

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P r e s e n t a

MAURO

LOPEZ

MARTINEZ

México, D. F.

1977

8735



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A MIS QUERIDOS PADRES:

JOSEFINA Y MAURO

LOS QUE TODA SU VIDA : --

BENDICEN MI EMPEÑO Y A --

QUIENES CON MI AMOR FILIAL

BRINDO MI ESFUERZO.

A GABRIELA COMPAÑERA Y ESPOSA:

POR BRINDARME AMOR, COMPRENSION,

FORTALEZA Y LUCHA; Y AL FRUTO -

DE NUESTRO MATRIMONIO:

RODRIGO Y GERMAN

QUE AUN SIENDO PEQUEÑOS SON LA

LUZ MERIDIANA EN NUESTRO SENDERO-

Y SON NUESTRAS COMUNES ESPERANZAS

Y REALIZACIONES.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

López Martínez Mauro
No. de Cuenta 0605475-9

Dirigido por el profesor:
LIC. DAVID OCHOA MORENO
GRUPO 879

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

	Página
I INTRODUCCION	1
II DEFINICION DE RECLUTAMIENTO	3
III DEFINICION DE SELECCION	4
IV METODOS DE RECLUTAMIENTO	5
a).- Ventajas	
b).- Desventajas	
V METODOS DE SELECCION	12
a).- Procedimientos tradicio- nales.	
b).- Procedimiento científico	
VI INVESTIGACION SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LABORATORIOS EN EL D.F.	32
a).- Cuestionario	
b).- Entrevistas	
c).- Tabulación	
VII CONCLUSIONES	57
VIII BIBLIOGRAFIA	60
IX ANEXO (LA TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCION DE PERSONAL	61

I. INTRODUCCION.

En ningún programa completo de Administración de personal existe una mayor necesidad de implantación de una política en general que en la selección de personal, pues es aquí dónde se influye mas y en donde a la vez se encuentra mas expuesta la teoría Administrativa.

El reclutamiento y selección de personal son dos etapas de la Administración de personal de suma importancia y a veces el poco interes que le dan algunas empresas, traen como consecuencia una mala adaptación y poca eficiencia de la persona contratada para el puesto, en cambio un buen reclutamiento y selección nos proporciona personal adecuado y realmente útil para la empresa, además, de que se debe tomar en cuenta -- que cada individuo que ingresa a la empresa, tendrá una influencia ya sea positiva o negativa en el grupo de trabajo y aún en la empresa misma.

La presente investigación administrativa realizada sobre la empresa Laboratorios Farmacéuticos en México, ha proporcionado una experiencia importante, pues nos ha permitido darnos cuenta de que la teoría es muy diferente a la realidad y que es éste la que marca los lineamientos para su mejor aplicación de acuerdo a -- las circunstancias.

Antecedentes

Las cuestiones laborales constituyen uno de los problemas de mayor trascendencia para toda la empresa, -- pues son la clave de la eficiencia operacional e inclusive motivo del éxito en el logro de objetivos, -- que como consecuencia inmediata van a traer pérdidas o utilidades de la empresa.

Destacando de la Administración de Personal la Selección de Personal observamos que antiguamente cuando -- una persona requería de trabajo lo único que tenía que hacer era dirigirse al capataz para conseguirlo, esto traía aparejado que personas que no tenían experiencia para la operación que se tratara fueran contratadas, -- trayendo como consecuencia una serie de problemas producto de esta contratación rudimentaria; puesto que no reunían los requisitos que el trabajo requería.

Fué Federico W. Taylor uno de los primeros en seguir -- un método científico para la selección de los trabajadores. Taylor propuso que la selección de los trabajadores fuera una función centralizada en una oficina -- centralizada, en interés de la economía y de la eficiencia operacional. Actualmente las oficinas de contratación y empleo así como la función de selección de personal han alcanzado una gran importancia y la nece-

sidad de ésta es inegable por sus funciones no son susceptibles de substituirse por alguna otra de otro departamento.

Por lo antes expuesto, consideramos que la oficina de contratación y empleo es de gran importancia dentro del Departamento de Personal, ya que debe existir una fase de reclutamiento que será el punto de partida para aprovisionarnos de candidatos y de estos podamos elegir el mas adecuado al puesto.

II DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.

RECLUTAMIENTO.- Es el mecanismo a través del cual se suministran prospectos o candidatos para vacantes y plazas de nueva creación en la empresa.

Con lo anterior no queremos decir que es en la fase de reclutamiento donde se ve si un candidato debe ocupar el puesto o no. Sino por el contrario, únicamente en esta fase vamos a proveernos de candidatos, los cuales pasarán una serie de entrevistas, pruebas sico técnicas y éxmenes de aptitudes y conocimientos que servirán de base al seleccionador para su posible, posible posterior contratación.

La efectividad en esta fase se representa por el tiempo que transcurre entre la requisición de Personal y la cumplimentación de ésta, es decir, que su efectivi

dad tiene como medida de tiempo.

Ahora bién, no podemos culpar a la fase de reclutamiento de si los candidatos son o no los adecuados, sino - que esto dependerá en gran parte de la forma en que se hayan definido los puestos.

III DEFINICION DE SELECCION.

SELECCION.- La selección es el proceso mediante el -- cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases:

- a).- Aquellos a quienes se les va a dar - el empleo.
- b).- Aquellos a quienes no se les va a -- dar el empleo.

A modo de explicación, diremos que por medio de las -- técnicas de selección de personal, vamos a poder decidir con base en los resultados obtenidos cuales son -- las personas que reúnen los requisitos esenciales para desempeñar determinado puesto; a la vez con esto daremos cumplimiento a la política general de la persona -- adecuada para el puesto adecuado.

La selección de Personal a través de los años ha estado en constante evolución y así tenemos que desde épocas remotas se pedían ciertos requisitos para determinados tipos de trabajos, así en la antigua Grecia ---

Los espartanos hacían una depuración racial de sus miembros, y si alguno había nacido con alguna tara o deformación era exterminado.

En otros países se escogía a los hombres más altos y mejor dotados físicamente para guerreros. En el imperio romano preferían a los esclavos de color para los trabajos más duros.

La selección de personas a través del tiempo ha ido evolucionando, pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, sin seguir métodos científicos que dieran una base confiable.

Y es hasta la aparición de la Psicología aplicada -- cuando se empezaron hacer las primeras evaluaciones sicométricas de los hombres.

IV MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes para el reclutamiento pueden ser de dos tipos: internas y externas.

Internas.- Las fuentes internas están en la misma empresa y son las promociones y las transferencias.

Externas.- Las fuentes externas las encontramos fuera de la empresa y son:

- Agencias de Empleo
- El Sindicato

- Archivo de eventuales
- Archivo de solicitantes rechazados con anterioridad
- Escuelas, Tecnológicos, Universidades, etc.
- Recomendaciones de los propios empleados
- Puerta de la calle
- Bolsa de trabajo

A continuación daremos explicación de cada una de estas fuentes exponiendo sus ventajas y sus desventajas dentro de cada una de ellas.

Promociones.- Son cambios de personas de un puesto inferior a un puesto superior dentro de la misma empresa por lo general implica aumento de sueldos; transferencia es el traslado de una persona que se encuentra trabajando en una sección o departamento a otra sección o departamento dentro de la misma empresa, no necesariamente implica aumento de sueldo. Sus ventajas son que tenemos personal que trabajando dentro de la empresa conocemos sus capacidades y alcances a la vez que ellos conocen el funcionamiento de la empresa, por lo que en un momento dado sabremos que personal dentro de la empresa tenemos a disposición para llenar alguna plaza vacante. La desventaja es que podría haber favoritismo o compañerismo hacia aquella persona o personas

que vayamos a promover.

Agencias de Empleo.- Son empresas con fines lucrati--
vos su función es proporcionar empleados a las empre--
sas que los solicitan, su costo por lo general es un
mes de salario que va ha percibir el empleado que --
ellos recomiendan en caso de ser contratado.

La forma de pago es de 50% al momento de ser contrata--
do y 50% al cumplir el mes de trabajo. La ventaja que
tiene este método es su rapidez y tratar de evitarnos
pérdida de tiempo en buscar personal, como desventa--
jas tenemos que este método no es 100% confiable, --
pues algunas agencias con tal de ganar sus fines no -
realizan las investigaciones, pruebas de conocimiento
y pruebas psicotécnicas necesarias, con lo cual el --
personal no llena la mayoría de las veces las especi--
ficaciones requeridas para los puestos. Otra desventa--
ja es su costo, ya que para muchas empresas es incos--
teable.

Sindicato.- Es el principal y única fuente de recluta--
miento para unas empresas. Esta fuente como todas las
demás tiene sus ventajas y sus desventajas. Entre las
ventajas tenemos la rapidez y bajo costo que nos re--
presenta obtener candidatos idóneos para los puestos
vacantes, ya que con solo recurrir a él obtendremos -
candidatos. Como desventajas tenemos que en nuestro -

medio la legislación es proteccionista del trabajador y al sentirse los trabajadores apoyados desvirtúan -- ciertos principios que traen como consecuencia con--- flictos obrero-patronales.

Las disposiciones que vienen a dar fuerza al sindicato y que provocan conflictos se encuentran generalmen te plasmadas en los contratos colectivos de trabajo, - que es el documento en que las dos partes exteriori-- zan su voluntad para seguir ciertas disposiciones.

Nuestra vigente Ley federal del trabajo en su artículo 395 nos habla de las cláusulas de exclusión y preferencia sindical que en ocasiones pueden ya sea beneficiar o perjudicar a la empresa.

A continuación se explican las cláusulas antes mencio
nadas:

Las cláusulas de exclusión se dividen en dos:

- a).- Cláusulas de exclusión de ingreso
- b).- Cláusulas de exclusión por separación

La cláusula de exclusión de ingreso se encuentra estipulada en el contrato y por ella se obliga al patrón o empresa a no admitir como trabajadores en la empresa sino a quienes esten sindicalizados.

La cláusula de exclusión por separación es aquella en que los sindicatos de los trabajadores tienen derecho de pedir y obtener del patrón o empresa la separación del trabajo de los miembros que renuncien o sean despedidos del sindicato; siempre y cuando se mencione tal exclusión en alguna cláusula del contrato colectivo.

Las cláusulas de preferencia sindical pueden derivar ya sea del contrato colectivo o de la ley y así lo menciona ésta última, que los patrones tienen como obligación preferir en igualdad de circunstancias a los mexicanos de quienes no lo sean, a quienes hayan servido satisfactoriamente con anterioridad de quienes no hayan servido y a los sindicalizados de quienes no lo estén.

Archivo de Eventuales y solicitudes de rechazados con anterioridad. - Estos medios los encontramos en los expedientes de las personas que no tienen planta en la empresa y en personas que con anterioridad quisieron prestar sus servicios a la empresa, pero que por no tener vacantes fueron rechazados y su solicitud pasó a formar parte de este archivo. Su desventaja es que posiblemente algunos ya no presten sus servicios a la empresa y los rechazados nayan contratado con alguna otra empresa.

Escuelas, Tecnológicos y Universidades.- En este medio se pueden conseguir candidatos idóneos y con conocimientos suficientes para cualquier puesto y únicamente será necesaria una buena introducción para la mejor aplicación de sus conocimientos.

Recomendaciones de los propios empleados.- A través del personal que trabaja en la empresa podemos obtener candidatos, este método podría ser confiable siempre y cuando el empleado que recomienda esté reconocido como un buen elemento.

La puerta de la calle.- Es otro de los medios más usados, generalmente es bueno ya que las personas que solicitan el empleo por este medio, han sido atraídas por la imagen y solidez de la empresa.

Bolsa de trabajo.- Generalmente se encuentran localizadas en organismos como son: Cámaras, Universidades etc. su objetivo es meramente social y únicamente sirven como punto de contacto no realizan actividades técnicas y solo realizan un servicio social.

Los anuncios en medios publicitarios, aunque no son fuente de reclutamiento, si son un instrumento muy bueno para hacernos llegar personas que necesitamos para diferentes puestos, estos anuncios pueden ir insertados en radio, televisión, revistas, periódicos etc.

su principal desventaja es que la mayoría de las veces carece de efectividad en virtud de que los anuncios insertados no tienen o no llenan todos los requisitos.

A continuación damos a conocer los elementos que deben llevar los anuncios:

MEMBRETE DE LA EMPRESA SOLICITANTE

- Puesto solicitado
- Requisitos indispensables
- Especificaciones del puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Experiencia
 - Requisitos
- Ofrecimientos
- Forma de contacto:
 - Nombre de la persona con --
quién va a ser el contacto.
 - Domicilio del contacto
 - Envío del curriculum vitae
 - Llamada telefónica
 - Concurrencia personal.

(Debe especificarse cual va a ser -
la forma del contacto).

V MÉTODOS DE SELECCION.

Podríamos decir que existen dos grandes métodos que --
son:

El método científico

Los métodos tradicionales

Hablaremos en primer lugar de los tradicionales y diremos que son los más apropiados pues contienen fallas.- Aquí muchas veces influye la amistad o bién el conocimiento, que se precisa tener una de las personas. Al -- contrario del científico que es una técnica mas elaborada que nos da una base mas firme para una posible -- contratación.

Los métodos tradicionales como su nombre lo indica han sido usados a través del tiempo y na sido la costumbre lo que les ha dado validez, estos tenemos:

- Recomendaciones
- Cartas de referencia
- Referencias orales
 - Fisonomía
 - Impresión personal
 - Fotografía
 - Curriculum vitae
 - Escritura
 - Entrevista
 - Periodo de prueba

A continuación se hará una explicación de cada uno de los métodos expuestos anteriormente subrayando sus -- ventajas y sus desventajas.

Recomendaciones. -- Es una carta por medio de la cual -- una persona allegada a la empresa o conocida de la mis ma, recomienda a otra persona para determinado trabajo.

La única ventaja que podíamos tener es la rapidez, pero contra esto tenemos una serie de desventajas como -- son: la recomendación no nos da la información necesaria; no demuestra conocimientos ni aptitudes; por lo -- general siempre ensalzan las cualidades no existentes del recomendado y por último podemos decir que son pro ducto del compadrazgo y la amistad.

Cartas de referencia. -- Este procedimiento es igual al anterior la diferencia estriba en que por lo general -- son extendidas a personas que prestaron sus servicios en la empresa y desean dejarla; aquí se hace constar -- la mayoría de las veces el tiempo que laboraron para -- la empresa.

Tendría ventajas si la carta dijera lo que la persona hizo por la empresa, su trayectoria, etc. pero por el contrario la referencia es buena cuando se trata de -- que la persona no este molestando y mala cuando se tra

ta de una persona eficiente que queremos retener creán-
dole dificultades.

Referencias orales.- Estas también se realizan con el
objeto de conocer al trabajador que solicita el empleo.
No pueden ser mas útiles que las anteriores ya que se
puede influir en las personas que las otorgan; pero si
podremos ahondar en aspectos que nos sean de mayor inte-
res, además existe una mayor compenetración exenta de -
frases estereotipadas.

Fisonomía.- En este procedimiento el investigador se de-
ja llevar por los rasgos fisionómicos de las personas y
les atribuye aptitudes que no tiene o también los rela-
ciona con personas a las que conoce. Este es un grave -
error pues no se debe juzgar a las personas porque son
de tez morena o clara; o si sus ojos son de color café
o negros; esto no es seleccionar sino mas bién es clasi-
ficarlos, por lo tanto creemos que es un método erróneo
que no deberá ser tomado en cuenta para la selección, -
pues no nos indica aptitudes y conocimientos de la per-
sona. Sin embargo, lo señalamos por ser un método tradi-
cional aunque personalmente no este de acuerdo con él.

Impresión personal.- Este método consiste en un juicio
que se hace del candidato en la primera vez que se le -
ve, también lo creemos erróneo pues es un juicio aprio-
ri en el que el candidato nos puede reflejar una perso-

nalidad o una idea errónea de su verdadera forma de ser.

También se puede estar influido por sentimientos de -- simpatía que nos darán una idea falsa del valor del can-- didato.

Fotografía.— Por medio de una fotografía se hacen supo-- siciones de como es el candidato, si es parecido a de-- terminada persona que nosotros sabemos responsable, en -- mi opinión tampoco es confiable. Aquí hay que tomar en cuenta los trucos fotográficos existentes.

Curriculum vitae.— El curriculum vitae es una descrip-- ción histórica de quién lo presenta, en donde nos da a conocer sus anteriores trabajos, sus estudios, sus afi-- ciones etc.

Este es el método tal vez mas completo de los tradicio-- nales, pero no el mejor. La desventaja se presenta en -- que la mayoría de las veces los datos que nos son pro-- porcionados no son investigados ni comprobados.

Este método puede ser incluido dentro del procedimiento científico y en ese capítulo será explicado con mayor -- amplitud.

Lo anterior no es UNA CONTRADICCION ya que para que el curriculum vitae nos sirva deberá además de comprobado, llevar algunos requisitos que posteriormente serán ex--

puestos.

Cabe mencionar que el curriculum vitae siendo un método mas elaborado, generalmente se utiliza para puestos a nivel ejecutivo y no debe confundirse o equipararse a la solicitud de empleo que solamente debe utilizarse a nivel de obrero o de empleado.

La escritura.- Por medio de la Grafología se puede llegar a conocer a ciertos aspectos de la personalidad de los individuos y algunas empresas confían de los dictámenes grafológicos. Este método no es confiable pues no mide los conocimientos, la inteligencia ni aptitudes de los individuos.

Entrevista.- Este método es de los mas confiables y por medio de él pueden apreciarse muchos aspectos de la personalidad de los individuos, al mismo tiempo que se pueden ahondar en aspectos de interés. Como desventajas tenemos que muchas veces dejamos de ser entrevistadores para convertirnos en entrevistados, otra desventaja es que no se ven aspectos prácticos.

Periodo de prueba.- De los métodos tradicionales tal vez el más completo y el más conveniente porque nos permite conocer y ver el desenvolvimiento del individuo dentro de la empresa y dentro del puesto. La desventaja que se tiene es que si la persona no sirve la

empresa perdió tiempo y dinero y también nace que el individuo pierda tiempo.

El procedimiento científico.- Es la técnica mas elaborada y depurada que existe para la selección de personal. Consiste en que una serie de etapas a través de las cuales podemos hacer una mejor apreciación de los conocimientos y cualidades de los individuos en las diversas areas que nos interesan. Esta apreciación tiene su base en pruebas psicotécnicas, exámenes médicos y encuestas socioeconómicas, que nos dan una mayor validez, esto es lo que le da superioridad al procedimiento en relación a los tradicionalistas.

Las etapas que intervienen en este procedimiento contienen gran parte de los procedimientos tradicionales debidamente depurados, es decir, que la mayoría de los métodos tradicionales intervienen en este procedimiento debidamente depurados y siguiendo una secuencia lógica. (En noja por separado se agrega un diagrama del procedimiento científico).

A continuación se va a hacer una explicación analítica de cada una de las etapas o fases que componen este procedimiento.

Previsión de personal.- Este punto es de suma importan

cia pues cada empresa debe conocer cuales van a ser -- las necesidades de personal en cada una de sus areas y niveles, para que en ningún momento tenga escasez ni - exceso de personal.

Tanto la escasez como el exceso de personal traen problemas, en el primer caso puede ocasionar la demora de los objetivos de la empresa y en el segundo tendrá repercusiones económicas al tenerlo improductivo.

Ahora bién, los jefes de departamento son los responsables de la elaboración de los planes de precisión, pues to que ellos conocen mejor que nadie las necesidades - de sus departamentos y tocará al jefe de personal orga nizar la información, para que en el tiempo que se ne- cesite al personal sea cubierto con toda oportunidad.

Para un plan de previsión debe tomarse en cuenta cier- tos puntos como son:

- ¿ Que cantidad vamos a necesitar de personal?
- ¿ Cual debe ser su especialidad?
- ¿ En que fecha se va a necesitar el personal?
- ¿ Dónde se puede localizar? y
- ¿ Que experiencia debe tener?

De acuerdo con lo anterior el jefe de personal debe es- tar bien informado tanto de los planes de la empresa -

como de la rotación de personal para en su oportunidad llenar los requerimientos de la empresa.

Como último punto hay que recordar que la oficina de personal nunca contrata sino que unicamente selecciona y es el departamento solicitante el que en un momento dado acepta o no al empleado.

Habiendo quedado explicado a quien corresponde, hacer el requerimiento de personal, a continuación señalaremos la forma de solicitarlo.

La solicitud se hace a través de una forma llamada requisición de personal, que es una instrucción al departamento de personal para que les sean mandados aspirantes a los diferentes puestos, que el jefe del area o departamento está solicitando. La forma se compone de los siguientes elementos:

PROCEDIMIENTO CIENTIFICO

PREVISION DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

RECEPCION

ENTREVISTA PREVIA

Solicitud de empleo y/o

Curriculum vitae

PETICION DE DOCUMENTOS ADICIONALES

INVESTIGACION	INVESTIGACION	INVESTIGACION	EXAMENES
REFERENCIAS	ANT. PENALES	SOCIOECONOMICA	

ENTREVISTAS ACLARATORIAS

ENTREVISTAS DE AREA

SELECCION PRELIMINAR

EXAMEN MEDICO

CONTRATACION

INTRODUCCION

REGISTRO

MEMBRETE

- Nombre y clave de la forma
- Número de requisición
- Lugar y fecha
- Area solicitante
- Puesto solicitante

Clave

Necesidad del puesto

Estadía

Turno

Motivo

Observaciones

Visto bueno del titular del area

- Cumplimentación de la requisición

Fecha

Nombre del candidato

Fecha de inicio

- Comunicación enterando

El area solicitante

Area de personal

Area de contraloría.Sección

Nóminas

Los anteriores son elementos que forman una requisición -
de personal, y según la empresa y sus necesidades uti---

lizarán si lo estiman conveniente todos los elementos o los que a su juicio se ajusten a sus necesidades.

Reclutamiento.- (Fué explicado en los puntos II y IV)

Recepción.- Es el primer contacto formal entre la empresa y el candidato.

Se debe tratar de dar una atención especial a los candidatos, hacer confortable la espera y dar las mayores facilidades.

Esta etapa debe cuidarse pues como es el primer contacto la persona puede crearse una buena o mala imagen de la empresa. Si la imagen que se dá a los candidatos es mala, personas que pueden ser idóneas a los puestos podrían optar por retirarse, perdiendo la empresa consecuentemente buenos candidatos y por el contrario si la imagen es buena estas personas tratarán por todos los medios de quedarse en la empresa.

Solicitud de empleo y curriculum vitae.- Estas dos fases de procedimiento científico pueden quedar incluidas dentro de la recepción, ya que ambas son previas a la entrevista.

Los candidatos suelen llegar a la empresa y es en este paso en donde les entregan la solicitud de empleo para que la llenen, otros por el contrario en este paso de-

jan su curriculum vitae, para que sea estudiado.

A continuación voy a explicar cada uno de los dos pasos anteriores en forma por separado:

Solicitud de empleo.- La podemos definir como el documento con el cual la empresa, va a tratar de obtener datos del candidato para crearse una idea del mismo. Las solicitudes de empleo deben tratar de obtener la mayor información del solicitante para acelerar el proceso selectivo, debe de realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa para que realmente sea positiva y práctica.

Curriculum vitae.- Es la consecución de los hechos de la vida o la historia de la vida de una persona.

El curriculum puede ser integrado de dos maneras que son:

a).- Libre. Es una simple carta en donde la persona que expone los datos, está señalando en forma secuencial su vida.

b).- Esquemática. En esta forma la persona expone su vida siguiendo una serie de pasos como son:

Datos generales

Documentación

Escolaridad

Experiencia de trabajo
Situación económica y social
Condiciones físicas
Generalidades

Tanto el curriculum como la solicitud de empleo son -- dos instrumentos importantes en la selección de personal, pero estas dos herramientas deben ser utilizadas en diferentes niveles. Porque si bién, las dos buscan un mismo objetivo, que es el de obtener datos del candidato, no son iguales en cuanto al personal que se solicita y así vemos que es aconsejable que la solicitud de empleo deba utilizarse en obreros y empleados; pero no es funcional ni práctica en la selección de ejecutivos ya sean de nivel medio o superior, por el contrario aqui es aconsejable la utilización del curriculum vitae que nos da datos mas precisos y permite la solicitud del solicitante extenderse en la exposición de su vida, tiene como ventaja que se puede estudiar en forma mas detenida al candidato por lo expuesto en su curriculum vitae.

Entrevista previa.-- Este paso es el primer cambio de -- impresiones con los candidatos. Es una conversación -- que se sostiene con un propósito definido. El entrevistador, ya sea jefe de personal u otra persona, tomará en cuenta la acción del entrevistado en cuanto ademanes, posturas, gestos, expresiones, inflexiones de la

voz, etc.; que le ayudarán a obtener conclusiones de esa conversación.

Esta entrevista puede llevarse a cabo antes del llenado de la solicitud de empleo o después de haber llenado ésta, servirá para definir algunas particularidades como son: presentación o apariencia, personalidad, experiencia, sinceridad, carácter, salud, expresión, etc. Es recomendable que esta entrevista se realice después del llenado de la solicitud de empleo o de la entrega del curriculum vitae, porque así tenemos antecedentes de la persona a entrevistar.

Petición de documentos adicionales.- Una vez que el solicitante pasó la entrevista previa, es aconsejable se le soliciten ciertos documentos como son: acta de nacimiento, cartilla, certificados, calificaciones referencias etc. que servirán para verificar ciertas afirmaciones o disipar dudas que halla tenido el entrevistador.

Investigación de referencias.- La carta de referencia es un documento que a petición del interesado se expide y en el cual se analiza en forma mas o menos detallada su trayectoria dentro de la empresa.

El artículo 132 fracciones VII y VII de la vigente ley federal del trabajo establece que se expedirá ---

gratuitamente la carta de referencia y se explicará la trayectoria del empleado dentro de la empresa.

La carta o cartas de referencia que nos proporcione el interesado nos servirán para constatar las características que dicen algunas personas acerca de su trabajo como son: responsabilidad, eficiencia, conducta etc.

La investigación de estas referencias puede realizarse en diferentes formas por correo o en forma personal. - Aquí cabe señalar que en forma personal es tal vez la mas aconsejable. También existe otra forma que es la telefónica que casi siempre carece de resultados positivos.

Dentro de la investigación por correo hay que tomar en cuenta algunos problemas que se presenten como son: la falta de contestación, el exceso de trabajo por parte de la persona o personas que tengan a su cargo la contestación de esta investigación o el correo mismo; por lo tanto diremos que la que realmente nos presenta ventajas y que nos puede proporcionar información completa y positiva es la investigación personal, guardando las reservas del caso. El inconveniente de esta forma es su costo, pues la empresa tendría que encargar a una persona o contratar una agencia para este tipo de investigaciones.

Investigación de antecedentes penales.- Este paso pue

de efectuarse por la empresa o a iniciativa propia -- del solicitante.

La investigación por parte de la empresa consistirá -- en pedir los antecedentes penales del solicitante en la jefatura de policía de la localidad donde resida -- la persona o bien de la de donde sea originario, la -- otra forma es solicitarle al candidato el documento -- de antecedentes penales que podrá conseguir igual que en la forma antes mencionada, con la diferencia que -- el propio interesado va a ser el que realice los trá-- mites correspondientes y no la empresa.

Investigación socioeconómica. -- La investigación socio económica se realiza no solo con la idea de constatar las afirmaciones que los candidatos mencionan en la -- solicitud de empleo, sino para conocer algunas parti-- cularidades sobre este aspecto, es decir se tratará -- de profundizar la información que tenemos en la soli-- citud.

Es conveniente que se realice esta investigación con la intervención de una persona preparada profesionalmente en esta area como es un investigador social.

Esta investigación tiene como fin principal ver la si tuación económica y social que guarda el solicitante

en un momento determinado; generalmente se realiza por medio de un cuestionario y las fuentes principales para la investigación son:

Domicilio del solicitante
Información con familiares
Información con terceras personas y sitios -
donde suele acudir el solicitante.
Información crediticia

Exámenes de admisión.- Dentro de este paso se encuentran los exámenes de conocimientos y los exámenes psicotécnicos ambos tienen una importancia relevante en la selección sin ser alguno de los dos mas importante que el otro

Un examen de admisión consiste en una prueba o conjunto de ellas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales y de conocimientos para medir varios aspectos del individuo como son la personalidad, la inteligencia y aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación en la empresa. Tal medida es confiable, en virtud de que las pruebas aplicadas a otros individuos en situación semejante nos dan un índice de comparación en cuanto a objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y confiabilidad.

Entrevistas aclaratorias.- Son aquellas entrevistas que se llevan a cabo cuando se tienen dudas o existen lagos--

nas. Aquí el entrevistado hará las preguntas que crea necesarias. Pueden ser una entrevista o las que sean necesarias.

Entrevistas de area.- Son aquellas que realiza el jefe o el encargado del departamento solicitante; generalmente se realizan con el fin de ver si el candidato es el adecuado para el puesto.

Selección preliminar.- Analizados todos los candidatos a los puestos y con base en las etapas anteriores del total de candidatos se seleccionarán los mas competentes para las etapas posteriores hasta llegar a la contratación del mas viable.

Examen Medico.- Este paso por lo general debe ser realizado al final del proceso selectivo, pero antes de la contratación ya que es costoso.

Decimos que debe ser realizado porque para seguridad de la empresa debemos tratar de que nuestros empleados gocen de la mejor salud.

Si nosotros contratamos una persona y por decidia o -- por falta de medios económicos no le fué practicado un examen medico que nos indique su estado físico o mental podemos llegar a tener problemas de asistencia y aún -- mas, de indisciplina que podriamos haber evitado ---

mediante el examen médico. En este caso podríamos decir que hicimos una mala contratación y económicamente una mala inversión en este elemento ya que no va a rendir - lo que de él se esperaba por razones obvias de salud.

El examen médico puede ser realizado de dos formas:

Internamente si es que existe departamento médico dentro de la empresa y externamente a través de una clínica que merezca la confianza de la empresa.

Contratación.- Es el momento en el cual el vínculo contractual se perfecciona. Nuestra ley laboral contempla y perfecciona este momento en su artículo 20 que dice: se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Registro.- El registro es un proceso interno de la empresa por medio de la cual se da aviso a los diferentes departamentos que en determinada fecha estará colaborando con nosotros un nuevo elemento. Este aviso debe darse a todos los departamentos y principalmente a aquellos que tienen un interés esencial como son el departamento de personal, el departamento de contabilidad en

su sección de nóminas y al jefe del departamento a donde a sido designado. También se deben dar los avisos de alta del trabajador en las dependencias descentralizadas a que correspondan.

Dentro de las empresas existen diversas formas de registro como son:

- Aviso de alta del empleado
- Tarjetas de control de asistencia
- Tarjeton anual de control
- Kardex

Entre los avisos oficiales tenemos: inscripción al registro federal de causantes e inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Introducción.- Es un proceso en el cual se va a dar la bienvenida a los nuevos empleados y debe tratarse que se sientan en confianza.

Este proceso tiene varios puntos importantes como son:

- Comunicación al empleado las políticas y reglamentos que rigen en la organización.
- Hacer de su conocimiento las prestaciones a que tiene derecho
- Mostrar al empleado las instalaciones de la empresa

- Presentarlo con su superior inmediato y compañeros de trabajo
- Mostrarle su sitio de trabajo

Con lo anterior se trata de que el empleado no sufra un acto emocional al sentirse dentro de la organización o empresa. Esto sucede a menudo con los empleados nuevos que al entrar a trabajar piensan por decirlo así que pierden su libertad. Por eso hay que tener cuidado en la introducción de un empleado y en muchas empresas se tienen programas de este tipo a través de folletos y manuales en donde ilustran y explican todo lo concerniente al trabajo y a la empresa.

VI . INVESTIGACION SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
EN LABORATORIOS EN EL DISTRITO FEDERAL.

Al terminar la parte teórica sobre el tema de reclutamiento y selección de personal me propuse realizar una investigación práctica por medio de cuestionarios dirigidos a gerentes de personal y gerentes generales de las empresas, para saber si sus departamentos o empresas aplican los métodos de reclutamiento y selección de personal como se expone en la teoría de este trabajo.

La empresa que escogí fueron Laboratorios por ser las que presentan una forma mas completa en cuanto a su organización y cada uno de sus diferentes departamentos como son: producción, compras, ventas, personal etc.

Para la investigación empleé un cuestionario que consta de veintitrés preguntas y esta formado a base de preguntas cerradas y abiertas, para tratar de obtener mayor veracidad en los datos y evitar que los entrevistados abordaran otros puntos que no tuvieran relación con la investigación que se realizaba.

El cuestionario está formado por veintitrés preguntas - en total y que se encuentran de la siguiente manera:

11 preguntas en las que unicamente tenían que contestar afirmativa o negativamente

- 9 preguntas en donde tenían varias alternativas para contestar
- 3 Preguntas que eran abiertas y en las cuales se les pedía el método que seguían, - problemas que existían o su opinión.

Dentro de algunas preguntas cerradas existía también - alguna complementaria con el fin de obtener información adicional.

A continuación presento el cuestionario que utilicé para esta investigación.

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

Nombre de la empresa: _____
Número de personal empleado: _____
Nombre del entrevistado (a): _____
Puesto que desempeña: _____

1.- ¿ Conoce Ud. los métodos que existen para la selección de personal?

- () Si
() No

2.- ¿ Qué método (s) utiliza (n) Ud.(s) para seleccionar a su personal?

- () Métodos tradicionales:

- Recomendaciones
- Cartas de referencia
- Preferencias orales
- Fisonomía
- Impresión personal
- Fotografía
- Curriculum vitae
- Escritura
- Entrevista
- Periodo de prueba

Otro método

3.- En caso de utilizar otro método, explique en qué -
consiste o cuáles son los pasos que se siguen ?....
.....

4.- ¿ Existen solicitudes de personal de los diferentes
departamentos para el Departamento de Personal ?

- Si
- No

5.- ¿ Tienen los diferentes departamentos formas de re-
quisición de Personal ?

- Si
- No

6.- ¿ Las utilizan eficazmente ?

- Si
- No

7.- ¿Cuál es el departamento en su empresa que se encarga de reclutar personal ?

- Personal
- Gerencia
- Diferentes departamentos

8.- ¿ Que medios utilizan ustedes para reclutar a su personal ?

- Fuentes internas:
 - Ascensos
 - Transferencias
- Fuentes externas:
 - Agencias de empleo
 - El Sindicato
 - Archivo de eventuales
 - Archivo de solicitantes rechazados
 - Escuelas, Tecnológicos y Universidades
 - Puerta de la calle
 - Recomendaciones de los propios empleados
 - Bolsas de trabajo
 - Otros

9.- ¿ Tienen Uds. problemas para reclutar a su personal?

- Si
- No

En caso afirmativo diga Ud. ¿ por qué o en qué -
consisten ?
.
.

10.- ¿ Es la misma fuente de reclutamiento para todos
los puestos ?

- () Si
- () No

11.- ¿ Cuáles son las fuentes de reclutamiento que uti-
lizan para los diferentes puestos ?

P u e s t o	F u e n t e
.
.

12.- ¿ Utilizan como medio de reclutamiento los anuncios
en medios publicitarios ?

- () Si
- () No

13.- ¿ Consideran que son efectivos ?

- () Si
- () No

14.- ¿ Para qué niveles utilizan estos medios ?

- Obreros
- Nivel medio
- Nivel ejecutivo
-

15.- ¿Cuál es la persona que tiene el primer contacto con el solicitante?

- Jefe de personal
- Jefe del Area solicitante
- Encargado de solicitudes
- Secretaria del jefe de personal
- Telefonista
- Otro empleado

16.- ¿ Cuantas clases de entrevistas realizan a los candidatos previas a la contratación ?

- Entrevistas previas
- Entrevistas formales
- Entrevistas aclaratorias
- Entrevistas decisivas

17.- ¿ Practican a los futuros empleados examen médico ?

- Si
- No

18.- En caso negativo explique ¿ por qué no ?

.

19.- ¿ En qué momento investigan a sus candidatos ?

- Después de llenar la solicitud
- Después de la entrevista final
- Durante su periodo de prueba
-

20.- ¿ Realizan encuestas socioeconómicas ?

- Si
- No

21.- ¿ Quién hace la selección del candidato adecuado ?

- Jefe de personal
- Jefe del área solicitante
- Ambos
- Otro departamento

22.- ¿ Quién selecciona al personal de ventas ?

- Departamento de personal
- Departamendo de ventas
- Gerencia general
- Otro departamento

23.- ¿ Es el sueldo un factor preponderante en la selección ?

- Si
- No

Explique por qué ?

La investigación la realicé específicamente en Laborato-
rios farmacéuticos, con una muestra de 50 Laboratorios
de un total de 100 que existen en la ciudad de México,
aproximadamente.

Cabe señalar que únicamente éstos Laboratorios son los
que tienen fábrica y se dedican a este tipo de producto
en la ciudad de México. No obstante existen otros Labo-
ratorios que solamente son representaciones o distribu-
dores y se dedican a manejar otro tipo de productos en
Laboratorios químicos, veterinarios, etc.

Del total de Laboratorios arriba anotado los clasifiqué
en cuatro clases, con la ayuda de personas integrantes
de esta industria, la clasificación se hizo en atención
a las ventas, número de empleados e importancia dentro
del mercado de cada uno de los Laboratorios.

Se procedió a hacer la lista en cuatro clases de la si-
guiente manera:

C L A S E 1

- Ayerst Ici Laboratorios Asociados, S. de R.
- Bristol Myers de México, S. A. de C. V.
- Carlo Erba de México, S. A.
- Casa Bayer, S. A.

Ciba de México, S. A.
Cia. Medicinal "La Campana", S. A. de C. V.
Cyanamid de México, S. A. de C. V.
Eli Lilly y Cía. de México, S. A. de C. V.
Farmacéutica Hoechst Mexicana, S. A.
Grossman, S. A. Laboratorios
Grupo Roussel, S. A.
Laboratorios Endo de México, S. A.
Laboratorios Merrell. División de Richardson
Merrell, S. A. de C. V.
Laboratorios Promeco de México, S. A.
Laboratorios Sanfer, S. A.
Laboratorios Strassenburgh de México, S. A. de
C. V.
Merck Sharp & Dohme de México, S. A. de C. V.
Parke Davis y Cia. México, S. A. de C. V.
Pfizer, S. A.
Productos Roche, S. A. de C. V.
Scheramex, S. A. de C. V.
Searle de México, S. A. de C. V.
Smith Kline & French, S. A.
Squibb & Sons de México, S. A.
Syntex, S. A.
Upjohn, S. A. de C. V.

C L A S E II

Establecimientos Leuzier, S. A.
Establecimientos Mexicanos Colliere, S. A.

Europharma, S. A.
Formitalia de México, S. A.
Hormofarma Riber, S. A. de C. V.
Hosbon, S. A.
Kendall de México, S. A. de C. V.
Laboratorios Columbia, S. A.
Laboratorios Cor, S. A.
Laboratorios Farmacéuticos Terrier, S. A.
Laboratorios Gedeon Richter (América), S. A.
Laboratorios Hormona, S. A.
Laboratorios Huba, S. A.
Laboratorios Ifusa, S. A.
Laboratorios Midy Aplicaciones Farmacéuticas,
S. A.
Laboratorios Ofimex, S. A.
Laboratorios Servet, S. A.
Laboratorios Silanes, S. A.
Laboratorios Takeda de México, S. A. de C. V.
Merck-México, S. A.
Norwich Pharmacal Company de México, S. A. de
C. V.
Recordati de México, S. A.
Rhodia Mexicana, S. A.
Riker, S. A. de C. V.
Sandoz de México, S. A.

C L A S E III

Bracco de México, S. A.
Briter, S. A.

Buffington's de México, S. A.
Casa Keyerson, S. A.
Industria Farmacéutica Andromaco, S. A.
Italmex, S. A.
Laboratorios Delta, S. A.
Laboratorios Dermatológicos, S. de R. L. de
C. V.
Laboratorios Fustery, S. A.
Laboratorios Kriya, S. A.
Laboratorios Labaler, S. A.
Laboratorios Lepetit de México, S. A.
Laboratorios Messel
Laboratorios Miles de México, S. A. de C. V.
Laboratorios Promed, S. A.
Pediatria, S. A.
Productos Infancia, S. A.
Productos Medix, S. A.
Ronti de México, S. A.
Rorer de México, S. A. de C. V.
Rudfsa

C L A S E IV

Beecham de México, S. A.
Bioresearch Products Laboratories, S. A.
Farmacéuticos Farmholanda, S. A. de C. V.
Kasper Laboratories, S. A.
Laboratorios Anfira, S. A.
Laboratorios Chemia, S. A.

Laboratorios Internacionales, S. A.

Laboratorios Jevan, S. A.

Laboratorios Kendrick

Laboratorios Wyn, S. A.

Laboratorios Valdecasas, S. A.

Productos Mavi, S. A.

Los cuestionarios se recogieron en mayor cantidad en -- los Laboratorios mas importantes, porque supuse que -- cuentan con mejores medios económicos y podrían tener -- una mejor organización y en menor cantidad de los Laboratorios medianos y chicos por su poca importancia económica.

La investigación la programé para realizarla del 2 al -- 20 de diciembre de 1974, pero esto no fué posible, debi-- do a que se me presentaron varios problemas, algunos de ellos serios, por parte de las personas a entrevistar -- como son:

- No respondían los cuestionarios
- No querían atenderme
- Tenían los jefes exceso de trabajo
- Se encontraban fuera de la ciudad los je-- fes de personal
- No existía persona en ese departamento que pudiera contestar, o el puesto se encontra-- ba vacante
- Las políticas generales de la empresa no -- lo permitían.

- Consideraban que lo que se les pedía era confidencial.

Aún con los problemas anteriores, traté de darle una solución práctica, como fué la de dejar los cuestionarios para su contestación, medida que hasta cierto -- punto fué un acierto, aunque en algunos Laboratorios no me fueron devueltos los cuestionarios.

De los 50 cuestionarios unicamente fueron resueltos y entregados 25, los otros 25 no fueron resueltos, algunos por política de la empresa, otros por no tener -- tiempo para llenarlos, etc. En estos casos algunos Laboratorios los sustituí con otros presentándose el -- mismo problema.

A continuación presento la tabulación resultante de -- los 25 Laboratorios antes mencionados, para después -- presentar en la parte final mis conclusiones al pre-- sente trabajo.

TABULACION DE PREGUNTAS CERRADAS

PREGUNTAS	Absten		(1)		(1)		(2)		(2)	
	Si	No	ciones	%	%	%	%	%	%	%
1) Conoce Ud. los métodos que existen para selección de personal ?	22	3	-	88	12	-	44	6		
4) Existen solicitudes de personal en los diferentes Deptos. para el Depto. de Personal ?	16	7	2	64	28	8	32	14		
5) Tienen los diferentes Depto. formas para adquisición de personal ?	17	7	1	68	28	4	34	14		
6) Los utilizan eficazmente ?	18	3	4	72	12	10	36	6		
9) Tienen Uds. problemas para reclutar a su personal ?	7	17	1	28	68	4	14	34		
10) Es la misma fuente de reclutamiento para todos los puestos ?	4	19	2	16	76	8	8	38		
12) Utilizan como medio de reclutamiento los anuncios en medios publicitarios ?	21	3	1	84	12	4	42	6		
13) Consideran que son efectivos ?	21	3	1	84	12	4	42	6		
17) Practican a los futuros empleados examen médico ?	19	5	1	76	20	4	38	10		
20) Realizan Uds. encuestas socioeconómicas ?	17	7	1	68	28	4	34	14		

			(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	
	Si	No	Absten ciones	% Si	% No	% Abs	% Si	% No
23) Es el sueldo un factor preponderante en la selección ?	15	8	2	60	32	8	30	16

(1).- Aqui las cantidades corresponden a 25 cuestionarios resueltos.

(2).- Aqui las columnas es sobre la base de 50 cuestionarios y de los cuales 25 no fueron contestados.

TABULACION DE PREGUNTAS ABIERTAS

Pregunta No. 2 ¿ Qué método(s) utilizan Uds. para seleccionar a su personal ?

Método Tradicional	23	92%
Recomendaciones	17	68%
Cartas de referencia	12	48%
Referencias orales	7	28%
Fisonomía	4	16%
Impresión Personal	12	48%
Fotografía	3	12%
Curriculum vitae	14	56%
Escritura	3	12%
Entrevista	21	84%
Periodo de prueba	15	60%

Pregunta No. 3 En caso de utilizar otro método ¿ Explique en qué consiste o cuáles son los pasos que se siguen ?

Otro Método	6	24%
Método científico	2	8%
Exámenes Psicotécnicos	3	12%
Entrevistas Directas	1	4%

Pregunta No. 7 ¿ Cual es el Departamento en su empresa -- que se encarga de reclutar personal ?

Personal	13	52%
Gerencia General	5	20%
Diferentes Departamentos	1	4%
Personal y Gerencia	4	16%
No contestadas	2	8%

Pregunta No. 8 ¿ Qué medios utilizan Uds. para reclutar a su personal ?

Fuentes Internas	19	70%
Ascensos	18	72%
Transferencias	16	64%
Fuentes Externas	22	88%
Agencias de empleo	15	60%
Sindicato	11	44%
Archivo de eventuales	12	48%
Archivo de rechazados	4	16%
Escuelas, Tecnológicos y Universidades	14	56%
Puerta de la calle	44	56%
Recomendaciones de empleados	19	76%
Bolsas de trabajo	14	56%

Pregunta No. 14 ¿ Para qué niveles utilizan estos medios?

Obreros	6	24%
Nivel medio	5	20%
Nivel ejecutivo	1	4%
Otro puesto	1	4%
2 o más puestos	11	44%
Abstenciones	2	8%

Pregunta No. 15 ¿Cuál es la persona que tiene el primer contacto con el solicitante ?

Jefe de Personal	6	24%
Jefe de Reclutamiento y Selección	1	4%
Encargado de Solicitudes	1	4%
Secretaria del Jefe de Personal	1	4%
Telefonista	13	52%
Otro empleado	2	8%
Gerente Administrativo	1	4%

Pregunta No. 16 ¿ Cuántas clases de entrevistas realizan a los candidatos previas a la contratación ?

Empresas que realizan las 4 entrevistas	4	16%
Empresas que realizan 3 entrevistas	13	52%
Empresas que realizan 2 entrevistas	6	24%
Empresas que realizan 1 entrevista	1	4%
Abstenciones	1	4%

Pregunta No. 19 ¿ En qué momento investigan a sus candidatos ?

Después de llenar la solicitud	5	20%
Después de la entrevista final	9	36%
Durante el periodo de prueba	4	16%
En varios momentos	5	20%
Abstenciones	2	8%

Pregunta No. 21 ¿ Quién hace la selección del candidato adecuado ?

Jefe de Personal	3	12%
Area solicitante	6	24%
Otro Departamento	1	4%
Ambos (Jefe de Personal y área solicitante)	14	56%
Abstenciones	1	4%

Pregunta No. 22 ¿ Quién selecciona al personal de ventas ?

Departamento de Personal		
Departamento de Ventas	15	60%
Gerencia General	2	8%
Otro Departamento		
Gerencia General y Ventas	7	28%
Abstenciones	1	4%

Todos los porcentajes obtenidos son sobre la base de 25 cuestionarios resueltos de una muestra de 50 Laboratorios, tomando como 100% los 25 cuestionario resueltos y entregados.

De acuerdo con la tabulación y tomando las 25 entrevistas resueltas como 100% podemos observar lo siguiente:

En la pregunta No. 1 ¿ Conoce Ud. los métodos que existen para la selección de personal ?, el 88% de los entrevistados aceptan conocer los métodos de selección de personal y un 12% no los conocen.

La pregunta No. 2 ¿ Qué método(s) utiliza(n) Ud.(s) para seleccionar a su personal ?, el 92% utiliza los métodos tradicionales y a su vez para cada uno son diferentes los que utilizan, por lo que labore la siguiente tabla dónde se muestra la importancia de cada uno de los diferentes métodos tradicionales:

Entrevistas	84%
Recomendaciones	68%
Periodos de prueba	60%
Curriculum vitae	56%
Cartas de referencia	48%
Impresión personal	48%
Referencias orales	28%
Fisonomía	16%
Fotografía	12%
Escritura	12%

Con respecto a la pregunta No. 3, en caso de utilizar otro método, ¿ Explique en que consiste o cuáles son -- los pasos que se siguen ?, observé que solamente 6 Labo

ratorios utilizan otro método de selección de personal además de los métodos tradicionales..

Esto representa solamente un 24% y se toma de la siguiente manera:

- 8% Utilizan el método científico
- 12% Utilizan exámenes Psicotécnicos
- 4% Utilizan entrevistas directas con los candidatos.

En la pregunta No. 4 ¿ Existen solicitudes de personal de los diferentes departamentos para el departamento de personal ?, encontré que el 64% de los Laboratorios tienen solicitud de personal de los diferentes departamentos de la Empresa para el departamento de personal, el 28% no la tiene y un 8% de los entrevistados no contestaron esta pregunta.

En la pregunta No. 5 ¿ Tienen los diferentes departamentos formas de requisición de personal ?, se observa que el 68% de los Laboratorios tienen forma de requisición de personal y el 28% no la tiene, el 4% se abstuvo de contestar esta pregunta.

En la pregunta No. 6 ¿ Las utilizan eficazmente ?, observamos que el 72% de los entrevistados afirmaron utilizar esta forma eficazmente y el 12% dijeron no utilizarla de la forma más eficaz y el 16% no la contestaron.

En la pregunta No. 7 ¿Cuál es el departamento en su empresa que se encarga de reclutar personal?, tiene como objetivo ver que departamento es el que se encarga de reclutar personal. La investigación nos arroja los siguientes datos:

Departamento de Personal	52%
Gerencia General	20%
Otro Departamento	4%
Personal y Gerencia	16%
Abstenciones	8%

En la pregunta No. 8 ¿Qué medios utilizan Ud(s) para reclutar a su personal?, y observé que casi todas las utilizan las dos fuentes. Con base en las 25 entrevistas, y tomándolas como tal presento el siguiente cuadro:

Fuentes Internas 76%

Ascensos 72%

Transferencias 64%

Fuentes Externas 88%

Recomendaciones de empleados 76%

Agencias de empleo 60%

Escuelas, Tecnológicos, etc. 56%

Puerta de la calle	56%
Bolsas de trabajo	56%
Archivo de eventuales	48%
Sindicato	44%
Archivo de rechazados	16%

En la pregunta anterior algunas empresas utilizan las dos fuentes dentro de éstas, utilizan todas las posibles alternativas.

En la pregunta No. 9 ¿Tiéne(n) Ud.(s) problemas para reclutar a su personal? nos dice que el 68% de los entrevistados no tiene problemas para reclutar personal y únicamente el 22% lo tienen.

Esto puede verse mejor en puestos de alta jerarquía o cuando se trata de obreros calificados.

La pregunta No. 10 ¿Es la misma fuente de reclutamiento para todos los puestos?, nos muestra que solamente el 16% utiliza la misma fuente de reclutamiento. 76% - lo utilizan diferentes fuentes y un 8% no me contestó esta pregunta.

La pregunta No. 11 ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utilizan para los diferentes puestos?, nos viene a corroborar la pregunta anterior y a su vez la pregunta No. 8. En cuánto a las fuentes aunque se nota

una confusión con los medios publicitarios.

La pregunta No. 12 ¿Utilizan como medio de reclutamiento los anuncios en medios publicitarios?, y las preguntas Nos. 13 y 14, ¿ Consideran que son efectivos ?, y ¿ Para que niveles utilizan estos medios ?, que se refieren a los medios publicitarios, nos indican que el 84% utilizan este medio y aseguran que -- son eficientes, el 12% no lo utiliza por no ser eficiente y un 4% no contestó la pregunta.

También nos indica que este medio es utilizado para niveles de más jerarquía, a continuación presento en que grado se utilizan:

Nivel medio	24%
Nivel ejecutivo	20%
a otros niveles	4%
Nivel medio y ejecutivo	44%
No utilizan	8%

En cuanto a la pregunta No. 15 ¿Cuál es la persona - que tiene el primer contacto con el solicitante ?, observé que el 24% de las empresas investigadas recibe el candidato o solicitante a través del jefe de personal.

La telefonista	52%
Otro empleado	8%

Gerente Administrativo	4%
Encargado de solicitudes	4%
Reclutamiento y selección	4%
No contestó	4%

En cuanto a la pregunta No. 16 ¿Cuántas clases de en trevistas realizan a los candidatos previas a la con tratación ?, encontré los siguientes:

Realizan las 4 entrevistas	16%
Realizan 3 tipos de entrevistas	52%
Realizan 2 tipos de entrevistas	24%
Realizan 1 tipo de entrevista	4%
No contestó	4%

Las entrevistas que menos se realizan son las aclara- torias y las entrevistas previas.

La pregunta No. 17 ¿ Practican a los futuros empleados exámen médico ?, nos indica que el 76% de las empresas investigadas practican exámen médico y el 20% no lo -- practican, y el 4% de los Laboratorios no contestaron esta pregunta.

La pregunta No. 18 ¿ En caso negativo explique porqué no ?, por lo general no fue contestada y el que la con testó expuso que el principal motivo para no practicar lo es su alto costo.

La pregunta No. 19 ¿ En que momento investigan a sus -

candidatos ?, muestra los siguientes resultados:

- 20% Después de llenar la solicitud
- 36% Después de la entrevista final
- 16% Durante el periodo de prueba
- 20% No tienen un momento específico para la investigación, y
- 8% No contestó

La pregunta No. 21 ¿ Quién hace la selección del candidato adecuado ?, nos indica que la decisión la toma:

- 32% El jefe del área solicitante
- 52% El jefe del área solicitante y el Jefe de Personal
- 8% En otro departamento
- 4% No contestó

La pregunta No. 22 ¿ Quién selecciona al personal de Ventas ?, nos dice que el personal de Ventas es seleccionado la mayor parte de las veces por el Departamento de Ventas y otras veces por Ventas en acuerdo con la Gerencia Personal.

La pregunta No. 23 ¿ Es el sueldo un factor preponderante en la selección ?, nos indica que el 20% de los Laboratorios entrevistados el sueldo si es un factor preponderante por la razón de que existen tabuladores que marcan el límite de sueldos contra un 32% de empresas donde el sueldo no es factor preponderante en la Selección.

VII CONCLUSIONES.

Por medio de la presente investigación me he dado cuenta que es muy diferente la teoría que expuse en este trabajo a la realidad que me presentaron las empresas que investigué, concretamente Laboratorios Farmacéuticos, en cuanto se refiere al área de personal y particularmente a la sección de reclutamiento y selección.

También pude observar que aún en los Laboratorios grandes en cuanto se refiere a instalaciones, personal empleado y fuertes económicamente, siguen teniendo algunos de ellos prejuicios y aversión hacia cualquier tipo de investigación. Siendo esto más acentuado en algunos Laboratorios en donde al frente del Departamento de Personal se encuentra una persona mayor de 40 años.

Ví con admiración y me quedé sorprendido en un principio como algunos encargados del Departamento de Personal y jefes de estos Departamentos en las empresas investigadas, desconocen gran cantidad de términos administrativos. Como ejemplo citaré que al preguntarles a estas personas que métodos tradicionales de selección de personal empleaban, no sabían que quería decirse -- con métodos tradicionales y en ocasiones tenía que deducir que utilizaban estos métodos, porque me nombraban: la entrevista, la fotografía, las referencias -- etc. Aparte de estos métodos que la mayoría de los Laboratorios emplea, utilizan otros métodos al mismo --

tiempo y que según ellos es el de los exámenes Psicotécnicos; otros utilizan alguno o algunos de los métodos tradicionales y varios pasos del método que conocemos como científico, pero que ellos desconocen por este nombre.

Este desconocimiento se debe a que en algunas empresas las personas que son Jefes de Personal llegan con una preparación deficiente en cuanto a estudios académicos y por lo general emplean la experiencia obtenida en diferentes empleos y casi nunca aceptan cambios en su departamento que traigan como consecuencia aumento de trabajo.

Los medios publicitarios son utilizados generalmente para puestos ejecutivos y algunas ocasiones para nivel medio, aquí noté, también cierta confusión por varios jefes de personal que equiparan a los medios publicitarios con fuentes de reclutamiento. La opinión general es que para los puestos que ellos buscan el anuncio en medios publicitarios es eficiente.

Respecto a las agencias de empleo en varios Laboratorios son utilizadas para proveerse de candidatos a nivel de empleados de oficina. En esta fuente, dicen -- ellos encontrar buenos elementos sin que tengan que hacer por su cuenta todo el proceso. Como dije en la parte teórica esta fuente deberá tomarse con cierta desconfianza pues no todas las agencias son serias y res-

ponsables.

Un caso importante que llama la atención es: que siguen siendo los vendedores los consentidos de las compañías y así vemos que el personal de ventas la mayoría de las veces es contratado por el propio departamento y en algunas veces en combinación con la Gerencia General, lo que demuestra el grado de importancia e influencia que tiene este departamento.

Se tiene una imagen respecto a que en los Laboratorios se encuentran empleos mejor pagados que en otras empresas. Sin embargo se comprobó que en la mayoría el sueldo es un factor importante para la selección de un buen candidato.

Antes de finalizar diré que el presente trabajo en todos sus puntos me ha dejado satisfecho, que fué una experiencia agradable la investigación realizada, porque me permitió darme cuenta de los problemas que suelen presentarse a todos aquellos que realizan una investigación sin conocer el campo que van a analizar.

B I B L I O G R A F I A .

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

Dale Yoder

Compañía Editorial Continental, S. A.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Paul Pigors y Charles A. Myers

Compañía Editorial Continental, S. A.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA

Real Academia Española

Decimonovena Edición

1 9 7 0

NUEVA LEY FEDERAL DE TRABAJO

Porrúa, Años.

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE PERSONAL

William H. Knowles

Ediciones Rialp, S. A.

TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL

Ramón de Lucas Ortueta

Editorial Limusa-Wiley, S. A.

APUNTES RELACIONES HUMANAS I

Profesor Ricardo A. Rivera Soler

F.C.A. UNAM 1er. Semestre 1969 y 1970

ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL

Ricardo A. Rivera Soler

Editorial Limusa Wiley, S. A.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Roger H. Hawk

Editora Técnica, S. A.

SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

Marvin G. Gannette

C.E.C.S.A.

IX LA TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCION DE PERSONAL.

LA NATURALEZA DE LAS DECISIONES DE PERSONAL.

Predicción categórica.- En este capítulo tratare de reunir y mostrar en una forma específica como se puede usar un modelo para investigación de selección, para reunir y coordinar la información necesaria para tomar decisiones en relación a las personas. En absoluto contraste con las designaciones precisas y significativas que se hacen en la ciencia física, las decisiones de personal casi siempre implican juicios categóricos. Las predicciones de resultados de tipo personal como terminar satisfactoriamente la enseñanza media, selección de puesto, tener " éxito ", son comunes en la Psicología. El tratamiento clásico de investigación de selección a menudo a fracasado al considerar adecuadamente las diferencias del trabajo, los cambios en las interacciones persona-puesto, o las diferentes vías del comportamiento que conducen a los mismos resultados amplios de " éxito " o " fracaso ". Dado que uno de nuestros principales propósitos es tomar las decisiones de personal mas exactas posibles, normalmente rechazaremos las tradicionalmente amplias categorías para favorecer las mas estrechas y orientadas al comportamiento. Al mismo tiempo, debemos evitar definir tan estrechamente el comportamiento que puede perder su relevancia o importancia en lo que se refiere a la toma de decisiones de personal.

Utilidad de las decisiones.- En otras palabras, deberíamos estar interesados no solo en la exactitud sino también en la importancia de las decisiones que se van a tomar. La exactitud y la importancia pueden incluirse bajo el rubro unitario de utilidad. La utilidad tiene que ver con el uso total de los procedimientos de selección y colocación de personal, la importancia de las decisiones erróneas o correctas y los diferentes tipos de errores que se pueden hacer.

El Tratamiento Psicométrico clásico.- Debemos reconocer que la mayor parte de los juicios en la selección y colocación de personal, son básicamente agudos contrastes categóricos con tratamiento Psicométrico clásico en la elaboración y validez de pruebas. Gran parte de la teoría Psicométrica clásica fué desarrollada en los primeros años de este siglo por Charles Spearman, quien trataba de adaptar los conceptos de medición de las ciencias físicas a las características de las mediciones humanas. Spearman estaba muy interesado en los errores de las mediciones de la Psicología y elaboró la teoría y métodos para estimar la magnitud de tales errores.

Efectos de la Teoría Psicométrica clásica.- Primero, el énfasis de Spearman en la precisión de la medición ayudó a disminuir la cantidad de subjetividad en la observación y medición del comportamiento, condujo a procedimientos estandarizados y ayudó a desarrollar métodos pa

ra calcular la precisión de las pruebas y la estabilidad de los rasgos.

Segundo, en la búsqueda de errores y de su estimación, el énfasis estaba colocado exclusivamente en el instrumento, más que en la persona que estaba siendo medida.

Tercero, los errores se consideraban equivalentes, sin importar donde se habían originado en la escala de medición. No se hacía ninguna distinción entre diferentes tipos de error, en contraste con los errores falsos positivos y falsos negativos. Los costos relativos de hacer diferentes tipos de decisiones erróneas tampoco -- eran tomados en cuenta.

Implicaciones del nuevo modelo. -- Para tomar decisiones de personal, el primero de los efectos mencionados era saludable y necesario. Desgraciadamente, se acompañaba de los otros dos efectos y estos resultaban en una aceptación demasiado rápida de un modelo simplificado de investigación de selección, un modelo que, como hemos visto, no tenía suficiente fuerza en relación con las complejidades de la toma de decisiones de personal.

INDIVIDUALIZACION DE LAS DECISIONES DE PERSONAL

Variables moderadoras. -- primero, al considerar las estrategias individualizadas, nos debemos preguntar si -

es correcta o incorrecta la teoría Psicométrica clásica al ignorar los posibles efectos interactivos entre personas y mediciones y al suponer que todas las personas se miden con el mismo grado de precisión por cualquier prueba dada. Ghiselli ha llevado a cabo una gran investigación sobre este aspecto y ha concluido que las personas muestran diferencias estables en la precisión de sus puntajes en cualquier prueba dada. Esto significa que era posible identificar un subgrupo de personas para quienes el test proporcionaba mucha mayor precisión. Mas importante aún era que las cualidades efectivas (edad e instrucción) relacionadas con la mayor precisión, de la medición, fuesen específicas. Consecuentemente, no todas las personas del grupo original fueron medidas con igual precisión. Un hecho con complicaciones obvias para las estrategias de predecibilidad diferencial y selección individualizada.

Las características o mediciones que identifican subgrupos separados, han sido denominadas con muy diferentes nombres, pero el término variable moderador está convirtiéndose en el que tiene uso mas amplio. Los efectos del moderador dan en gran número de formas, Consideremos algunos de ellos y luego especulemos sobre como tales efectos pueden ayudar a desarrollar estrategias individualizadas de selección.

Dunnette y Kirchner han estudiado los modelos diferentes de las valideces concurrentes que se obtienen cuando se

usan técnicas cuidadosas de análisis de puestos para descubrir los grupos de trabajadores relativamente homogéneos en las responsabilidades. Las diferentes valideces fueron obtenidas para ingenieros, agrupados de acuerdo con semejanzas funcionales (investigación, desarrollo, producción y ventas), vendedores (industriales y detallistas) y empleadas de oficina (taquígrafas y mecanógrafas). Estos estudios destacan la posibilidad de estudiar las diferencias de puestos y la predecibilidad de diferencial en la efectividad en varios grupos de puestos homogéneos.

Validación sintética.- Tal y como fué sugerido por estos estudios, las diferencias en los deberes requeridos por diferentes puestos, normalmente resultarán en predictores que muestren relaciones sustancialmente diferentes con puntajes globales de eficiencia de puesto a puesto. Por supuesto, es posible que se observe mucho mayor consistencia en las relaciones entre puntajes de prueba y eficiencia para desarrollar las tareas efectivas o comportamientos elementales que se dan en muchos trabajos diferentes. Esta es la suposición básica de la validación sintética.

Personas diferencialmente predecibles.- Muchos estudios han mostrado diferentes valideces para diferentes subgrupos de personas. Por ejemplo, Seashore resumió una gran cantidad de estudios de éxito académico que

mostraban en forma casi uniforme que las calificaciones de las mujeres (tanto en secundaria como en preparatoria) son mucho mas predecibles que las de los nombres.

Puntaje configurativo y análisis del modelo actuarial.-

Como es sumamente claro que los subgrupos de personas - predeciblemente diferentes, puedan identificarse, resulta posible que los predictores puedan usarse combinados, no en el sentido de regresión múltiple sino en el sentido configurativo, para identificar grupos de personas - que también van a mostrar diferentes esquemas de comportamiento en el trabajo.

Lykken y Rose usaron este tratamiento, al cual llaman - análisis del modelo actuarial, con varias combinaciones de escalas en el Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI). Al usar solo dos escalas configurativamente (con puntajes tricotimizados en cada escala), - pudieron lograr clasificaciones diagnósticas mas exactas que las que se podían hacer con una combinación compleja de regresión múltiple de once de las escalas de - (MMPI).

Elaboración de pruebas de moderador.- También es posible

"crear" pruebas de moderador con procedimientos y análisis de ítems. De nuevo, Ghiselli ha estado en la línea de combate en lo que se refiere al desarrollo de procedimientos para hacerlo. Hay dos tratamientos básicos:

1.- Cuando tanto el predictor como el comportamiento que va hacer predicho se miden en distribuciones continuas, el primer paso es expresar cada uno de ellos en puntajes estandar. En seguida, la diferencia entre los dos puntajes estandar se determina para cada persona. Se dan pequeñas diferencias para personas que son predichas con mucha exactitud, es decir, su "Status" relativo en el comportamiento que hace que sea predicho, es casi el mismo que su posición en las mediciones del predictor. El paso final es validar en forma cruzada los resultados, ya sea con un grupo control o con un grupo seleccionado independientemente.

2.- El segundo tratamiento puede ser llamado el análisis del cuadrante se usa cuando los datos estan expresados en categorias; o si ambas distribuciones son continuas, pueden formarse categorias dispersando ambas distribuciones en sus medianas. Considerese el siguiente diagrama:

		Puntajes del comportamiento en el puesto	
		<u>No muestra comportamiento</u>	<u>Muestra comportamiento</u>
PREDICION POR LA PRUEBA DEL PREDICTOR	Mostrará comportamiento	"Ultra-predichos" II	"Golpes altos de suerte" I
	No mostrará comportamiento	"Golpes bajos de suerte" III	"Infra-predichos" IV

Después que se han desarrollado las pruebas del moderador por cualquiera de los métodos señalados, pueden ser usadas en forma preventiva. Los solicitantes pueden ser especificados como "predecibles" (la selección sería hecha sobre la base de sus puntajes en las pruebas restantes - de la batería) o "impredecibles" (se usarían otras bases para la selección).

Pruebas con validez diferencial.- Por lo que se refiere a las personas llamadas impredecibles las otras bases -- mas deseables para considerar las decisiones de selección sería descubrir otros predictores que fueran válidos para ello.

Estrategia de selección individualizada.- Estos métodos señalan la iniciación de los esfuerzos para considerar las complejidades ignoradas por la investigación de selección ultrasimplificada del pasado y por la teoría psicométrica clásica. Las pruebas de moderador para identificar grupos de pruebas con las personas y comportamiento de trabajo, deben predecir una comprensión total de lo que esta sucediendo en los estudios de selección y colocación.

VALUACION CLINICA Y ESTRATEGIAS DE SELECCION

El tratamiento clínico.- Las personas son complicadas y predecir su comportamiento es extremadamente difícil. La carga del trabajo a través de la serie completa de estudios de investigación de selección ha frustrado a muchos

Psicólogos y algunos han adoptado un sistema de predicción completamente individualizado, sin establecer primero la naturaleza de los complejos eslabones descritos -- por nuestro modelo de selección de investigación o por -- el procedimiento de etapas múltiples. Para los Psicólogos es común cuando trabajan para casos individuales, -- adoptar un tratamiento clínico.

En lugar de combinar los predictores de acuerdo con un -- procedimiento sistemático determinado por estudios previos de investigación, el tratamiento clínico es altamente subjetivo; los puntajes de las pruebas de una persona y otra información previa se interpretan por un clínico -- sobre la base de su propia experiencia en casos semejantes sus inferencias acerca de los requisitos del trabajo y cualquier teoría que puede tener acerca de como los diferentes modelos de predictores indican predisposiciones del comportamiento. La predicción clínica requiere mucho mas habilidad que la predicción basada en la combinación estadística de las variables del predictor. El clínico -- adiestrado y hábil debe saber todo lo que se refiere a -- predictores, las circunstancias especiales en caso de -- que las haya, para los cuales se usan, y todos los aspectos del comportamiento humano que puedan tener importancia. Esto no es poco; es una maravilla de los estudios -- que comparan la predicción clínica con la predicción estadística casi invariablemente han mostrado que esta última es cuando menos tan exacta o mejor que la predicción

clínica.

¿Cuándo debe emplearse la predicción clínica?.- Hay, -- cuando menos dos fuertes argumentos lógicos para usar -- los métodos clínicos:

1.- A menudo no hay otras bases de predicción. Cien^{tos} de empresas en todo el país emplean solo pequeñas -- cantidades de personas, demasiado pequeñas para llevar a cabo un cuidadoso estudio de selección de investigación o de validación de prueba. En la mayor parte de tales ca^{sos}, el único recurso es combinar clínicamente la información del predictor, tomando en consideración la validez acumulada de la información disponible para los predicto^{res} e inferir su significado para la situación específi^{ca}. El Psicólogo que hace tales predicciones clínicas de^{be} permanecer alerta a las oportunidades de validar sus juicios, y en su oportunidad debe ser capaz de acumular evidencias mostrando que tan exactas han sido sus reco^{mendaciones} de selección.

2.- Algunos escritores, entre ellos Cronbach y Gle^{ser} sostienen que los métodos clínicos son capaces de -- proporcionar muchos elementos de información y de conte^{tar} muchos problemas en relación con un solicitante, -- mientras que una combinación estadística de predictores puede solamente hacer pequeñas predicciones relacionadas con aquellos comportamientos específicos contra los cua^{les} la combinación ya ha sido validada y validada en for

ma cruzada.

¿ Con qué materiales predecir clínicamente?.- Ante todo, la mejor conclusión es usar la predicción clínica con mucha precaución, valuando la exactitud de los juicios - siempre que sea posible. La mejor forma de predecir consideraciones específicamente definidas de comportamientos de trabajo, es una combinación estadística de predictores elaborada tomando como punto de partida un estudio previo de investigación.

LA UTILIDAD DE LAS DECISIONES DE PERSONAL

Mencionamos brevemente la utilidad durante la primera parte de este capítulo. Ahora la voy a considerar con mas detalle. La utilidad se refiere al empleo general de un procedimiento de colocación o de selección de personal. Como tal, el concepto abarca tanto la exactitud como la importancia de las decisiones de personal. Además, la utilidad implica una consideración referente a los costos, los costos relacionados con el establecimiento y uso de los procedimientos de selección de personal y los costos asociados con los errores en las decisiones tomadas.

Costos en las decisiones de personal. Enlistar los tipos de costos implícitos no es difícil, pero su calculo si lo es. Primero, los diferentes tipos de costos pueden agruparse en costos reales y potenciales.

1.- Costos reales (costos efectivamente erogados en la contratación de un solicitante.

a.- Costos de reclutamiento y de valuación; -- sueldos del departamento de personal, g--tos de publicidad, viáticos y costos de valuar y examinar a las personas.

r.- Costos de inducción y de orientación; costos administrativos por añadir el empleado a la nómina de sueldos y sueldos del nuevo empleado y de otras personas responsables de orientarlo en su nuevo trabajo.

c.- Costos de entrenamiento; sueldos de los encargados del adiestramiento y del desarrollo sueldo del nuevo empleado durante el entrenamiento y costos de los materiales especiales instrumentos y equipos de entrenamiento.

2.- Costos potenciales (costos en que puede incurrir se si se toma una decisión errónea de selección)

a.- Costos asociados con la contratación de una persona que posteriormente fracasa; costos-contables, costos de terminación, costos del comportamiento indeseable del trabajo, como materiales y equipo dañado; pérdida de parroquianos o de pacientes; pérdida del crédito mercantil, etc. y costos incurridos al reemplazar al empleado que fracasó.

- b.- Costos asociados con el rechazo de una persona que hubiera tenido éxito en el puesto; desventaja competitiva si es contratado por otra empresa y costos de reclutamiento y de valuación de un solicitante adicional para reemplazar a quien abandonó el puesto.

En la valuación de los costos mencionados, se necesita - también estimar el ingreso potencial para la empresa al contratar a un empleado con éxito, que contribuya en forma importante a la obtención de metas organizacionales.

Estimación y medición de la utilidad.- Cronbach y Gleser dicen que este es el talón de aquiles de la utilidad en la toma de decisiones de personal. La estimación de los costos debe estar directamente orientada por factores como gastos de viaje, sueldos y costos de publicidad de reclutamiento, pero se hace mas subjetiva y mucho mas arbitraria para factores como los efectos de comportamientos indeseables, pérdidas posibles de la ventaja competitiva y las pérdidas psicológicas o actitudinales que a menudo acompañan a los fracasos o despidos de trabajo.

Por último quiero agradecer a las personas que entrevisté en esta encuesta, -- por su gentil colaboración para la resolución de los cuestionarios que les presenté y gracias a los cuales pude elaborar el presente trabajo para la asignatura de SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, para la terminación de la - carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

ENERO DE 1975.