajo (Delegaciones) en el interior del país, que en sus inicios estaban conformadas por un número reducido de trabajadores quienes fueron trasladados según las peticiones de ellos mismos, los que aumentaron en número, conforme la demanda de servicio y el alcance de metas programadas, surge nuevamente la necesidad de realizar coberturas temporales del personal a lo que no se respondió por largo tiempo en que la selección como tal no se realizó pues sólo en ocasiones extraordinarias acudían profesionales que normalmente atendían el área de selección en oficinas centrales, haciendo viajes que ocasionaban erogaciones no costeables.

En la actualidad se da más apoyo a la evaluación del personal a nivel nacional, ya que se ha dado credibilidad a ésta como medio importante para hacerse llegar de recursos humanos más competitivos y productivos, con base en los resultados obtenidos de las evaluaciones efectuadas en áreas metropolitanas.

IV PROCEDIMIENTO

ALTERNATIVA DE SELECCION DE PERSONAL

Al encontrarse la necesidad de hacer una selección de personal a distancia, para cubrir temporalmente puestos de auxiliar administrativo, cuyos requerimientos para el buen desempeño en el mismo eran:

- Comprobar una escolaridad mínima de bachillerato, CBTIS. o equivalente.
- Carrera técnica a fin a las actividades del fondo. (Comercio, Contabilidad, Informática)
- Edad mínima de 18 años y máxima de 30.
- Conocimientos de mecanografía, manejo de calculadora, buena ortografía, redacción y archivo.

Se planteó un proceso de selección y contratación que se basará en los perfiles de puestos que para el mismo nivel del escalafón se utilizan en Delegaciones metropolitanas, puesto que las características que se requieren en el interior del país son las mismas.

Además de considerar que no había posibilidad de estar en contacto con los candidatos para llevar a cabo una entrevista y aplicar prueba psicométricas que requieren de la intervención de un profesional, se pensó en el envío de algunas pruebas autoadministrables, sin embargo, no se creyó oportuno pues no sería tan objetivo, suficiente y confiable, ya que por mínimas que sean las instrucciones, sin haber una capacitación previa a las personas encargadas de aplicarlas, no se obtendrían los mismos resultados.

Con base en lo anterior surgió la idea de la aplicación de un cuestionario biográfico, que por contar con antecedentes de su aplicación como apoyo a la entrevista en una institución de gobierno, se considero útil como otra opción en la selección de personal.

ANALISIS DE POSIBLES INSTRUMENTOS

Se inició la tarea de revisión de algunos cuestionarios (ver anexo 1 y 2) en los cuales se concentraba la información que permitía conocer diversos aspectos de los candidatos como son los datos generales, familiares, escolares, laborales, de salud, metas e intereses abordados de diferente manera dependiendo de los fines para los que se utilizarían, se retomaron algunos aspectos que se creyó importante solicitar, con los que se conformó el cuestionario que se utiliza en el proceso implantado. (Ver anexo 3)

DATOS GENERALES

- edad
- sexo
- estado civil
- domicilio
- teléfono
- lugar y fecha de nacimiento
- dependientes económicos

DATOS FAMILIARES

- miembros que la componen

- relaciones internas con los miembros
- situación económica actual y anterior
- deudas
- propiedades

ANTECEDENTES ESCOLARES

- último grado académico
- áreas de su agrado
- relaciones sociales
- calificaciones

EXPERIENCIAS PREVIAS DE TRABAJO

- tiempo de permanencia
- razón social
- sueldo
- horario
- razones de separación

Actividades que realiza en su tiempo libre

Estado de salud

Datos sobre su afiliación a asociaciones

Metas e intereses

Incluye un espacio para que describa el candidato como se percibe a sí mismo en 100 palabras.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para el diseño del instrumento se utilizaron 2 cuestionarios que fueron obtenidos con anterioridad. En estos se incluían preguntas que para efectos de la selección en FONACOT no eran útiles, por lo que se eliminaron un número reducido de éstas, pues en general ambos eran complementarios.

Una vez seleccionadas las preguntas, se hicieron algunas modificaciones en cuanto a la estructura del contenido y la forma en que se preguntaba, por ejemplo, en el área de antecedentes laborales.

Posteriormente se realizó la corrección de ortografía y redacción pues se incluían pleonasmos y cacofonías dentro de las preguntas.

Finalmente se elaboró un instrumento en borrador para después ser mecanografiado.

APLICACION PILOTO

Una vez diseñado el instrumento se aplicó de manera piloto, a trabajadores del área de Recursos Humanos, con la única finalidad de encontrar errores mecanográficos, de redacción, hilación de ideas y legibilidad de las preguntas, y no para determinar su utilidad predictiva del desempeño de los candidatos, como resultado se aprobó la

impresión de algunos ejemplares y posteriormente realizar la aplicación para validarlo con candidatos que iniciaban su proceso de selección en el área metropolitana con características semejantes a los candidatos de Delegaciones Regionales.

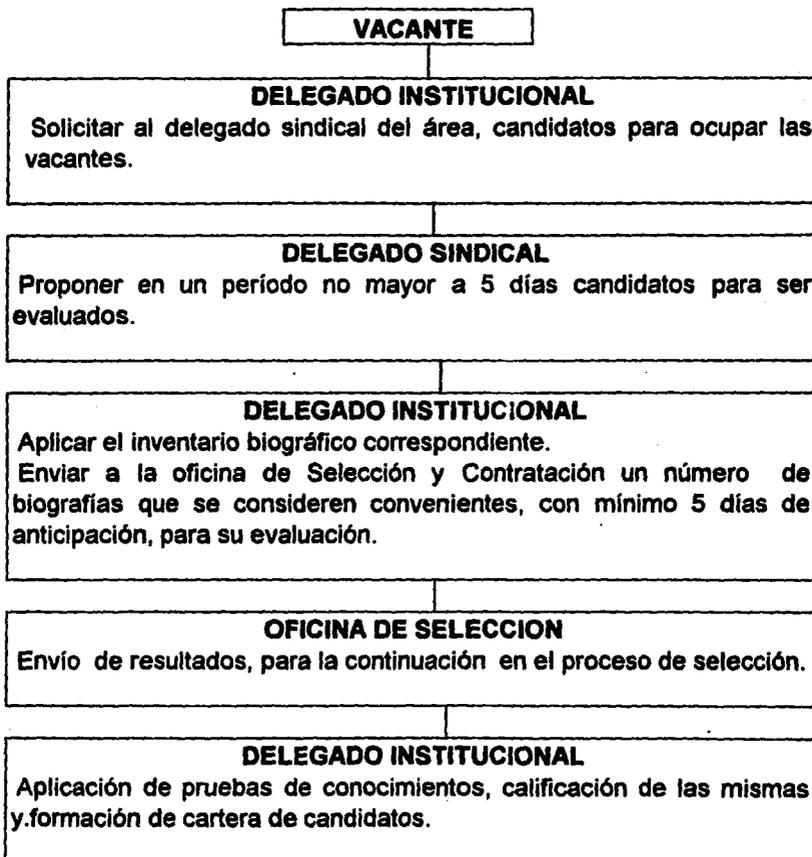
VALIDACION DEL INSTRUMENTO

En este caso la validación se llevó a cabo aplicando el inventario a candidatos del área metropolitana, además de la aplicación de pruebas psicométricas y entrevista, con el fin de conocer las diferencias o similitudes entre la información escrita y la obtenida en el proceso normal.

PROCEDIMIENTO Y POLITICA DE APLICACION

A manera de apoyo para la implantación, se elaboró un instructivo en el que se intentó hacer notar la importancia de su aplicación y del buen manejo del mismo.

De igual manera se establecieron las políticas correspondientes para llevar a cabo el proceso de selección.



De manera paralela se actualizó el formato de evaluación individual mensual para trabajadores eventuales (ver anexo 4), que se aplicaban únicamente en oficinas metropolitanas, en el cual se reporta la adaptación y desempeño laboral alcanzado, del que se solicita su llenado a los jefes inmediatos de los trabajadores eventuales después de un mes de ingreso, y en períodos iguales sucesivamente. Datos que son tomados en cuenta para su siguiente contratación en las diferentes oficinas.

Dando seguimiento al proceso, se revisa de manera constante la plantilla de personal eventual y las biografías enviadas por cada gerencia de zona, así como los puntajes obtenidos en la evaluación técnica.

V EVALUACION

Se trabajó en la concientización de las personas que fueron asignadas para llevar a cabo este proyecto en las Delegaciones Regionales, Delegados Institucionales, representantes de la empresa y los Delegados sindicales, representantes del sindicato, haciéndoles saber la responsabilidad que representaba el llevar a cabo una aplicación completa y veraz, así como mantener en custodia el inventario y pruebas por su confidencialidad.

En los 6 primeros meses de aplicación del inventario, no se contó con una considerable participación, ya que se demeritaba la importancia del mismo así como por la costumbre de una contratación indiscriminada. Debido a esto se inició la aplicación estricta, con base en las políticas elaboradas por el área de Auditoría Interna.

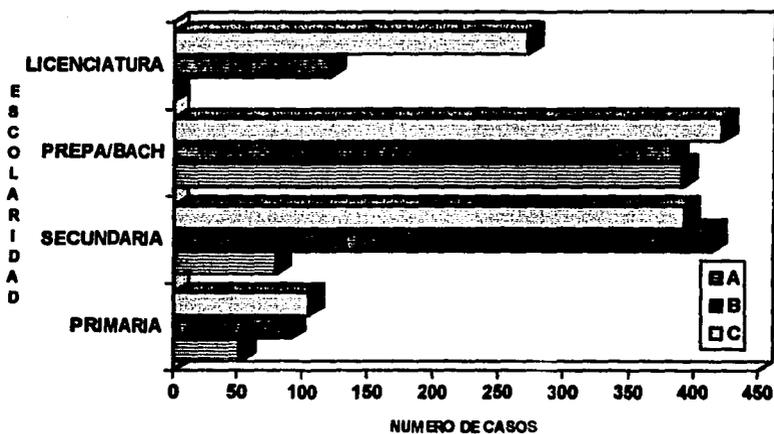
En fechas recientes se recibe un buen número de biografías, para la formación de carteras de candidatos.

Mediante el área de datos generales del inventario biográfico se detectan mayor número de personas con niveles escolares superiores a los que se captaban cuando no se llevaba a cabo el proceso de selección que se usa en la actualidad, como se muestra en la siguiente gráfica.

NIVELES DE ESCOLARIDAD EN FONACOT 1989 - 1994

ESCOLARIDAD	1989 SOLO DELEGACIONES REGIONALES	%	1992 TODO EL PERSONAL	%	1994 TODO EL PERSONAL	%
Primaria	52	9.96	91	9.01	105	8.80
Secundaria	79	15.13	414	40.89	393	32.94
Prepa/Bach	391	74.90	384	38.02	422	35.37
Licenciatura	0	0.00	121	11.98	273	22.88
Total	522	100.00	1010	100.00	1193	100.00

GRAFICA DE LOS NIVELES DE ESCOLARIDAD EN FONACOT 1989 - 1994



A= 1989 SOLO EN DELEGACIONES REGIONALES
B= 1992 TODO EL PERSONAL
C= 1994 TODO EL PERSONAL

Posteriormente al ingreso del personal eventual, mediante el llenado, por parte de los jefes inmediatos, del formato de evaluación mensual (ver anexo 4), se detectó una disminución del ausentismo, del retraso en la operación tanto en su misma área de trabajo pues los trabajadores eventuales colaboran de manera más eficiente al tener una mayor preparación escolar y conocimiento de las tareas específicas a realizar, como hacia otras áreas, entre ellas, nómina, prestaciones, etc. en las que no se realizaban con oportunidad las aportaciones al INFONAVIT., SHCP., IMSS., y para pago de percepciones de los mismos trabajadores eventuales.

Por otro lado arroja información acerca de una comunicación más fluida entre el trabajador eventual, los compañeros de trabajo, y el jefe, que mejora el clima laboral dando la posibilidad de una mayor productividad, medida en el alcance de metas programadas por Delegación.

Asimismo ha existido la posibilidad de corroborar las predicciones realizadas, ya que se cuenta con evaluaciones de candidatos que fueron rechazados y por falta de apego a las políticas ingresan, en las que se nos indican una serie de deficiencias de los trabajadores, mismas que con anterioridad se predijeron y que no fueron consideradas, por lo que por medio de esa evaluación se nos solicita no volver a contratar.

VI ANALISIS

La selección de personal que tradicionalmente es practicada en la mayoría de las empresas, fue llevada a cabo durante largo tiempo en FONACOT en sus oficinas metropolitanas, proceso que no se consideró factible implementar en el interior del país ya que en este se requiere de atención personalizada y técnicas psicológicas aplicadas por profesionales capacitados para hacerlo.

Por lo que el idear un proceso de selección a distancia con la finalidad de predecir la actuación laboral de candidatos a ingreso en oficinas regionales, a las que no es posible económicamente llegar, ni la contratación de servicios externos en cada estado, hizo tomar como opción el cuestionario biográfico, éste se implementó de acuerdo al repertorio adquirido durante la participación en cursos de capacitación de empresas privadas, en las cuales se incluía como opción para la realización satisfactoria de la entrevista de selección de personal.

A este instrumento se le hicieron las adecuaciones necesarias, buscando obtener información más amplia para dar un reporte lo mas confiable posible, sin embargo, éste puede alcanzar un grado de validez más elevado según estudios realizados por (Erwin, F. W., et. al. 1990), que indican que los mejores predictores de la ejecución en el trabajo son: los tests de habilidades cognitivas y las pruebas biográficas.

Una revisión de la literatura hecha por Hunter y Hunter (1984) ha estimado que el promedio de validez de los tests de habilidad cognitiva general contra la calificación del supervisor en la ejecución completa del trabajo es de .47 mientras que el promedio (validación cruzada) de

validez de los datos biográficos contra el mismo criterio fue estimado en .37.

Debido a que sus propiedades dependen de una investigación más profunda que lleve a su semejanza con las pruebas psicométricas, ya que de acuerdo con Siegel (1976), el uso generalizado de las entrevistas y formularios de solicitud o cuestionarios, está basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales (tales como la experiencia y educación anteriores), esta investigación representa una inversión de tiempo y dinero mayor a la que en esta intervención en particular se requería para la resolución de la problemática.

La utilidad del cuestionario fue percibida de manera limitada, sin considerar todas las ventajas de su aplicación, las cuales después de la adquisición de información que no es difundida en gran medida en México, será valorada y puesta en práctica.

VII CONTRIBUCION

A través de las observaciones realizadas durante la planeación, implementación y aplicación del inventario como parte de la estrategia de selección de personal a distancia, es importante señalar que: el poner en marcha los conocimientos teóricos adquiridos, ante restricciones económicas y de la poca confianza de la selección de personal por medio de pruebas psicométricas, se antepuso el profesionalismo, lo que rebasó límites existentes durante casi 10 años.

Se dio mayor apoyo a la evaluación de personal por parte de la Administración y el Comité Sindical, lo que nos acercó a estados de la República muy lejanos en los que sus encargados se sentían aislados y poco apoyados para el desarrollo mismo de sus actividades.

En relación al instrumento utilizado se estima favorable haberle dado mayor importancia y utilidad a este, pues no es muy común su práctica en México, como medio independiente para llevar a cabo la selección de personal sino únicamente como apoyo a la entrevista, por otro lado debe considerarse la disminución de costos por la contratación de despachos externos para que lleven a cabo la selección en cada estado.

Alternativa que si bien no posee una confiabilidad y validez medida, ha permitido obtener resultados satisfactorios como los ya mencionados.

El instrumento es susceptible de mejorar en los siguientes aspectos:

- **Implementación de un manual de apoyo para el buen desarrollo de una aplicación del inventario en el que se incluirían recomendaciones como: Utilización de espacios privados, evitar interrupciones telefónicas, llamadas del jefe, etc.**

Hacer la ponderación de respuestas de opción múltiple, que permitan llevar a cabo una evaluación más certera y objetiva.

- **Se trabaje más el aspecto técnico de estos cuestionarios, considerándolos como instrumentos de medición.**
- **Implantación de un formato de registro, como apoyo, en el que se hagan observaciones de las reacciones ante las diferentes preguntas del inventario.**

Registro en el que se anotarían las apariciones de ciertas conductas, de manera gradual como: la tensión, ansiedad, etc., que proporcionarían mayor información y base para dar un diagnóstico acertado, elaborando una escala para que estas sean medidas objetivamente.

Es importante mencionar también que en mi función de evaluador logré desarrollar habilidades y aptitudes de análisis y síntesis, sentido común, conocimiento del idioma, atención, concentración y criterio para evaluar diversas opiniones, las cuales no se habían desarrollado tan evidentemente.

Es por esto que se considera una aportación viable para ser utilizada en otras empresas en condiciones similares, con sus respectivas adaptaciones.

BIBLIOGRAFIA

Arias, Galicia Fernando. (1988) *Administración de Recursos Humanos*, México; Trillas.

Blanco, Cohen C. (1987) *Como Seleccionar Nuestro Personal*, México; Limusa.

Erwin, F.W., Owens, W.A., Rothstein, H.R., Schmidt, F.L. y Sparks, C.P. (1990) Biographical Data in employment selection: Can validities be made generalizable?, Journal of -Applied-Psichology, Apr. Vol. (75) 175-184.

Fear, Richard. (1979) *La Entrevista de Evaluación*, Buenos Aires; Paidós.

FONACOT (1991) *Curso de Inducción al FONACOT.*, México, Mecnograma.

Grados, E. & Bautelspacher. (1987) *Calificación de Méritos, Evaluación de la Conducta Laboral*, México; Trillas.

Grados, Espinosa Jaime A. (1988) *Inducción, Reclutamiento y Selección*, México; Manual Moderno.

Grados, Espinosa Jaime A. (1994) *Como Obtener Mayor Provecho de una Entrevista*, México; Manual Moderno, S.A.

Hernández & Sverlik & Varela. (1986) Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos, México; Iberoamérica.

Howel, William C. (1979) Psicología Industrial y Organización, sus Elementos Esenciales, México; Manual Moderno, S.A.

Siegel Laurence. (1976) Psicología Industrial, México; Continental, S.A.

Shultz, Duane P. (1985) Psicología de la Conducta Laboral University of South Florida, Mc. Graw. Hill

Strauss & Sayles. (1988) Personal, Problemas Humanos de la Administración, México; Prentice Hall.

ANEXOS

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

B I O G R A F I A

ANEXO 1

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Este cuestionario que aparece en las páginas siguientes contiene una serie de preguntas de su vida, no omita responder ninguna pregunta, sea lo más sincero consigo mismo.

NOMBRE _____ FECHA _____

DELEGACION _____ EDAD _____

ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____ COMERCIAL _____ BACHILLERATO _____

LICENCIATURA _____ OTROS ESTUDIOS _____

MAQUINAS DE OFICINA QUE SABE OPERAR _____

Enumere cronológicamente los trabajos que haya tenido: (del primero al último o actual)

Institución: _____ puesto: _____

sueldo inicial: _____ final: _____

tiempo de servicios de: _____ a: _____

funciones: _____

causas de separación: (explique ampliamente). _____

Institución: _____ puesto: _____

sueldo inicial: _____ final: _____

tiempo de servicios de: _____ a: _____

funciones: _____

causas de separación: (explique ampliamente). _____

¿Cuántos años tiene usted ? _____ ¿Cuál es su estado civil? _____

¿ Cuántos años ha trabajado tiempo completo? _____

Sueldo en su actual o último empleo _____ A cuantos clubes u organiza
ciones pertenece _____ ¿Cuántos hijos tiene ? _____

Que clase de estudiante fué _____

Experiencia en oficina (en años) _____ Dias que estuvo enfermo en cama
el año pasado _____ Número de accidentes en los 2 últimos años _____

Número de ascensos en la última o actual empresa _____ ¿ Cuánto dinero de
be por compras a plazos ? _____ Cuantos trabajos tuvo usted el año
pasado? _____ ¿ Desde qué edad se está sosteniendo usted? _____

¿ Cuánto desea ganar en este empleo? _____ ¿ Por que desea cambiar de em--
pleo o por que dejó el último? _____

¿ Cuántos días faltó al trabajo el año pasado? _____ Horas de distracción
al día (Promedio) _____ ¿ Cuántos hermanos tiene? _____

¿Cuál es su estado actual de salud? _____

¿ Escucha radio o ve televisión todos los días? (Promedio) _____

Materias que le gustaban más cuando estudiaba _____

Experiencia en máquinas de oficina _____

¿Cuántas horas duerme cada noche ? (Promedio) _____ ¿ Por que quiere tra
bajar en esta empresa ? _____ ¿ Que planes tiene para mejorar su edu
cación? _____

¿ Cada cuándo lee revistas y de que tipo? _____

¿ Cuántas veces ha sido arrestado _____

Cuál será su estado civil dentro de un año? _____ ¿ A que edad dejó
de acudir a la escuela ? _____ ¿ Con quién vive ? _____

¿ A que se dedicaban sus padres cuando usted estudiaba ? _____

¿ Cuántos amigos íntimos tiene ? _____

¿ Cuántas veces se ha casado? _____ ¿ Cuántas semanas estuvo
sin empleo el año pasado ? _____ ¿ Qué clase de cuenta bancaria tiene

_____ ¿ Qué impedimentos físicos padece ? _____

¿ Cuántos kilos ha bajado en los 2 últimos años? _____

¿ Acostumbra tomar bebidas embriagantes ? Nunca _____ diariamente _____
semanalmente _____ mensualmente _____ ¿ Qué materia le gustaba menos cuando
estudiaba? _____

Clase de empleo que prefiere trabajar _____

Fiestas a las que asiste por mes (Promedio) _____ ¿ Con que frecuencia

Lee un libro completo ? Nunca _____ diariamente _____ semanalmente _____

mensualmente _____ ¿ Qué porcentaje de sus estudios costaba cuando era ---
estudiante? _____ ¿ Cómo se enteró del empleo ? _____

_____ ¿Cuál fué el máximo grado que obtuvo su --
padre? _____ ¿ Qué opina su familia de usted? _____

¿ Por qué razón trabaja ? _____

¿ Tiene amigos trabajando en esta empresa ? _____

¿ Qué distracción le gusta menos? _____ ¿ Clase de traba-
jo en que menos querría trabajar ? _____ ¿ Qué lugar ocupa

en su familia? _____ ¿ Lee el periódico ? Nunca _____ diariamente _
_____ semanalmente _____ mensualmente _____ ¿ Actividades escolares que -
tuvo distinta a las del estudio? (Por ejemplo, Atléticas, deportiva, etc.) _____

_____ ¿ Su meta predominante es ? _____

_____ ¿ Por qué medio acostumbra buscar nuevo empleo _
_____ ¿ Qué clase de estudiante fué en bachillerato? _____

¿ Qué diría usted acerca de sí mismo con el fin de convocarse para su contrata-
ción? _____

Este cuestionario contiene una serie de preguntas en torno a su vida, algunas de las preguntas requieren información, en tanto que otras requieren confirmación. Procure no dejar ninguna pregunta sin contestar y de hacerlo sinceramente.

En la parte inferior de cada hoja encontrará un espacio en el que pueda anotar algún comentario adicional sobre sus preguntas.

Nombre _____ Lugar de Nacimiento _____

Fecha de Nacimiento _____ Estado Civil _____

Dirección _____ Teléfono _____

Cía. en la que trabaja _____ Puesto _____

Tiempo de Servicio _____

Dónde pasó la mayor parte de su niñez?, en el campo _____ en el pueblo _____

en la ciudad _____ Dónde? _____

Hasta qué año fué a la escuela? Primaria _____ Secundaria _____

Preparatoria _____ Vocacional _____ Profesional _____ Comercio _____

Otras _____

Dirigió alguna actividad en el colegio? _____ Describa _____

_____ Fuera del colegio ha participado en alguna otra or

ganización? _____ Describa _____

Cuál fué la condición económica de su niñez en comparación a la de sus amigos de jue

go? _____ Tomó parte en algun deporte en su juventud? _____

Entre sus amigos de la niñez fué considerado el mejor? _____ El más débil? _____

El líder? _____ El más grande? _____ Uno de la pandilla? _____

El más fuerte? _____ . Anote los trabajos que haya tenido mientras iba al colegio

Enumere los tres últimos libros que haya leído y hace cuánto tiempo _____

Cuál es su revista favorita ? _____

Que actividades realiza fuera de su trabajo? _____

De los intereses nacionales, políticos, económicos, religiosos, artísticos, sociales, etc., cuál merece más importancia para usted? _____

Describa brevemente una anécdota agradable de su niñez _____

Describa un hecho desagradable que recuerde de su niñez _____

Cómo disfruta de su tiempo libre? _____

Conteste con 100 palabras "Quién es usted"? _____

Díganos, Cómo le gustaría ser? _____

Enumere las enfermedades y accidentes, de importancia que usted haya tenido, y la edad aproximada en que ocurrieron. _____

Qué caso le haría sentirse orgulloso? _____

DATOS SOBRE SUS PADRES

Cuál es la nacionalidad de su padre? _____

Su edad, si aún vive? _____ Si falleció, a que edad? _____

Cuánto tiempo estudió? _____ Su ocupación? _____

Qué edad tenía cuando usted nació? _____ Contribuyó directamente en su educación? _____ De qué manera? _____

En su niñez, como lo trató? _____

El exigió y le castigó con justicia? _____ o sus castigos fueron severos e injustos? _____ Considera usted que fué su hijo

favorito? _____ Si no, quién fué? _____

Por qué? _____

Qué es lo que más le agrada o le agradaba de él? _____

Qué cosas le molestaban? _____

En qué consistieron sus mayores intereses? _____

En qué se parece la personalidad de usted a la de su padre? _____

Le gustaba asistir a reuniones, fiestas, o algún otro tipo de actividades? _____

Ahorra dinero? _____ De cuánto es su seguro? _____ Es propietario de su casa? _____ Tiene deudas? _____ Le mortifican? _____ Ha aumentado o disminuído el monto de su capital durante los últimos cinco años? _____ Qué le agrada más de su trabajo actual? _____

Qué le desagrada más de su trabajo actual? _____

Cuáles considera usted serían las características de un jefe ideal? _____

Enumere cronológicamente los trabajos que haya tenido, diciendo las causas de separación.

COMPañIA	Puesto	Tiempo de Servicio	Causa de Separación	Sueldo
----------	--------	--------------------	---------------------	--------

Cómo actuó el último supervisor que usted ha tenido? _____

Cuál cree que sea la mejor manera de estimular a un grupo de trabajadores? _____

Qué contribución siente usted que ha hecho en su anterior o actual trabajo? _____

Indique las organizaciones ocupacionales, profesionales o sociales a las que pertenezca: _____

Cuál es la nacionalidad natal de su madre? _____

Su edad si aún vive? _____ Si falleció, a qué edad? _____

Cuánto tiempo estudió? _____ Su ocupación? _____

Qué edad tenía cuando usted nació? _____ Contribuyó directamente en su educación?

_____ De qué manera? _____

En su niñez, cómo lo trató? _____

Fueron justos sus castigos? _____ Cómo le castigó? _____

Fué su hijo favorito? _____ Si no, quién fué? _____

Por qué? _____

Qué es lo que más le agrada o le agradaba de ella? _____

Qué cosas le molestaban? _____

_____ En qué consistieron sus mayores intereses? _____

En qué se parece la personalidad de usted a la de su madre? _____

Le gustaba asistir a reuniones, fiestas, o algún otro tipo de actividades? Describa

Estaban de acuerdo sus padres sobre la forma en qué usted debía ser educado? _____

_____ Qué persona le ayudó y estimuló para realizar lo que usted anhe

laba? _____

Ponga los nombres de sus hermanos y hermanas con su edad correspondiente _____

Con cuál de ellos se llevó mejor? _____

Por qué? _____

Mencioné las dificultades que hayan tenido lugar en la familia durante su niñez _____

DATOS SOBRE SU ESPOSA

Cuántas veces se ha casado? _____ Edad de su esposa? _____

Lugar de nacimiento? _____ Años de estudio ? _____

Su ocupación? _____

Fecha de casamiento _____ Cuánto tiempo la trató antes de casar

se? _____ Qué intereses comparten? _____

Qué actividades le gustan? _____

Cuáles son sus fallas? _____

Es usted feliz en su matrimonio? _____ A que lo atribuye? _____

_____ Tienen hijos? _____ Sus edades y ocupaciones? _____

Cree usted que sus hijos le imitan, le critican o le admiran? Explique: _____

Comentario adicional, _____

B I O G R A F I A

Este cuestionario contiene una serie de preguntas en relación a su vida. Procure no dejar alguna sin contestar y hacerlo sinceramente.

Nombre _____ Lugar y fecha de Naci _____

miento: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____

Domicilio: _____
Calle No. Colonia Z.P.

Teléfono: _____

Institución en la que trabaja actualmente: _____

Puesto: _____ Fecha de Ingreso: _____

Hasta que año fue a la escuela?(anote el último grado y año en que-
lo cursó, si es profesionista indique la carrera): _____

Primaria _____ Secundaria _____ Comercio _____

Vocacional _____ Preparatoria _____ Profesional _____

Otras: _____

Interrumpió sus estudios? Sí ___ No. ___ Fecha: de ___ a ___

Causas : _____

Dirigió alguna actividad en la escuela: (Describa): _____

_____ Le agradaba ? Sí ___ No ___ Por qué? _____

Fuera de la escuela ha dirigido alguna actividad? (Describa): _____

Le agradaba? Sí ___ No ___ Por qué? _____

Cuál fue su situación económica en comparación con la de sus amigos
de juego o escuela? Igual _____ Inferior _____ Superior _____

Entre sus amigos de la niñez, fue considerado: El más débil _____

Le agradaba ser considerado así? Sí ___ No ___ Por qué? _____

Describe brevemente una anécdota agradable de su niñez: _____

Describe un hecho desagradable de su niñez: _____

Enumere las enfermedades y/o accidentes de importancia que haya tenido y la edad en que ocurrieron _____

Enumere los tres últimos libros que haya leído y hace cuánto tiempo: _____

En general cuál ha sido su libro favorito?: _____

Por qué? _____

Cuál es su revista favorita? _____

Por qué? _____

De los temas políticos, nacionales, económicos, religiosos, artísticos sociales, etc., cuál merece más importancia para usted? _____

Por qué? _____

Cómo disfruta de su tiempo libre? _____

EMPLEOS QUE HA DESEMPEÑADO	E M P R E S A NOMBRE Y DIRECCION	PUESTO INICIAL Y SUELDO INICIAL	PUESTO FINAL Y SUELDO FINAL	TIEMPO DE SERVICIOS	
				DE:	A:
ULTIMO O ACTUAL EMPLEO					
CAUSA DE SEPARACION					
FUNCIONES		NS	NS		
ANTERIOR EMPLEO					
CAUSA DE SEPARACION					
FUNCIONES		NS	NS		
ANTERIOR EMPLEO					
CAUSA DE SEPARACION					
FUNCIONES		NS	NS		

Si suspendió sus labores por un período mayor de tres meses, indique por qué? y qué actividades realizó durante ese tiempo?: _____

Qué contribución siente Ud. que ha hecho en la Institución o Departamento de su actual o último empleo? _____

Qué le agrada o agradó más de su trabajo actual o último? _____

Por qué? _____

Qué le desagrada o desagradó más de su trabajo actual o último? _____

Por qué? _____

Cómo actúa (ó) su último jefe o el actual? _____

Qué opinión tiene sobre él? _____

Qué es lo que más le agrada de él? _____

Qué es lo que más le desagradaba de él? _____

Cuáles considera que serían las características de un jefe ideal? _____

Qué opinión piensa que tienen de Ud. sus compañeros de trabajo? _____

Marque los dos factores que Ud. considera más importantes para sentirse "a gusto" en su trabajo:

- () El horario
- () Los compañeros
- () Las relaciones con el jefe
- () Las funciones que realiza
- () El sueldo

Comentario adicional: _____

DATOS FAMILIARES

Edad de su padre, si aún vive: _____ Si falleció, a qué edad: _____

_____ Último grado escolar: _____ Ocupación _____

_____ Qué edad tenía su padre cuando Ud. nació? _____

Contribuyó directamente en su educación? _____ De qué manera? _____

En su niñez cómo lo trató? _____ Por qué? _____

Sus castigos fueron justos? _____ Cómo lo castigaba? _____

Fue Ud. su hijo favorito? _____ Si no, quién fue? _____

_____ Por qué? _____

En qué consistieron los mayores intereses de su padre? _____

Le gustaba o gusta a su padre asistir a reuniones, fiestas o a algún otro tipo de actividades? (mencione) _____

Edad de su madre, si aún vive: _____ Si falleció, a qué edad: _____ Ultimo grado escolar: _____ Ocupación: _____

_____ Qué edad tenía su madre cuando Ud. nació?

_____ Contribuyó directamente en su educación? _____

De qué manera? _____

En su niñez cómo lo trató? _____ Por qué? _____

Sus castigos fueron justos? _____ Cómo lo castigaban? _____

Fue usted su hijo favorito? _____ Si no, quién fue? _____

_____ Por qué? _____

Qué es lo que le agradaba o le agrada de su madre? _____

Qué es lo que le desagradaba o le desagrada de su madre? _____

Por qué? _____

En que se parece su personalidad a la de ella? _____

En qué consistieron los mayores intereses de su madre? _____

Le gustaba o gusta a su madre asistir a reuniones, fiestas o a algún otro tipo de actividades? (mencione) _____

Estaban de acuerdo sus padres sobre la forma en que Ud. debía ser --
educado? _____

¿Qué persona le ayudó y estimuló para realizar lo que Ud. anhelaba? _____

Anote los nombres de sus hermanos y hermanas con su edad y ocupa ---
ción correspondiente: _____

Con cuál de ellos se llevó mejor? _____

Por qué? _____

Mencione las dificultades que hayan tenido lugar en la familia duran
te su niñez y su opinión en relación a dichas dificultades: _____

DATOS SOBRE SU ESPOSO (A)

Cuántas veces se ha casado Ud.? _____ Edad de su esposo

(a): _____ Ocupación: _____ Último grado

escolar _____ Cuántos años tienen de ca-

sados? _____ Cuánto tiempo lo (a) trató antes de casarse? _____

¿Qué intereses comparten? _____

¿Qué actividades le gustan a su esposo (a)? _____

¿Cuáles son las fallas de su esposo (a) y Por qué? _____

Cómo cree que podría superarlas? _____

Qué cosas le agradan de su esposo (a) y por qué? _____

Es Ud. feliz en su matrimonio? _____ A qué lo atribuye? _____

Cuáles son las fallas de Ud. según su esposo (a)? _____

Tienen hijos? _____ Sus edades y ocupaciones? _____

Cree Ud. que sus hijos le imitan, le critican o le admiran? Explique: _____

Comentario adicional: _____

Por qué desea ocupar el puesto que pretende? _____

Por qué desea ingresar a esta empresa? _____



HOJA DE EVALUACION DEL PERSONAL EVENTUAL

NOMBRE : _____

FECHA DE COBERTURA : _____

SUSTITUYE A : _____

SUBDIRECCION : _____

DEPTO. O DELEG. _____

DESCRIBA EN FORMA GENERICA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA PERSONA EVENTUAL :

SOLICITAMOS EVALUAR LOS FACTORES SIGUIENTES, MARCANDO CON UNA (X) EL RANCO QUE USTED DETERMINE.

TRABAJO:

DESEMPEÑO EN SUS ACTIVIDADES : EFICIENTE () SUFICIENTE () DEFICIENTE ()

HABILIDAD EN SU TRABAJO : EFICIENTE () SUFICIENTE () DEFICIENTE ()

REALIZA SU TRABAJO CON OPOR-
TUNIDAD : SI () NO ()OCASIONA RETRASOS EN LA OPERA-
CION : SI () NO ()REQUIERE INDICACIONES CONTI- --
NUAS : SI () NO ()

COLABORA EN OTRAS ACTIVIDADES: SI () NO ()

RESPONSABILIDAD:

ASISTENCIA : NO. DE FALTAS () INCAPACIDAD NO. DE DIAS ()

PUNTUALIDAD : NO. DE RETARDOS () NO. DE PERMISOS ()

LLAMADAS DE ATENCION : NUNCA () OCASIONALES () CONTINUAS ()

PULCRITUD : BUENA () SUFICIENTE () MALA ()

PRESENTACION PERSONAL : BUENA () SUFICIENTE () MALA ()

RELACION DE TRABAJO:

CON EL JEFE DEL DEPTO. O DELEG. : OPTIMAS () ADECUADAS () INADECUADAS ()

CON EL JEFE INMEDIATO : OPTIMAS () ADECUADAS () INADECUADAS ()

CON SUS COMPANEROS : OPTIMAS () ADECUADAS () INADECUADAS ()

CONSIDERANDO SU CALIFICACION ASIGNADA A LOS FACTORES, EL RESULTADO ES :

RENOVAR CONTRATO () NO VOLVER A CONTRATAR ()

OBSERVACIONES:

FECHA DE ELABORACION : _____

NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA