

7
2 g



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
FARMACEUTICAS DE LA CIUDAD
DE CUERNAVACA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTHA FRECIA RUBI VARGAS

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

1989



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.

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO 1

PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1. DELIMITACION DEL TEMA	2
1.2. OBJETIVO	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2. OBJETIVO ESPECIFICO	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4. HIPOTESIS GENERAL	3
1.4.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES	3
1.5. DISEÑO DE LA PRUEBA	4
1.5.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL	4
1.5.2. OBSERVACION DIRECTA PARTICIPATIVA	5
1.5.3. INVESTIGACION DE CAMPO	5
1.5.3.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO	5
1.5.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	5
1.5.4. INSTRUMENTO DE PRUEBA	7
1.5.4.1. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO	12
1.5.3.2. LIMITACION DE CUESTIONARIO	13

CAPITULO 11

ANTECEDENTES HISTORICOS DE BOTICAS A FARMACIAS.....15

2.1	CLASIFICACION DE FARMACIAS	25
2.1.1.	LOCALIZACION GEOGRAFICA	25
2.1.2.	TIPO DE MEDICAMENTOS	26
2.1.3.	POR HORARIO QUE LABORE	26
2.1.4.	POR NUMERO DE EMPLEADOS QUE EN ELLA LABOREN	27
2.1.5.	POR SU CONSTITUCION LEGAL	27
2.2.	CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE UNA PEQUENA EMPRESA FARMACEUTICA	27
2.3.	ORGANIGRAMA PROPUESTO DE UNA PEQUENA EMPRESA FARMACEUTICA DE TIPO FAMILIAR	28

CAPITULO III

	RECLUTAMIENTO	31
3.1.	DEFINICIONES	32
3.2.	OBJETIVO	33
3.3.	ENFOQUES DE RECLUTAMIENTO	34
3.3.1.	ENFOQUE INDIRECTO	34
3.3.2.	ENFOQUE ADMINISTRADO POR LA EMPRESA	35
3.4.	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	36
3.4.1.	FUENTES INTERNAS	37
3.4.1.1	PROMOCIONES Y ASCENSOS	37
3.4.1.2	TRANSFERENCIAS	41
3.4.1.3	ANTIGUEDAD	42
3.4.1.4	DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO	42
3.4.2	FUENTES EXTERNAS	44

3.4.2.1 UNIVERSIDADES	45
3.4.2.2 OFERTAS DE SERVICIO	47
3.4.2.3 OFICINAS DE EMPLEO	47
3.4.2.4 CENTROS DE ESTUDIOS A NIVEL TECNICO ...	47
3.4.2.5 ASOCIACIONES DE PROFESIONALES	48
3.4.2.6 SINDICATOS DE TRABAJADORES	48
3.4.2.7 EMPRESAS COMPETIDORAS	48
3.4.2.8 BOLSAS ESPECIALIZADAS	49
3.4.2.9 SOLICITUDES ESPONTANEAS	51
3.4.2.10 SOLICITUDES ARCHIVADAS	52
3.4.2.11 ANUNCIOS Y PUBLICIDAD	53
3.4.2.12 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO ...	58
3.4.2.13 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	60
3.5. CARACTERISTICAS DEL RECLUTADOR	63
3.6. FUNCION DE LOS RECLUTADORES	65
3.7. POLITICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	66

CAPITULO IV

SELECCION	68
4.1. ANTECEDENTES	69
4.2. DEFINICIONES	73
4.3. OBJETIVOS DE LA SELECCION	75
4.4. POLITICAS DE LA SELECCION	76
4.5. METAS DE LA SELECCION DE PERSONAL	78
4.6. PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL	79
4.7. PRINCIPALES TECNICAS DE SELECCION	80

4.7.1. HOJAS DE SOLICITUD	84
4.7.1.1 DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE	85
4.7.1.2 DATOS SOBRE LA ESTRUCTURACION FAMILIAR	86
4.7.1.3 ANTECEDENTES DE TRABAJO	87
4.7.1.4 DATOS ESCOLARES	87
4.7.1.5 VARIOS	88
4.7.2. IMPORTANCIA DE LA HOJA DE SOLICITUD	90
4.7.3. ENTREVISTA	90
4.7.3.1 FRACASOS DE LA ENTREVISTA	92
4.7.3.2 LA ENTREVISTA PUEDE SER INCOMPLETA ...	93
4.7.3.3 PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA	94
4.7.3.3.1 PREPARACION DE LA ENTREVISTA	95
4.7.3.3.2 AMBIENTE	96
4.7.3.3.3 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	97
4.7.3.3.4 CIERRE	102
4.7.3.3.5 EVALUACION	103
4.7.4. PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRACTICAS	108
4.7.4.1 ANALISIS DE LA TAREA	111
4.7.4.2 SELECCION DE LA BATERIA DE PRUEBA	111
4.7.4.3 ADMINISTRACION DE TESIS	111
4.7.4.4 INTERPRETACION Y CALIFICACIONES DE LOS TESTS	111
4.7.5 INVESTIGACION DE REFERENCIAS	114
4.7.5.1 VISITA DOMICILIARIA	115
4.7.5.2 VERIFICACION DE DATOS PROPORCIONADOS POR EL INVESTIGADO	116

4.7.5.3	CHECAR REFERENCIAS PERSONALES	116
4.7.5.4	INVESTIGACION DE COMPORTAMIENTO Y EFECTIVIDAD EN SUS EMPLEOS	116
4.7.5.5	INVESTIGACION DE CARTAS DE RECOMENDACION	117
4.7.6.	EXAMEN MEDICO	118
CAPITULO V		
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	120
5.1.	INTRODUCCION	121
5.2.	GRAFICAS	123
5.3	COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS	175
5.3.1	COMPARACION DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS	175
5.3.2.1	COMPARACION OBJETIVO ESPECIFICO	176
5.3.3	COMPARACION HIPOTESIS GENERAL CON LOS RESULTADOS	177
5.4.	MODELO PROPUESTO	179
	CONCLUSIONES	188
	RECOMENDACIONES	193
	BIBLIOGRAFIA	198

INTRODUCCION

Los objetivos del presente seminario de investigación son:

Primero proporcionar al lector una visión amplia respecto al Reclutamiento y Selección e informar acerca de los beneficios que se obtienen al llevar correctamente el Reclutamiento y Selección en las empresas farmacéuticas.

Segundo tener respuestas objetivas a los problemas que se presentan dentro del Reclutamiento y Selección de una empresa farmacéutica para que estas logren los máximos beneficios, un mejor desarrollo, un óptimo crecimiento acorde a las necesidades de la comunidad y propietarios, al igual que optimizar los recursos para lograr que la empresa farmacéutica cumpla con los objetivos para los que fue creada.

Esta investigación ha sido escrita para administradores y pequeños empresarios farmacéuticos interesado en las fuentes, criterios y procesos aunados a la experiencia del entrevistador para el mejoramiento del Reclutamiento y Selección de las mismas.

La presente investigación, consta de cinco capítulos, los cuales se mencionan a continuación para la ubicación del lector.

En el primer capítulo se expone la metodología seguida para llevar acabo la investigación.

En el segundo capítulo se define la Evolución de las Farmacias atravez del tiempo, sus orígenes y facetas tanto en México así como en todo el Mundo.

En el tercer capítulo se presenta el Reclutamiento, sus objetivos, tipos y fuentes.

En el cuarto capítulo se define la Selección, sus objetivos, metas, principios y su importancia.

En el quinto y último capítulo se desarrolla la investigación de campo, la comparación entre objetivos e hipótesis, su análisis e imperfecciones y sus gráficas correspondientes y así como el modelo propuesto.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 DELIMITACION DEL TEMA

El Reclutamiento y Selección en las Pequeñas Empresas Farmacéuticas de la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

1.2 OBJETIVO

Los objetivos del presente estudio se encuentran divididos en dos grupos; uno, abarca los aspectos generales y el segundo los aspectos específicos.

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

Proporcionar al lector una amplia visión con respecto al Reclutamiento y Selección de las pequeñas empresas Farmacéuticas.

Informar los beneficios que se obtienen al llevar a cabo correctamente el Reclutamiento y Selección en una empresa Farmacéutica.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar como se puede mejorar el Reclutamiento y Selección en las pequeñas empresas Farmacéuticas.

Saber si las fuentes, criterios, procedimientos y la experiencia del entrevistador son los factores más importantes para un adecuado Reclutamiento y Selección.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se puede mejorar el Reclutamiento y la Selección en las pequeñas empresas Farmacéuticas en la ciudad de Cuernavaca para los últimos dos años.

1.4 HIPOTESIS

Las fuentes, criterios y procesos del reclutamiento aunados a la experiencia del entrevistador pueden mejorar el Reclutamiento y Selección en las pequeñas empresas Farmacéuticas.

1.4.1 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente: Las fuentes, criterios y procesos del reclutamiento aunados a la experiencia del entrevistador.

Variable Independiente: Mejorar el Reclutamiento y selección en las pequeñas empresas Farmacéuticas.

1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA

A efecto de obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis y cumplir con los objetivos del trabajo, se llevaron a cabo tres tipos de investigación, la primera consistió en una investigación documental, la segunda en investigación de campo, y la tercera observación directa participativa. Esto se hizo con objeto de obtener confiabilidad.

1.5.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Esta investigación consistió en la consulta de libros, revistas, al igual que documentos obtenidos de diferentes fuentes tales como: La Universidad Anáhuac del Sur, la biblioteca de la Universidad Autónoma de México, la biblioteca de la Universidad Iberoamericana, la biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México, de la Unión de Farmacéuticos de la ciudad de Cuernavaca y de UPROFAM (Unión de Propietarios de Farmacias de la República Mexicana).

La información obtenida de estas fuentes fue analizada y comparada, y, una vez integrada, se transcribió a fichas de trabajo que posteriormente se integraron al presente estudio.

1.5.2. OBSERVACION DIRECTA PARTICIPATIVA

En esta etapa de la investigación se llevó a cabo la participación directa de una vacante en una farmacia de la ciudad de Cuernavaca, donde se pudo palpar la falta de un sistema de Reclutamiento y Selección adecuado a las necesidades de la misma, reflejado en la poca experiencia del entrevistador.

1.5.3. INVESTIGACION DE CAMPO

Se realizó una encuesta estructurada, e instrumentada a través de un cuestionario, conteniendo preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el objeto de que, el entrevistado, pueda vertir su opinión y expresar cualquier idea con libertad.

1.5.3.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO

El universo lo conforman las pequeñas empresas farmacéuticas en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

1.5.3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para sacar el tamaño de la muestra se aplicó una sola técnica de obtención, ya que mi universo es menor de 1000 pequeñas empresas farmacéuticas, y para este efecto, y no tener error en la toma de dicha muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística para escoger un número o grupo menor de pequeñas empresas

farmacéuticas representativas y con características similares a las del universo en cuestión:

$$n = \frac{(N) (P) (1 - P)}{(N - 1) (E / Z)^2 + P (1 - P)} \quad *1$$

DONDE:

n = TAMAÑO DE LA MUESTRA

N = TAMAÑO DEL UNIVERSO

P = PROBABILIDAD = 0.5

E = ERROR ACEPTADO = 0.10

Z = AREA BAJO LA CURVA DE 90% = 1.645.

Por lo tanto, para la ciudad de Cuernavaca, Morelos que cuenta con 300 pequeñas empresas farmacéuticas la muestra fue de:

$$n = \frac{300 (.90) (1 - .90)}{(300 - 1) (.10 / 1.64)^2 + (.09)}$$

27

n = ----- = 22 PEQUEÑAS EMPRESAS FARMACEUTICAS.

1.201689174

* Stephen P. Shao.

1.5.4.1

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
ESCUELA DE ADMINISTRACION.

CUESTIONARIO APLICADO A PEQUEÑAS EMPRESAS FARMACEUTICOS CON
RELACION AL RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA _____
TIPO DE NEGOCIO FAMILIAR _____ CADENA _____
NOMBRE DEL DUEÑO _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____
EDAD _____ SEXO _____ ANTIGUEDAD _____
ESCOLARIDAD _____ CARGO QUE REPRESENTA _____
ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA _____.

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
ESCUELA DE ADMINISTRACION.

CUESTIONARIO APLICADO A PEQUEÑAS EMPRESAS FARMACEUTICOS CON
RELACION AL RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

1.- CUANTOS TURNOS SE TRABAJAN EN ESTA EMPRESA Y QUE HORARIOS SON

A) UNO _____ B) DOS _____ C) TRES _____

2.- CUANTOS EMPLADOS TIENE USTED EN:

EL PRIMER TURNO _____

EL SEGUNDO TURNO _____

EL TERCER TURNO _____

3.- QUE ENTIENDE USTED POR RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

4.- LLEVA USTED A CABO EL RECLUTAMIENTO PARA LA CONTRATACION DE-
UN NUEVO EMPLEADO?

SI _____ NO _____

5.- SI LA PREGUNTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA QUE TIPO DE RECLUTA -
MIENTO DE LOS QUE SE ENCUENTRAN ENLISTADOS A CONTINUACION -
UTILIZA USTED:

A) INTERNO _____ CUALES _____

B) EXTERNO TALES COMO :

- * ANUNCIOS EN SU EMPRESA _____
- * RECOMENDADOS POR AMISTADES _____
- * ANUNCIOS EN EL PERIODICO _____
- * SOLICITUDES ESPONTANEAS _____

SOLICITUDES ARCHIVADAS _____

- * OTROS _____ CUALES _____
-

6.- DESPUES DE HABER REALIZADO EL RECLUTAMIENTO CUAL ES SU SIGUIENTE PASO DE LOS QUE A CONTINUACION SE ENUMERAN:

- 1.- SELECCION _____ 3.- PRUEBAS _____
2.- ENTREVISTA _____ 4.- EXAMENES MEDICOS _____

7.- QUE ES PARA USTED LA SELECCION DE PERSONAL?

8.- LES PIDE UD. QUE LLENEN UNA HOJA DE SOLICITUD A LOS NUEVOS CANDIDATOS A LA VACANTE?

SI _____ NO _____

9.- DENTRO DE LA HOJA DE SOLICITUD TOMA USTED ENCUESTA LOS SIGUIENTES PUNTOS, MARQUE USTED CON UNA CRUZ :

* DATOS PERSONALES:

~ NOMBRE COMPLETOS _____ ESTADO CIVIL _____ EDAD _____
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____
DOMICILIO _____ RELIGION _____ TELEFONO _____.

* DOCUMENTACION:

~ No. AFILIACION AL IMSS _____ RFDC _____ CEDULA PROF _____
No. DE LICENCIA _____ CARTILLA _____ PASAPORTE _____.

* ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES:

~ SALUD _____ ENFERMEDADES CRONICAS _____ DEPORTES _____
SOCIOS DE CLUBS SOCIALES _____ PASATIEMPO _____ META _____.

* DATOS FAMILIARES:

~ NOMBRE DEL PADRE _____ DOMICILIO _____ OCUPACION _____
NOMBRE DE LA MADRE _____ DOMICILIO _____ OCUPACION _____
NOMBRE CONYUGE _____ NOMBRE Y EDAD DE HIJOS _____

* ESCOLARIDAD:

~ PRIMARIA _____ DOMICILIO, FECHA, TITULO _____
SECUNDARIA O PREVOCACIONAL _____ DOMICILIO, FECHA, _____
TITULO _____ PREPARATORIA O VOCACIONAL _____ DOMICILIO _____
FECHA, TITULO _____ PROFESIONAL _____ DOMICILIO, FECHA _____
TITULO _____ COMERCIAL U OTROS _____ DOMICILIO, FECHA _____
TITULO _____ ESTUDIOS ACTUALES _____

* CONOCIMIENTOS GENERALES:

~ IDIOMAS _____ FUNCIONES DE OFICINA _____ MAQUINAS DE

OFICINA O TALLER QUE SEPA USAR _____ TRABAJOS O FUN
CIONES QUE DOMINE _____.

* EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES:

^LUGAR DONDE LABORO _____ RAZONES DE TERMINACION DE CON-
TRATO _____.

* REFERENCIAS PERSONALES _____

* DATOS ECONOMICOS _____

* DATOS GENERALES _____

10.- DE LOS DATOS ANTERIORES QUE PUNTOS CONSIDERA USTED QUE SEAN-
LOS MAS IMPORTANTES. _____

11.- CREE USTED QUE LA EXPERIENCIA ES IMPORTANTE PARA MEJORAR EL-
RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

SI _____ NO _____ Y POR QUE _____

12.- QUE OPINA USTED DEL SISTEMA QUE LLEVA EN SU EMPRESA SOBRE EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCION. _____

13.- QUE CAMBIOS APORTARIA USTED PARA EL MEJORAMIENTO DEL RECLUTA
MIENTO Y SELECCION DE SU EMPRESA. _____

1.5.4.2. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

Las preguntas están encaminadas a conocer cuales son - primeramente, algunas características de las pequeñas empresas - farmacéuticas, así como conocer el seguimiento del Reclutamiento y Selección llevado a cabo por las pequeñas empresas farmacéuticas de la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

- 1.- Información General.
- 2.- Información General.
- 3.- Recursos Humanos.
- 4.- Recursos Humanos.
- 5.- Recursos Humanos.
- 6.- Información General.
- 7.- Recursos Humanos.
- 8.- Recursos Humanos.
- 9.- Información General.
- 10.- Recursos Humanos.
- 11.- Objetivos de la Investigación.
- 12.- Objetivos de la Investigación.
- 13.- Información General.

1.5.4.3. LIMITACIONES DEL CUESTIONARIO

Existen diferentes factores que disminuyen la veracidad del mismo, en este caso encontramos como incidentes, los siguientes:

- Falta de tiempo del Encuestado.
- Contestación apresurada.
- Datos erróneos.

A continuación se incluye la relación de las empresas, en las cuales se aplicó este cuestionario.

Lista de pequeñas empresas farmacéuticas encuestadas:

- Farmacia Rex
- Farmacia la Luna
- Farmacia Albear.
- Farmacia San Ramon.
- Farmacia Zapata
- Farmacia Juárez
- Farmacia Paris
- Farmacia Blanco.
- Farmacia La Providencia
- Farmacia de Dios
- Farmacia la Central

- Farmacia Brito
- Farmacia Mexicana
- Farmacia Sta. Teresita
- Farmacia Roma
- Farmacia Universo
- Farmacia Flores Magón
- Farmacia Carolina
- Farmacia Leandro Valle
- Farmacia Maya de Cuernavaca
- Farmacia Rosy
- Farmacia Ibarra

CAPITULO II

ANTECEDENTES HISTORICOS DE BOTICAS A FARMACIAS

ANTECEDENTES FARMACEUTICOS

En tiempos remotos el hombre entendía la enfermedad como un acontecimiento fatal, al que se oponía utilizando variados remedios, a veces misteriosos, cuyos poderes eran objeto de diversas interpretaciones, según el grado de desarrollo alcanzado por las diferentes civilizaciones.

En esas épocas lejanas se creía en una especie de alma-material o sustancia que llenaba el universo, concentrada en todos los objetos, especialmente en los seres vivos.

Cuando esta substancia, comparable a lo que actualmente se conceptúa como energía, amenazaba con desaparecer en una persona a causa de una enfermedad, se le podría remplazar con un medicamento cargado de esa materia.

La línea de la cultura occidental, a la cual pertenecemos a partir del siglo XVI, se ha trazado a partir de la cultura-egipcia y se le ha reconocido como a la primera organizada que de una u otra forma ha tenido continuidad hasta el siglo XX.

Egipto por estar asentado a las orillas del río Nilo en Africa es agasajado con una gran variedad de ventajas que dicho río les ha ofrecido por todos estos años, una de estas ventajas en aquella época eran las inundaciones anuales por las crecidas del Nilo, provocadas por las fuertes lluvias de Abisinia, beneficiando a la fertilidad de la tierra, que daba comienzo en agosto y culminaba en octubre, después de las cosechas. Las aguas se llevaban todos los hierbajos y rastrojos de la tierra y al retirarse dejaban una capa con depósitos de limo, rico en materias -

orgánicas, que permitía que las cosechas fueran abundantes, al grado de que se levantaban tres durante el año.

Todo esto les permitía tener un intenso comercio con otros pueblos del mundo, con lo que se fue enriqueciendo la variedad de productos, tanto para consumo de la vida diaria así como en sustancias medicinales. Así pues, los fenicios llevaron a Egipto el ambar, el aceite de cerdo, el estirax y el asfalto. Por otra parte, los Arabes introdujeron el incienso, la mirra y, por supuesto, toda una gran variedad de especias, que vinieron a modificar la condimentación de las comidas y cocina egipcia.

Además de estos dos pequeños ejemplos y todo lo que se producía en el país, Egipto llegó a tener una de las mas grandes farmacopeas del mundo antiguo, que se calculaba en mas de mil productos entre los que se encuentran tales como:

La miel.

La cereza.

Las frutas como el higo que era muy abundante.

SUSTANCIAS ANIMALES:

La grasa.

La sangre.

Los excrementos.

Etc...

REINO MINERAL:

De las cuales se empleaban realmente muy pocas, entre ellas:

La sal.

El alumbre.

El antimonio.

El concepto que tenían los egipcios sobre el origen de las enfermedades era puramente demoniaco. Los seres sobrenaturales eran los agentes causales de las enfermedades, constituyendo así la más rica gama de demonios mitológicos de la historia, entre los que se encuentra una gran belleza y fantasía. Consecuentemente, la práctica médica estaba llena de conjuros mágicos, exorcismos y otras acciones encaminadas a la expulsión de estos seres maléficos. Pero, con todo esto, había una gran cantidad de conocimientos científicos que los llevaban a practicar actos quirúrgicos seguros y eficaces y a suministrar medicamentos en casos perfectamente definidos. El medico se encontraba situado en una casta superior específica, con cierto caracter sacerdotal, el cual debería tener una iniciación ocultista y un medio de vida específico.

Una muestra palpable del conocimiento científico, mezclado con los conceptos magico-religiosos que tenían los medicos eran los avanzados sistemas de embalsamiento y momificación de cadaveres que tenían, puesto que para poder llegar a esta perfección es necesario conocer con exactitud la anatomía humana tanto interna como externa, la farmacodinamia de las sustancias que se van a utilizar para la conservación de los tejidos que conforman la figura humana y todo el complejo ritual religioso que representaba el transporte al reino de los muertos y su reencarnación.

Todo esto, y algunas otras cosas de la vida diaria, obligaban a que hubiese un grupo especializado de personas que se

dedicaban exclusivamente al manejo de sustancias y productos que ahora llamamos químicos, y que, por supuesto, deberían tener una preparación específica.

Se ha dicho que las prácticas farmacológicas nacieron en los templos egipcios, puesto que la magia, la religión y la farmacia estaban íntimamente relacionados entre sí, por lo que los sacerdotes eran los que llevaban a cabo dichas prácticas, de acuerdo con los libros sagrados y bajo la adoración de Imhotep, el dios de la medicina. Según se cuenta, este médico fue el que delimitó las funciones del sacerdote, del médico y del farmacéutico.

Se destinó, en los templos, una estancia específica para llevar a cabo la preparación de los medicamentos, a la que se le llamaba "asi-t", que era una especie de laboratorio en donde se conservaban, también, en cajas y recipientes de barro y de vidrio los medicamentos ya preparados. Además formaban parte del mobiliario los morteros y los molinos de piedra.

Al boticario, encargado de la preparación de los medicamentos, se le dio el nombre de Urma y poseía los conocimientos suficientes para hacer pomadas, píldoras, aceites y otros productos tales como tintas y vidrios verdes. Se decía que hacia el año 1000 antes de nuestra era un faraón nombró a un funcionario que tenía el título de jefe de farmacéuticos.

Para la preparación de los medicamentos no debía descartarse las ideas mágicas y cosmológicas. Por otra parte, algunas plantas eran conocidas con nombres que no correspondían a la rea-

lidad como sería el caso del azafran al que denominaban sangre de heraclio. Cada Urma tenía sus plantas secretas para la realización de sus preparaciones, ya que muchos de ellos tenían sus propios huertos en donde cultivaban sus hierbas o bien las importaban con comerciantes particulares. Esto aumentaba el prestigio de uno y de otro.

La palabra Farmacia se deriva del vocablo griego pharma-
kon, que a su vez se origina de la palabra egipcia phar-maki -
que significa dador de la seguridad y con el que se designaba en-
ciertas ocasiones al dios de la salud, Thot.

Mucho tiempo despues, Avicena (980-1307), el más famoso
medico arabe de su tiempo, sostuvo que sobre la tierra crecían -
plantas suficientes para la cura de todas las enfermedades, opi-
nion que fue difundida en su Canon de la Medicina, documento con-
siderado necesario para el estudio en las principales universida-
des europeas.

Fue así como el médico y filósofo, con sus colegas, los
poseedores de los secretos maravillosos de las hierbas medicina-
les, fundo por así decirlo, la farmacología moderna.

Consecuentemente, e influidos de un gran espíritu prác-
tico y emprendedor, los arabes también establecieron locales en-
donde expendian sus remedios, dando con estos herbolarios, el pri-
mer paso hacia lo que serian las farmacias y las droguerías que-
conocemos en nuestro tiempo.

De esos primeros farmaceuticos partió el conocimiento-
del empleo de las siguientes plantas:

- * Alcanfor.
- * Tamarindo.
- * Nuez moscada.
- * Clavo.

La inhalación de la cannabis indica con fines anestésicos, y el arte de preparar aguas y extractos de flores como la rosa y frutos como la naranja, que además, y entre paréntesis, abrió los campos de la perfumería y la cosmetología.

Antes de los árabes, en el mundo conocido de entonces, los médicos eran quienes se encargaban de preparar sus propias recetas, pero con el paso del tiempo y a medida que el número de medicamentos se multiplicó, la farmacología fue surgiendo como una ciencia especializada, y con ella el farmacéutico, adquiriendo así una gran importancia dentro del quehacer terapéutico, aunque en el principio su figura no consiguió desprenderse del todo de la sombra del antiguo herbolario.

Quizá fue por eso que durante la segunda mitad del siglo XVI dio inicio una cerrada competencia entre médicos y farmacéuticos, en cuanto a recursos y conocimientos terapéuticos. Esta es, precisamente, la época en que desde las tierras conquistadas más allá de los mares llegaban a Europa plantas nuevas y desconocidas, a las que se les atribuían propiedades casi milagrosas. Al mismo tiempo los alquimistas buscaban afanosamente las propiedades curativas de los metales, desarrollando así los métodos de la destilación, sublimación y cristalización que condujeron al descubrimiento de los ácidos minerales.

Gracias a estas circunstancias la farmacia era, sin lu-

gar a dudas, un centro importante de actividades científicas, a la vez que un punto de prosperidad económica.

Desgraciadamente la competencia librada entre médicos y farmacéuticos no favoreció al enfermo, sino que lo dañó: el celo profesional rompió la colaboración que debía existir entre los responsables que están al cuidado de la salud.

Las diferencias llegaron a extremos tales que, en el siguiente siglo (XVII), los médicos boicotiaron a los farmacéuticos, absteniéndoles de recetar remedio alguno que tuviera que ser preparado en la botica. La respuesta no se hizo esperar, los farmacéuticos comenzaron a despachar sus propias recetas sin mediar consulta con el galeno. El ahorro que esto significó para el paciente, provocó que las clases populares se identificaran con los boticarios.

Esta curiosa asociación llevó a cambiar las consideraciones y creencias de la gran masa, muchas de ellas prevalentes por siglos, con los conocimientos y las innovaciones del boticario.

Dotados de un carácter cada vez más popular, la apariencia física de los establecimientos dedicados a la venta de específicos, cambió. De ser locales prácticamente improvisados, que iban cubriendo sus necesidades conforme estas aparecían, posteriormente en el siglo 18 (XVIII) las boticas o farmacias se embellecieron y adquirieron una personalidad más definida. Logrando esto recurriendo a la inclusión, en su mobiliario, de lujosos anaqueles, sobre los que se encontraban frascos alineados hechos de las más finas porcelanas, sin excluir balanzas y morteros, y-

prodigando los elementos puramente ornamentales que propiciaban un ambiente realmente especial.

México siempre ha tenido una gran tradición de tipo médico y farmacéutico, y sus conocimientos médicos y terapéuticos alcanzaron gran difusión y reconocimiento en el exterior.

De ello dan prueba los trabajos publicados en Sevilla por Nicolas Monardes, médico sevillano que jamás visitó México - pero que se dedicó a recoger versiones orales de los métodos curativos que se utilizaban en la Nueva España.

Así, con gran ingenio y deseo de innovación, procuro - utilizar en forma práctica las hierbas provenientes de las Indias a las que se le reconocían propiedades médicas. El resultado de su práctica lo publicó en tres volúmenes, el primero de los cuales se dio a conocer en el año de 1545 y los otros dos en 1560.

Quizá uno de los más importantes acontecimientos para la difusión de la medicina precortesiana fue el arribo a nuestro país, en 1570, de Francisco Hernández, médico de la corte de Felipe II. Este vino con el expreso encargo de llevar a cabo un estudio de las plantas curativas y de la práctica médica mexicana.

Durante los siete años que habitó en estas tierras recopiló en su Historia Natural del Nuevo Mundo mil docientas drogas y otros remedios, usados principalmente por los Aztecas y grupos pertenecientes a culturas del antiplano mexicano.

Debido a diversos factores su obra se publicó hasta el año de 1628. Mucho se ha discutido si Hernández fue justo o no en su apreciación de los métodos que la medicina indígena precor-

tesiana poseía, pero sin duda fué el primero en difundir con un valor científico los principios médicos mexicanos.

Desde principios del siglo XIX (19) el pensamiento científico se fue desprendiendo cada vez más del empirismo. La botánica, la zoología, la química y la física se asociaron más estrechamente a la medicina y a la farmacia. Numerosos descubrimientos se produjeron; las exigencias de productos medicamentosos aumentaron, y los laboratorios de los farmacéuticos ya no se daban a basto para atender la creciente demanda. Entonces en el transcurso de ese siglo, se comenzó la producción de específicos en forma industrial.

No hay duda de la antigua botica correspondió y respondió tanto a épocas como a necesidades determinadas, siendo que la fisonomía de la actual farmacia es muy diferente a la de sus antecesoras.

La industrialización y la mercadería han hecho que la farmacia moderna expenda numerosos tipos de mercancías, no siendo estas, estrictamente, de tipo medicinal o terapéutico; es así que hoy se puede adquirir en estos establecimientos desde artículos fotográficos hasta productos de belleza, e incluso juguetes.

Los otros funcionales estantes de madera han cedido el paso al anaquel de metal, donde se tiene un directo y fácil acceso a la numerosa gama de productos que se expenden.

Las luces de neon, los montacargas, los anuncios luminosos, los aparatos de comunicación interna, las modernas computa

doras y las atractivas vitrinas conforman, ahora, la cara moderna de ese lugar que, adaptado a la vida moderna, sigue manteniendo su sabor y personalidad propios, la farmacia.

1.1

CLASIFICACION DE FARMACIAS

Las farmacias hoy en día se pueden clasificar por los conceptos que a continuación se mencionaran:

- * Por su localización geográfica.
- * Tipo de medicamentos que maneje con más frecuencia.
- * Por el horario con el que labora.
- * Por el número de empleados que en ella laboren
- * Por su constitución legal.

1.1.1 LOCALIZACION GEOGRAFICA:

Las farmacias en la ciudad de Cuernavaca, Mor. son ubicadas en los siguientes puntos.

a) En los extremos de la ciudad, es decir, en los lugares - donde aun no hay mucha población que en ocasiones no hay farmacias cerca o en esos lugares.

* REVISTA PRESENCIA
AÑO 1 NUMERO 4

* FARMACIA ACTUAL
AÑO 1 NUMERO 8

* FARMACIA ACTUAL
AÑO 111 NUMERO 25

b) En el centro de la ciudad, en esta parte de la ciudad si algo abunda son las farmacias, ya que tiene un fluido de gente muy considerable del cual un gran porcentaje es de turismo.

c) Las farmacias que se encuentran ubicadas cerca de los centros turísticos, es decir, Los Balnearios, ruinas y Museos.

d) También aquellas que se encuentren establecidas cerca de un Hospital, Clínica o Consultorio Médico.

1.1.2 TIPO DE MEDICAMENTOS:

Este punto esta relacionado con la localización geográfica de la farmacia, es decir, si dicho establecimiento se encuentra ubicado cerca de algun centro turístico, los productos que más manejaría sería la perfumería. Pero si se ubicara cerca de un consultorio medico dependería de la especialidad del médico. Ahora bien si estuviese cerca de un hospital o clinica lo que más se vendería en esas farmacias serían los sueros, antibióticos y material de curación.

1.1.3 POR EL HORARIO QUE LABORE:

En la ciudad de Cuernavaca, los turnos que se trabajan son de tres tipos de hoarios que son los siguientes:

- 1) de 10:00 A.M a 2:00 P.M Y DE 4:00 P.M a 8:00 P.M.
- 2) de 8:00 A.M a 4:00 P.M. Y DE 4:00 P.M. A 10:00 P.M.
- 3) HORARIO CORRIDO LAS 24 HRS.

2.1.4 POR EL NUMERO DE EMPLEADOS QUE EN ELLA LABOREN.

El número de empleados va a depender de las necesidades de cada farmacia. El número de empleados va ir paralelo al horario de cada pequeña empresa farmacéutica, es decir, en el caso del primer horario el empleado va a ser el mismo ambos turnos, en el segundo tipo de horario, habrá por lo menos dos empleados ya que son farmacias que debido a su localización geográfica sea necesario mantener abierto todo el día sin ser de 24:00 hrs. Sin embargo las farmacias de 24:00 hrs. manejen por lo menos 5 empleados para poder cubrir todos los turnos.

2.1.5 POR SU CONSTITUCION LEGAL:

Este tipo de clasificación se refiere a que si la farmacia es de origen familiar o pertenece a alguna cadena.

2.2 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE UNA PEQUENA EMPRESA FARMACEUTICA:

La mayoría de las farmacias de la Ciudad de Cuernavaca, Morelos, son de tipo familiar, donde cada propietario administra su empresa según su criterio. La mayoría de los farmacéuticos no tienen una carrera administrativa o similar, por lo consiguiente no están preparados para llevar a cabo todo un proceso de características administrativas. En seguida se mencionaran unas de las características que deberfan llevarse a cabo:

- a) DELEGACION DE AUTORIDAD.
- b) DIVISION DEL TRABAJO.

En este tipo de empresas no existe ningun tipo de organizacion, - ya que el director general (propietario) es aquel que ejecuta todas las funciones dentro de su empresa excluyendo al depto. de intendencia y en ocasiones casi siempre auxiliando al departamento de ventas.

Ahora bien, a continuacion sera diagramado un organigrama, el cual servira para todo tipo de pequena empresa farmaceutica familiar, ya que el organigrama de un farmacia procedente de una cadena es un poco mas extenso debido a los diferentes niveles que se manejan dentro de la misma.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

CONCEJO ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL

COMPRAS Y VENTAS

CONTABILIDAD Y REC. HUMANOS

PERSONAL

DE

MOSTRADOR

INTENDENCIA

A continuación se dará un análisis de puestos a grandes rasgos de cada departamento sugerido en el organigrama anterior:

CONSEJO ADMINISTRATIVO:

Formado por toda la familia involucrada en la empresa.

DIRECTOR GENERAL:

Un integrante de la familia que tenga la mayor experiencia y actualización, encuanato al manejo administrativo de la empresa.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y VENTAS:

Este departamento podra ser manejado por el mismo director general.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y REC. HUMANOS :

En este departamento podra ser manejado por otro

miembro de la familia o en su defecto por una persona extraña a la empresa.

PERSONAL DE MOSTRADOR:

Se encuentra formado por gente extraña a la empresa la cual será reclutada y seleccionada por el departamento de contabilidad y de recursos humanos.

INTENDENCIA:

Es aquel que puede ser integrado por el mismo personal de mostrador.

CAP. III

R E C L U T A M I E N T O

3.1

DEFINICIONES

Para hablar de reclutamiento es preciso dar algunas definiciones, Idalberto CHIavenato dice que:

" El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Basicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. "

Por otro lado Raymundo Amaro menciona que:

" El reclutamiento de personal como el proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue publicitario en busca del empleado más calificado. Es, pues, un proceso que precede a la selección. " *

Alberto Emilio Cervera comenta que:

" El reclutamiento es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gente a las empresas para ser examinados con objeto de la posible contratación de ellas. "

»

* CHIAVENATO IDALBERTO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
MCGRAW-HILL 1983 pag. 173

» GUZMAN AMARO RAYMUNDO.
ADMINISTRACION DE PERSONAL
ED. LIMUSA 1981 pag.186

» AMBRIZ CERVERA EMILIO ALBERTO
ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO
DE UNA EMPRESA ASESORA EN EL -

También William F. Glueck nos da una definición que dice:

" El reclutamiento es el conjunto de actividades y usos empresariales para la atracción de candidatos que tienen habilidades y actitudes para ayudar a la empresa para el logro de sus objetivos." *

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso de promoción que tiene como finalidad el atraer por diferentes medios candidatos idoneos a la empresa.

Y por último se puede citar a Andrew F. Sikula:

" El reclutamiento es el acto de obtener más gente para propósitos operativos. La meta del reclutamiento es crear un buen grupo de personas que estén disponibles y deseosas de trabajar en una compañía en particular." *

3.2

OBJETIVO

El objetivo primordial del reclutamiento es el buscar-

RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS. TESIS PROFESIONAL

* BLUECK F. WILLIAM
PERSONNEL A DIAGNOSTIC APPROACH
ED. BUSINESS PUBLICATIONS, INC. 1974 & 1978
pag. 150

□ SIKULA F. ANREW
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
ED. LIMUSA 1979 pag. 94

solicitante para cubrir los puestos vacantes que se presentan - tratando de obtener los mejores candidatos posibles para cada - puesto. Para el logro de este objetivo es necesario tener un - proceso de comunicación al mercado donde se exige información y persuasión.

3.3

ENFOQUES DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento como tal, es desarrollado - a través de dos diferentes enfoques que son los siguientes: el - primero es conocido con el enfoque Indirecto y el segundo se le - llama el enfoque Administrado por la Empresa, los cuales serán - explicados a continuación:

3.3.1

Enfoque Indirecto:

En países donde las técnicas de selección se han desarrollado lo suficiente y existe un gran mercado de trabajo, se han establecido firmas consultoras que dentro de sus actividades promueven el reclutamiento de personal, ofreciendo las pruebas de evaluación y llevando el registro del personal calificado.

Estas firmas generalmente contratan con las empresas la ejecución del reclutamiento y evaluación de los candidatos ya que la institución solamente formula el requerimiento de personal a la firma-

consultora.

Esta modalidad se puede decir que es menos costosa para la empresa, ya que es relevada de la responsabilidad de tener que contratar y mantener expertos en selección. Además, en algunas de estas empresas reclutadoras, el propio candidato financia la promoción y evaluación al comprometerse a pagar un porcentaje determinado de su primer sueldo cuando sea nombrado. También se estima que la empresa requeridora contrate con la suplidora a base de iguala.

3.3.2 Enfoque Administrado por la Empresa:

Esta tendencia es la más socorrida, sobre todo en empresas de considerable fuerza de trabajo y en los Gobiernos Nacionales. Se instituye la oficina de personal con la responsabilidad de ejecutar todos los programas, desde el Reclutamiento hasta la Selección y Orientación del nuevo empleado. Claro está que en esta modalidad incrementa el costo del programa de personal por lo tanto a todo ello, es preferible, por cuanto garantizar la eficiencia de los empleados de nuevo ingreso.

El programa de reclutamiento de personal debe responder a una adecuada planificación que considere los movimientos de personal que diariamente se presentaran en la organización al igual que los requerimientos de nuevos cargos como resultado de la misma expansión de la organización. Por lo tanto el departa-

mento de personal deberá poseer con suficiente antelación los -
candidatos que se requieran para cubrir una vacante o una crea -
ción.

En un Gobierno Nacional o en una empresa, el recluta -
miento debe hacerse antes de que se presente la necesidad de -
cubrir el cargo; ya que de lo contrario el funcionamiento normal -
de la empresa se vería afectado si el departamento de personal -
comienza a reclutar en el momento mismo en que el requerimiento -
que se le haga. El desarrollo del proceso de reclutamiento y -
selección, en ocasiones puede tomar un tiempo considerable.

3.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

En muchas ocasiones se pregunta que tipo de fuentes de recluta -
miento existen y que tan complejo es el proceso. Para saber -
que tan complejos es el proceso, este depende de dos factores los
cuales son los siguientes:

A) Si los recursos humanos son abundantes y el desempleo es eleva -
do, esto quiere decir que el reclutamiento será más sencillo.

B) Si por lo contrario los recursos humanos son escasos y el índi -
ce de desempleo es bajo también, esto significa que el recluta -
miento será más difícil.

Para la resolución de los dos puntos anteriores se pue-

siguientes:

3.4.1 FUENTES INTERNAS

Estas se refieren básicamente a los movimientos de personal que se producen en una organización con empleados activos. En la generalidad de los casos los vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio, y solamente cuando en la empresa no exista personal calificado participarían en los concursos de selección de candidatos ajenos al servicio.

En esta fuente, además de estimular la superación del empleado, ya que crea oportunidades de promoción por lo que coadyuva a la moral del trabajo.

Sin embargo, no es conveniente circunscribir todas las vacantes a los servidores de la empresa. Es indispensable también la participación de personas ajenas a la organización, quienes podrán introducir innovaciones modernas debido a sus altas calificaciones. Como bien señala Chruden y Sherman, "si los empleados tienden a competir solamente con sus antiguos compañeros y no con ninguna persona de fuera para obtener ascensos, la calidad en el desempeño del trabajo puede sufrir."

Yoder, al referirse a las ventajas de las fuentes internas, señala las más importantes que son las siguientes:

" 1.- Cambios a puestos de mayor responsabilidad y compensación. Estos cambios pueden ayudar a satisfacer a los trabajadores de ambición y empuje.

2.- Señala a los trabajadores una lealtad por parte del patrón, que puede desarrollar una lealtad recíproca por parte de sus trabajadores.

3.- Permite ajustes y colocación más satisfactoria para empleados descontentos de sus presentes designaciones.

4.- Pueden resultar una moral mejorada por parte de los trabajadores, con el inherente entusiasmo y mejor productividad. Pueden ser menos costosos, en términos de costos de contratación, que en los intentos de encontrar candidato satisfactorio fuera de la empresa o agencia. " *

Esta institución promueve dos tipos de reclutamiento - que son los siguientes: 1) Concursos cerrados que son en los que pueden participar los empleados en servicio. 2) Concursos abiertos que son en los que concursan además candidatos extraños a la organización.

Otros tipos de reclutamiento interno pueden ser los -

siguientes:

3.4.1.1

PROMOCIONES Y ASCENSOS

Estas se fundamentan en los artículos número 154, 159 y 140 de la Ley Federal del Trabajo que dicen lo siguiente:

" Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y este contiene cláusulas de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida." 7

" Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

7 Ley Federal del Trabajo.
ART. 154

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud. Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que se le impone en el art 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan trabajadores en la empresa con aptitudes para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos." *

" Cuando se trate de vacantes menores de treinta días se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior." *

• Ley Federal del Trabajo
Art. 159

• Ley Federal del Trabajo
Art. 160

3.4.1.2

TRANSFERENCIAS

Las transferencias pueden cubrir las necesidades del puesto cuando se presente una vacante y esta requiere ser ocupada de inmediato. Otro tipo de transferencias se refiere a aquellas donde a los empleados se les brinda oportunidades, tomando en cuenta sus peticiones o sus necesidades. Se deberá de tomar en cuenta tres puntos de suma importancia para la transferencia de puestos de niveles administrativos o directivos los cuales serán desarrollados a continuación:

- 1) El puesto al que la persona sea transferida debe ser similar en esencia al que ha desempeñado.
- 2) El método para la realización del trabajo debe ser lo más semejante posible, como por ejemplo el Método de Administración por Objetivos.
- 3) El transferido deberá tener la experiencia suficiente para entender los principios básicos del nuevo puesto.

Es muy importante que todo tipo de movilidad debe ser controlada y procurar que en el ajuste y adaptación no se pierda la eficiencia. Una transferencia implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia especial a un cambio de -

responsabilidades o compensaciones.

3.4.1.3

ANTIGUEDAD

La antigüedad es ampliamente reconocida como una base que se aleja bastante de la perfección. Algunas prácticas actuales han buscado suplementarla con una serie de diferentes pruebas y exámenes, en ocasiones se llevan acabo con la finalidad de encontrar la elegibilidad para un ascenso, cada candidato deberá pasar por una prueba especialmente diseñada para medir los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto.

Se podría definir a la antigüedad como el tiempo de servicio que puede ser calculado como el tiempo transcurrido desde que por primera vez apareció el nombre del empleado en nómina o bien por medio de días de servicio hasta la fecha.

3.4.1.4

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.

A continuación se mencionarán tres desventajas principales del reclutamiento:

- 1.- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algun nivel superior al cargo que desempeñan y suficiente moti-

vación para llegar allá, si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, desinterés, o aun la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se les brinden afuera.

2.- Puede generar un conflicto de interés, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades, esto sucede cuando el jefe que durante un largo tiempo no tuvieron ningún ascenso dentro de la organización o no tenía el suficiente potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupa, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, esto es con el fin de evitar en un futuro una competencia para nuevas oportunidades, o entonces pasar a sofocar el desempeño y aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrán sobrepasarlos.

3.- No se puede generalizar la idea de que cuando el presidente de una organización se retira, se puede admitir a un aprendiz de oficina y promover a todo el mundo ya que esto daría como consecuencia una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, es decir, se pierde un presidente y se gana a un novato aprendiz de oficina y sin experiencia, con miras de no

afectar al patrimonio humano de una organización, el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución está efectivamente en condiciones de, igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

3.4.2

FUENTES EXTERNAS

Es necesario que se especifique cuales de entre las fuentes externas son las más convenientes de utilizar desde el punto de vista del rendimiento y costo, basándose en los factores tales como: tipo de persona buscada, las características del trabajo que han de ser ejecutadas, los requisitos que deben ser satisfechos y cualquier otro.

Para llevar acabo este tipo de reclutamiento debemos de tomar en cuenta los siguientes puntos que a continuación nombrare:

- a) Cuáles son los puestos y que requisitos exigen [Análisis de Puestos]
- b) Que nuevos puestos necesitan [Puestos de Nueva Creación]
- c) Que proyectos o proyección tiene o busca la empresa.
- d) Cuáles son las necesidades del personal a corto y largo plazo.

El reclutamiento externo es aquel que se lleva acabo mediante organizaciones, escuelas, sindicatos, etc... pertenecientes al ambiente externo de la empresa con el fin de aceptar gente

nueva y diferente para que esta a su vez nos proporcione nuevas ideas que en un determinado momento pueden ayudar a la organización que lo contrata.

La gran mayoría de candidatos para una empresa generalmente se van a obtener de fuentes externas las cuales serán presentadas a continuación:

3.4.2.1 UNIVERSIDADES:

Los centros de estudios de nivel universitario constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado sobre todo en la universidad contemporánea se ofrecen carreras cortas a nivel técnico con la finalidad de proveer personal técnicamente formado para la rama industrial, comercial y agrícola.

Este tipo de fuente son utilizadas muy ampliamente para ciertos tipos de reclutamiento, para trabajos en los cuales se requiere de pasantes o personal sin experiencia. Hoy en día cada institución escolar cuenta con una bolsa de trabajo, la cual se ve colmada de solicitudes para entrevistarse con las empresas.

Este servicio puede ser de gran ayuda para las empresas para la localización y obtención de entrevistas con candidatos calificados. Desgraciadamente en estas bolsas de trabajo existe mucho personal no competente, además se han presentado una serie de problemas que a continuación se mencionarán:

- " A) Generalmente no se satisfacen las necesidades del requerimiento.
- B) Los sueldos que pretenden los candidatos son demasiado elevados, tomando en cuenta la escasez de experiencia y conocimientos.
- C) Algunos de los candidatos se encuentran aun en periodos de estudios por lo tanto necesitan forzosamente horarios especiales.
- D) Normalmente hay ausencia de candidatos.
- E) Cuando se llega a contratar a alguno con sueldo inferior al que solicita normalmente pierde pronto el interés en la empresa y renuncia. " 10

3.4.2.2

OFERTAS DE SERVICIOS:

Una empresa recibirá constantemente ofertas de servicio de personas interesadas con el fin de obtener un empleo. Esta - afluencia será mucho más grande en la medida en que exista - desempleo en un país dado. Es usual que la oficina de personal - elabore registros para estos casos.

Otra fuente de reclutamiento está representada por los - ofrecimientos de servicios que a través de anuncios se insertan - en la prensa escrita.

3.4.2.3

OFICINA DE EMPLEO:

En los ministerios o Secretarías de Estado de Trabajo - existen oficinas encargadas de llevar un registro de los desocupa - dos y de las ofertas de vacantes. En los países donde estas ofi - cinas funcionan debidamente organizadas, éstas constituyen verda - deras fuentes de reclutamiento.

3.4.2.4

CENTROS DE ESTUDIOS A NIVEL TECNICO:

Estas instituciones, al ofrecer una variedad de progr-

mas de formación técnica en diversas áreas de estudios, tambien representan apreciables fuentes de reclutamiento, principalmente en programas de administración, mercadotecnia, publicidad, procesamiento electrónico, contabilidad y otros campos relacionados.

3.4.2.5 ASOCIACIONES DE PROFESIONALES:

En estas clase de organizaciones presentan una ventaja - la cual consiste en ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional. Claro esta que su aporte como fuente de reclutamiento dependera del grado de dinamismo de sus ejecutivos, en su finalidad de integrar adecuadamente la clase profesional a que pertenezcan sus miembros y de la solvencia y prestigio social de que goce en la comunidad.

3.4.2.6 SINDICATOS DE TRABAJADORES:

Los sindicatos de trabajadores pueden ser utilizados - como fuente de reclutamiento para trabajos manuales calificados y semicalificados. Este tipo de Sindicatos no existen en el ramo - farmacéutico de la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

3.4.2.7 EMPRESAS COMPETIDORAS:

Dentro de las empresas competidoras se pueden encontrar individuos experimentados y profesionalmente formados, capaces de

emprender cualquier tipo de trabajo o de tarea que se les encomienda. La búsqueda de personal en las empresas competidoras, se requiere de una extensa delicadeza, ya que en caso contrario nos podríamos enfrentar a resultados contraproducentes.

Es preferible establecer frecuentemente un contacto de naturaleza amistosa y personal con los miembros de la empresa con corriente que manifiesten sus intereses por el trabajo ofrecido, - contacto al que más tarde seguirá el momento oportuno para la propuesta de traslado. Es importante y conveniente observar la situación del personal de las empresas competidoras para contratar aquellas personas interesantes que no se encuentren satisfechos con su actual trabajo y deseen un cambio de empresa.

3.4.2.8

BOLSAS ESPECIALIZADAS:

En la actualidad se han formado servicios de empleados para ayudar a las firmas en su contratación de personal de cualquier nivel. Generalmente no se encuentran anunciados o enlistados en el directorio como bolsas especializadas o agencias de empleo; sino que son consultores administrativos. La función de éstas es la búsqueda de candidatos que llenen las especificaciones del puesto, procurando generalmente a un hombre que ya haya sido empleado en una posición similar. Por esta razón frecuentemente son acusados de piratería, al extraer de firmas en donde encuentran candidatos calificados. Estas agencias son pagadas -

por la firma para quien se conduce la búsqueda. Sus honorarios por cada posición pueden sumar la cuarta parte del salario mínimo involucrado. No existe estimación para el número total de tales agencias. Sin embargo, está creciendo su número constantemente.

El sistema de clasificación de puestos debe de articularse con el sistema educativo del país donde vaya a implantarse, con el fin de que el reclutamiento de personal, basado en los requerimientos de capacidad que proporciona la clasificación, no resulte divorciado de la realidad educativa del país.

Lo anteriormente dicho así como la Nacionalidad, la Edad y residencia del personal requerido son limitaciones del reclutamiento ya que la nacionalidad limita la participación de los extranjeros en una empresa privada, en cuanto al sector público las limitaciones por nacionalidad se refieren a los cargos que expresamente exigen la condición de dominicano de origen o nacimiento para su desempeño. En el caso de la edad en empresas privadas como en el sector público suele exigirse para el desempeño de determinados cargos un límite de edad. En ocasiones se presentan candidatos con la capacidad requerida, pero sin la edad preestablecida. En cuanto a la Residencia se ha expresado que "el deber de prestar los servicios en forma permanente y continua implica a su vez la obligación de residir en un lugar donde se

ejercen las funciones" **

A continuación sigue una lista de fuentes generalmente reconocidas y utilizadas en cierta medida por la mayoría de las empresas de reclutamiento a gran escala:

- A) SOLICITUDES ESPONTANEAS
- B) SOLICITUDES ARCHIVADAS
- C) ANUNCIOS-PUBLICIDAD
- D) ESCUELAS Y UNIVERSIDADES

3.4.2.9

SOLICITUDES ESPONTANEAS

La mayoría de las empresas reciben un gran número de solicitudes espontáneas. - Estos solicitantes hacen sus solicitudes por correo o personalmente, y poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Aunque estas fuentes normalmente nos llevan un alto porcentaje de candidatos no aceptables, no debe ser ignorado ya que el simple hecho de que los individuos to-

** ALLAN RONDULPH BREWER CARIAS, Ob. cit., pag.66

man la iniciativa para solicitar empleo, puede indicarnos que tiene un gran interés en trabajar. A consecuencia de este hecho y a la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite trabajo debe ser tratada con cortesía y consideración, independientemente de ser buen candidato o no.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no se les puede conseguir empleo inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, ya que estas personas pueden llegarse a necesitarse para cubrir futuras vacantes.

3.4.2.10

SOLICITUDES ARCHIVADAS

Normalmente todas las solicitudes de empleo se encuentran archivadas de acuerdo a la profesiones o especialidades, estas a su vez ya han sido estudiadas y evaluadas durante la primera entrevista con el solicitante por lo que ya se tiene una posible clasificación del candidato. En algunas ocasiones las vacantes se logran cubrir por medio de estas fuentes, aunque en ocasiones se tiene la vacante y se recurre a esta fuente, aquellas que fueron aspiradas ya se encuentran trabajando o en su defecto ya no les interesa la oferta de empleo, ya que sus condiciones actuales son superiores a las que había solicitado.

La experiencia nos ha demostrado que no es recomendable

guardar todas las solicitudes que se llenan, sino que únicamente las de los candidatos que hayamos considerado como buenos o aptos para el puesto.

El archivo debe ser funcional, práctico, bien clasificado y calificado con la finalidad de que sea útil para nosotros.

Es bien importante que el archivo se encuentre actualizado, esto quiere decir, que toda solicitud que se vaya archivar se debe de estar en constante comunicación con el aspirante, tanto para informarle de las vacantes así como para que el nos informe de cualquier deseo o cambio.

3.4.2.11

ANUNCIOS Y PUBLICIDAD

Los anuncios de empleo es una fuente sumamente efectiva de candidatos para los puestos vacantes, esta es una fuente muy usual y da los mejores resultados, la experiencia nos ha mostrado que los anuncios en el periódico es la principal fuente de reclutamiento para las empresas, ya que cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases: " se necesita " y " se solicita " en la sección de anuncios.

Los anuncios son un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento, simplemente por la necesidad de comunicar ampliamente el hecho de que existen vacantes. Resulta -

muy valioso confiar en las formas utilizadas más a menudo, tales como el desplegado en el periódico o revistas, estos deben estar bien diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que existen vacantes en áreas específicas (normalmente detalladas en el anuncio) y que trata de conseguir individuos que llenen, cuando menos, un mínimo de requisitos (también especificados) para ocupar la vacante.

Los anuncios en revistas, llega tanto a personas que están buscando trabajo así como aquellas que no lo están, pero que pueden verse estimulados a discutir la oportunidad o solicitar una entrevista.

Las empresas pequeñas y medianas son las que utilizan con más frecuencia esta fuente de reclutamiento externo y muy rara vez por las empresas grandes. Los anuncios tienen la gran ventaja de permitir alcanzar una gran audiencia y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes.

La efectividad de los anuncios como herramienta del reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la "impresión" que se hace sobre el lector. En algunas ocasiones un anuncio puede dejar de atraer alguna respuesta significativa, mientras que en otros puede originar que se sobrecarguen las solicitudes.

Por lo general, los puestos técnicos suelen ocupar un espacio mayor por ser puestos difíciles de cubrir y en los que nos esperamos una afluencia mínima de candidatos, sin embargo el-

puesto para secretarías ocupa un tamaño menor en comparación, aun que en la actualidad son puestos difíciles de cubrir debido principalmente por la impreparación de los candidatos, aunque existen bastantes candidatos.

La experiencia ha hecho notar que para publicar cierto anuncio en un periódico, se debe considerar al sector al que se va a dirigir, como por ejemplo; Para solicitar una vacante a nivel ejecutivo, los mejores periódicos son: "Excelsior, Universal y Novedades" ya que estos periódicos son leídos por personas de un alto nivel educativo, como ya se mencionó anteriormente - este tipo de personas pueden leer este periódico sin estar buscando un empleo. En cambio para un nivel secretarial el mejor es el "Diario de Morelos". Se debe de tomar en cuenta el día en que se va a publicar el anuncio, ya que muchos piensan que el día en que se anuncie no es importante pero en realidad si lo es ya que es un factor determinante en cuanto al número de solicitantes que se presentan para el puesto solicitado. Ha dado muy buen resultado el publicar los anuncios los días domingos y tener las primeras entrevistas los días lunes y martes. Volvamos al ejemplo anterior donde se anuncia una vacante a nivel ejecutivo en los periódicos "Excelsior, Novedades y Universal" en los días Domingos y para un puesto secretarial en el "Diario de Morelos" - un día martes. Estos ejemplos no quieren decir que sean determinantes, los anuncios pueden ponerse cualquier día de la semana - pero con diferentes resultados en cuanto al número de solicitantes

En seguida se dará una lista donde aparecerán los elementos más importantes de un aviso en el periódico:

- 1) Puesto Específico.
- 2) Estudios Requeridos.
- 3) Experiencia.
- 4) Sexo y Edad.
- 5) Otros Requisitos (fotografías, currículum, etc..)
- 6) Lo que se Ofrece (sueldo, prestaciones, etc...)
- 7) Dirección para Entrevistas.

Para un anuncio en el periódico se recomienda tomar -
encuenta los siguientes aspectos y formato:

Encabezar el anuncio con la siguiente leyenda: " IMPOR-
TANTE EMPRESA EN SU RAMO SOLICITA "

Enseguida, mencionar el nombre del puesto o área a cu-
brir, por ejemplo: "CONTADOR PUBLICO PARA LABORAR EN EL AREA DE-
FINANZAS "

Posteriormente, hacer mención de la experiencia y requisitos deseados: " AMPLIA EXPERIENCIA EN LA RAMA FARMACEUTICA " y como requisitos pueden ser: " EDAD ENTRE 25 Y 35 AÑOS, CASADO, - SEXO MASCULINO."

Es recomendable no poner el sueldo ofrecido, pero si poner alguna oración atractiva tal como: " SUELDO ATRACTIVO CON-MAGNIFICAS PRESTACIONES "

Finalizar el anuncio poniendo: " INTERESADOS FAVOR DE-ENVIAR CURRICULUM VITAE AL APARTADO POSTAL No. 910" o bien " FA-VOR DE ACUDIR A LA CALLE DE MONTERREY No. 30-210 EN HORAS HABI-LES. "

FORMATO RECOMENDADO

IMPORTANTE EMPRESA LIDER ES SU RAMO SOLICITA:

CONTADOR PUBLICO PARA LABORAR EN EL AREA DE FINANZAS.

REQUISITOS: AMPLIA EXPERIENCIA EN LA RAMA FARMACEUTICA,

EDAD ENTRE 25 Y 35 AÑOS, CASADO, SEXO MASCULINO.

SE OFRECE: SUELDO ATRACTIVO CON MAGNIFICAS PRESTACIONES.

INTERESADOS FAVOR DE ENVIAR SU CURRICULUM VITAE AL APARTADO POS-TAL No.910.

INTERESADOS FAVOR DE PRESENTARSE EN LA CALLE DE MONTERREY No. 30-DESP. 210 EN HORAS HABLES.

Una de las labores de un entrevistador, es llevar un -registro de los anuncios publicados, con el objeto de llevar aca-

bo una comprobación de los resultados, tamaño deseable y cual ha sido la reacción más correcta para cada puesto, también con el fin de checar los anuncios, ya que es muy común que los pongan equivocadamente o con datos alterados.

Otra fuente de reclutamiento que aunque es de escala mínima, proporciona magníficos resultados. Esta fuente, es aquella en la cual las personas se enteran por medio de la publicidad que mandan las compañías reclutadoras de la empresa a las que se les consigue empleo gratuitamente. Esta fuente de reclutamiento generalmente proporciona buenos candidatos ya que estas personas se encuentran trabajando y han sido sometidas a una serie de pruebas para la obtención del empleo por lo que son candidatos bien capacitados dentro de su especialidad y quieren conseguir un empleo mejor, o cambiar de ramo o de ambiente y es así que al enterarse por medio de la publicidad se comunican para concertar una cita para entrevistarse y llenar la solicitud.

A continuación se mencionaran las ventajas y desventajas en el reclutamiento externo:

3.4.2.12 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- 1.- Trae " sangre nueva " y experiencias nuevas a la organización. El input de recursos humanos ocasiona-

siempre una importancia de ideas nuevas, de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como los temas son conducidos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como un sistema, se mantiene actualizada con el ambiente externo y actualizada de lo que ocurre en otras empresas.

- 2.- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- 3.- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante, sino que ella disfruta de inmediato el reto no de las inversiones ya efectuadas por otros. Tanto es así, que muchas empresas prefieren reclutar externamente, pagando salarios más elevados, exactamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a

corto plazo. " 14

3.4.2.13 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:

1.- Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El periodo de tiempo que se gasta con la elección y movilización de las técnicas más adecuadas, con la influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con encaminamiento hacia la selección, a los exámenes médicos, a la documentación, con la liberación del candidato del otro empleo o de otros compromisos y con admisión, no es pequeño, y mientras más elevado sea el nivel del cargo, mayor será la extensión de ese periodo. El periodo de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del cargo considerado, sino también de otros factores como:

A) Área de actividad o tipo de especialización del cargo.

B) Fuentes de reclutamiento escogidas.

14 CHIAVENATO IDALBERTO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ED. MCGRAW-HILL 1983. pag. 198

- C) Vehículos de reclutamiento escogidos.
- D) Local donde está situada la empresa.
- E) Situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra.
- F) Política de personal adoptada por la empresa y, más específicamente, la política de reclutamiento.

Así, mientras más elevado sea el cargo, con mayor anticipación deberá adoptar la empresa el requerimiento de empleados, para que la sección de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la presentación de sus servicios

- 2.- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y encargos sociales de equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc...
- 3.- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de pronóstico presentados, las empresas, generalmente, admiten al personal mediante un contrato que define un periodo experimental y de prueba, exactamente para asegurar a la empresa frente a la relati-

va inseguridad del proceso.

- 4.- Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa para su personal.
- 5.- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. " 15

En toda organización de reclutamiento se encuentra el individuo que recluta. Se le encuentra en todos los estilos, y características. Típicamente a sido un individuo al que le agradan las personas, y que cuenta con facilidad de palabra. Con frecuencia tiene poder para abrir o cerrar las puertas de la compañía a los posibles empleados.

Nadie está seguro de lo que hace o de cómo lo hace. Desarrolla secretos profesionales que guarda celosamente con mayor frecuencia, esta persona se encuentra más cómodo trabajando

solo, casi como detective privado, trabajando en el negocio de " atrapar a las personas". Ha perfeccionado el arte de venderse - asi mismo por teléfono y trata a la mayoría de las personas con un alto grado de precisión mecánica. Puede explicar muy poco respecto a lo que hace, cómo lo hace, lo importante de esto es que suministre personas razonablemente bien calificadas a las puertas de las empresas.

El reclutador probablemente haya aprendido el negocio a través de adiestramiento y mediante una dura experiencia. Aunque domina el arte de reclutamiento, su experiencia no lo ha preparado para la realización de otro trabajo, a menos que sea lo suficientemente capacitado para poderse elevar a una posición administrativa.

Algunos de los requisitos básicos que debe llenar el reclutador serán mencionados en seguida:

3.5 CARACTERISTICAS DEL RECLUTADOR

- 1.- Capacidad para aprender rápidamente el lenguaje de la organización y su tecnología.
- 2.- Capacidad para "observar" los trabajos que han de ser realizados y para reconocer las habilidades requeridas para ellos.

3.- Disposición para las ventas.

4.- Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semblanza de orden. "14

El éxito de un intento de reclutamiento considerable descansa en delegar suficiente responsabilidad y autoridad en alguien que pueda coordinar y administrar el intento. Aunque el proceso de reclutamiento debe ser una actividad integrada y cohesiva, que requiere de la participación de toda la organización, es también una actividad que se presta particularmente bien, en sí misma, a una especialización.

Es evidente que todo gerente general desea la máxima utilización de cada uno de sus empleados de su empresa. También resulta cierto que al reclutamiento es un asunto altamente complejo, debe ser posible hacer algunas recomendaciones útiles respecto a los tipos de habilidades que pueden ser aplicables más eficazmente al proceso total, es por eso que a continuación se dará una lista de las funciones de los reclutadores:

14 GUZMAN ORCILLEZ ENRIQUEZ.
EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y
LA ORGANIZACION EN LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL. TESIS PROFESIONAL.

3.6

FUNCION DE LOS RECLUTADORES

- 1.- Representan a la compañía en los distintos mercados de mano de obra.
- 2.- Analizan y cultivan las diversas fuentes de aprovisionamiento para las varias clases de trabajo.
- 3.- Proporcionan el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan los empleados y las fuentes de abastecimiento.
- 4.- Efectúan las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento.
- 5.- Evalúan las fuentes de aprovisionamiento y la eficiencia de reclutamiento.
- 6.- Participación con el gerente de personal y otros ejecutivos de la compañía en la planeación total de los requerimientos de personal.

Es importante mencionar las políticas de los recursos humanos ya que ellas nos van a ayudar a la obtención, desarrollo y mantenimiento de la fuerza de trabajo. Se define a las políti-

cas de recursos humanos como un subconjunto de las políticas generales de las relaciones con los empleados que se refieren a la obtención, desarrollo y mantenimiento de la fuerza de trabajo en la firma en todos los niveles de la organización.

Las políticas más importantes para la programación del elemento humano son las siguientes:

3.7 POLITICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.- Debe la compañía contratar gente solo para sus vacantes actuales o talentos potenciales para las necesidades a largo plazo.
- 2.- Qué tan decididamente la compañía tiene que desechar a los fósiles de la organización. Qué se debe hacer con los empleados que se vuelvan obsoletos.
- 3.- Se beneficia la compañía con exámenes escritos o fáciles a los solicitantes.
- 4.- La compañía contrata a los mejores candidatos para cada necesidad o pueden establecerse normas rigurosas sin correr riesgos indebidos.
- 5.- La empresa debe mantener un equilibrio entre empleados-

masculinos y femeninos.

- 6.- Que cantidad de las distintas clases de empleados se requieren a corto y largo plazo.

La programación de los recursos humanos debe de ser una parte integral de la planeación total de la empresa ya que el objetivo es el de tener suficientes empleados con la experiencia exacta en el momento y lugar exacto.

CAPITULO IV

S E L E C C I O N

ANTECEDENTES

Después de iniciada la Revolución Industrial, la selección de personal se hace por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, tal y como la que se efectúa en muchas organizaciones, sin embargo es necesario recordar que muchas aptitudes no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores y es como que el departamento de personal aparece en 1921 en su sentido moderno.

En 1915 fue ofrecido el curso universitario sobre personal, consistentemente es un programa de entrenamiento para administradores.

Para 1920, el campo de administración de personal se encontraba bastante bien establecido con el fin de coordinar las actividades realizadas por el personal y así ayudar a los administradores y supervisores a la administración de éstos.

La selección de personal fue una de las funciones a las que primeramente se les dio consideración, pero hasta que la primera Guerra Mundial creó la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados cada uno de ellos a tareas específicas, fue entonces cuando se comenzaron a alcanzar progresos significativos en el desarrollo de la selección.

Así pues, como resultado de las contribuciones aportadas en el campo de la psicología, que comenzaba a reconocer en -

aquella época, fueron diseñadas entonces las pruebas del ejército "Alfa y Beta", con el propósito de asignar y seleccionar militares, a continuación se mencionarán las etapas de las que consta dicha prueba:

La primera etapa se compone de 212 preguntas divididas en 8 grupos los cuales son:

- 1.- Seguimiento de Instrucciones.
- 2.- Razonamiento de problemas aritméticos.
- 3.- Sentido Comun.
- 4.- Similitudes y Contrariedades en par de palabras.
- 5.- Oraciones Resueltas o incompletas.
- 6.- Terminación Aritmética.
- 7.- Relación de palabras.
- 8.- Información.

La segunda etapa era un escala no verbal, que era empleada con los analfabetas o con reclutas nacidos en el extranjero que no dominaban el idioma. Ambos eran apropiados para su aplicación en grandes grupos.

La experiencia con estas pruebas para medir la inteligencia impulsaron el diseño de otras distintas para la medición de factores tales como: Conocimientos, Aptitudes, Intereses y Personalidad, dichas pruebas comenzaron a ser utilizadas en aumento por el gobierno y por la industria.

Este enriquecimiento ha permitido que las técnicas de selección tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando así los requerimientos de los recursos humanos, acrecen

tando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos evaluando el potencial físico y mental de los solicitantes, así como también su aptitud para el trabajo. Por lo cual, cada organización, ya sea pública o privada, debe de operar con y a través de personas. La efectividad de las empresas será contingente a lo adecuadamente que se seleccione y administre su personal.

Después de haber desarrollado un poco de antecedentes de la selección se debe hablar un poco sobre QUE ES EN SI LA SELECCION DE PERSONAL, se puede decir que es el primer paso para poder llevar a cabo una correcta provisión de talentos capacitados para que posteriormente sean ubicados en un puesto de responsabilidad.

Algunas de las empresas aun confían en su personal subalterno que es un empleado al azar y que gradualmente, año tras año va adquiriendo alguna medida de distinción sobre sus compañeros para los sucesivos ascensos a todas las posiciones de responsabilidad. La mayor parte de las empresas recalcan la importancia de desarrollar y seleccionar empleados subalternos, siempre que sea posible, para la ocupación de las posiciones más convenientes para los que se hallen adecuadamente capacitados.

Aproximadamente la mitad de las compañías tienen como práctica tomar a un número sustancial de graduados de escuelas para su adiestramiento y preparación como: Vendedores, Empleados Superiores, Supervisores y Ejecutivos de acuerdo con su talento. La actividad de esta administración generalmente se centra en el departamento de personal.

Dentro de la selección de personal se pueden nombrar dos tipos de grupos denominados de la siguiente manera:

- a) El grupo de personas a los cuales se les ofrece un empleo.
- b) El grupo de personas a los cuales no se les ofrecerá un empleo.

Algunos administradores admiten que no pueden considerar seguros acerca de seleccionar empleados potencialmente satisfactorios, incluyen, no obstante, que reconocen a aquellos que tengan la posibilidad de ser insatisfactorios, la mayoría de las técnicas y procedimientos de selección pueden ser más confiables para hacer notar las inconveniencias que para identificar a los solicitantes que tendrán éxito.

Desde el punto de vista administrador, se puede considerar a la selección como un proceso crítico, por lo que la aplicación de un programa de selección sólido es responsabilidad del departamento de personal, éste deberá trabajar íntimamente con otros departamentos de línea y funcionales con la selección de personal y contratación final del mismo.

Después de haber mencionado que es la selección de personal veremos la importancia de la misma ya que constituye para cualquier organismo ya sea público o privado, un problema de extrema importancia y delicadeza, de cuya buena decisión depende su eficiencia. El costo de una selección eficiente siempre que se encuentre dentro de los límites adecuados a nivel cualitativo y cuantitativo de las personas admitidas, será pronto amortizado.

por los ahorros que la empresa obtubiera al evitar frecuentemente cambios de personal, capacitación y periodos de rendimiento limitados de los nuevos productores, es por eso que surge la necesidad de un método científico de selección que advierte la necesidad de un estudio que nos permita conocer a las personas antes de ser administradas y conocerlas de modo más seguro a través de información que pueda ser clasificada y confortada, es así que la selección orgánica confiada al azar o a la apatía o simpatía personal, es sustituida por un proceso sistemático y objetivo.

A continuación dare una serie de definiciones de diferentes autores:

4.2 DEFINICIONES

" El proceso de Selección incluye la elección de acuerdo con la preferencia. Con respecto a la Organización y el empleo de personal, la Selección se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de un grupo de empleados potenciales. "¹

" El proceso de Selección de empleados es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluye formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones-

¹ SIKULA F. ANDREW.
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Pag. 99

de referencias y exámenes físicos. " 2

" Tradicionalmente, la selección de personal se define - como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. " 3

" La selección de personal es el proceso que tiene por finalidad escoger al candidato más capacitado mediante la utilización de criterios selectivos modernos. " 4

" La selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más - ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. " 5

2 FRENCH L. WENDELL
ADMINISTRACION DE PERSONAL
Desarrollo de recursos Humanos,
Pag. 255

3 GALICIA ARIAS FERNANDO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Pag. 257

4 BUZMAN AMARO REYMUNDO.
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Pag. 186

5 CHIAVENATO IDALBERTO.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Pag. 201

" La selección es el proceso por el cual el empresario - escoge de una lista de aplicaciones a la persona o personas - quienes estuvieron mejor en el criterio de selección para una - mejor posición, considerando las condiciones del medio comunes."

La selección de personal no es más que un proceso por - medio del cual se escoge o se selecciona a la persona más cercana a los requisitos del puesto y de la empresa.

4.3 OBJETIVOS DE LA SELECCION

El objetivo principal de la selección de personal es - escoger a los individuos que están mejor calificados para el - empleado y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor, - este objetivo deberá alcanzarse a un costo razonable, bajo condi- ciones que promuevan las buenas relaciones públicas.

" Este proceso, en su expresión más simple, es caracte- rística inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requi- sito para elegir las especies de animales más aptas para la super- vivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad en específico.

Ejemplos: la depuración racial de los espartanos (hombres de ma- yor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de- color para los trabajos rudos; la de los grupos de jóvenes apaci-

bles y tranquilas para damas de compañía, etc... " ?

Si bien es esencial contar con objetivos totales tales como los que se mencionaron anteriormente, también es recomendable que se cuente con declaraciones de políticas más detalladas, que cubran el reclutamiento, la selección y la asignación y que puedan llevar al departamento a la obtención de estos objetivos. Una declaración de política también ayuda a asegurar que la función de selección sea consistente con otros aspectos del programa del departamento y que esta función ofrezca una contribución máxima a la organización.

4.4

POLITICAS DE LA SELECCION

La política se lleva a cabo mediante una serie de acciones, estas acciones se conocen en la administración con el nombre de normas, es decir, las normas son medidas llevadas a cabo para cumplir con la política que ha formulado la dirección de una empresa.

En la política de selección de cualquier empresa se debe aclarar si solo los candidatos óptimos van a ser aceptados y eliminados los demás, con lo que se estará siguiendo una norma de selección negativa, acto que sigue la práctica de rechazar al candidato sin darle oportunidad de ser analizado a través de las distintas etapas de la selección.

En favor de esta política que se ha llamado negativa, puede decirse que tiene que reducirse al mínimo las equivocaciones y buscar un ajuste más rápido y económico que las aptitudes y capacidades que posee el candidato para las necesidades específicas del puesto. En contra, podemos afirmar que se desperdician muchos elementos con cualidades en potencia para colocaciones adecuadas a sus habilidades.

Una política que se considera como positiva es la que declara que a todos los candidatos se les brinde una oportunidad de pasar por las distintas etapas de la selección para así poder determinar como podrán ser utilizados y colocados; esta norma nos brinda la oportunidad de aprovechar las potencialidades descubiertas en los candidatos para beneficio mutuo.

En esta política positiva de selección se considera que tiene mayores beneficios tanto para la sociedad, para la empresa como para los candidatos por los siguientes motivos:

- 1.- Mejor distribución de los recursos humanos de la sociedad.
- 2.- Medición de características humanas para las correlaciones específicas del puesto.
- 3.- Desarrollo y aprovechamiento de aptitudes y capacidades que dará como resultado una mayor eficiencia.

Resulta muy conveniente que las políticas de selección sean hechas por escrito, ya que de esta manera se logra una mayor

precisión y unificación, facilitando así una exacta comprensión y comunicación.

Obviamente las políticas de selección plenamente establecidas deberán estar en armonía con las políticas sindicales a fin de crear situaciones de cooperaciones y supervivencia mutua.

Una política de selección que pretenda interesar a los mejores elementos posibles para cada puesto de la organización, precisa que esté respaldada por otras, tales como los salarios altos, ya que con esto no solo nos facilita para atraer personal calificado sino que ayuda a todos los programas de la administración de personal.

Existe también una política consistente en que los trabajadores cuenten con buenas condiciones de vida tales como:

- * Medios de comunicación accesibles al lugar de trabajo.
- * Mercados.
- * Etc...

Esto es una ayuda general para las políticas de selección que pueden influir en un buen clima de relaciones humanas, lo mismo que una política de promoción y mejoramiento hasta el nivel que permitan las capacidades del empleado.

A continuación se mencionarán las principales metas de la selección de personal según Enrique Orcillez G..

4.5 METAS DE LA SELECCION DE PERSONAL

- a).- Lograr un equilibrio entre las personas contratadas a las necesidades de fuerza de trabajo de la empresa mediante un proceso adecuado, sabio y coordinado.

- b).- Que exista satisfacción de los empleados en el puesto porque se encuentran afines con el, logrando con esto una estabilidad en el personal que toda empresa anhela porque significa ahorro y evita la rotación de personal
- c).- Utilización máxima de potencialidades y capacidades especiales de los recursos humanos.
- d).- Poder contar con especialistas en organizaciones y dirección de empresas industriales. " "

Al igual que las metas principales de la selección de personal existen también principios fundamentales de la selección de personal que a continuación se mencionaran.

4.6 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Son cinco principios fundamentales que sirven de base para las decisiones de la selección y contratación de personal - los cuales son:

- " 1.- Es más fácil y barato escoger a la persona adecuada para el trabajo, que tener que adiestrar a alguien inadecuado para el mismo.

• Enrique Orcillez G.
EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y LA ORGANIZACION
EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Tesis Profesional.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 2.- Reconocer el valor en dinero que tiene la contratación acertada de personal y dedicar a esta labor el tiempo en proporción a la importancia de la misma.
- 3.- Comprobación de los resultados de las prácticas preferidas para contratación.
- 4.- Toda organización deja ver el valor que atribuye a las personas por medio de la minuciosidad con que las selecciona y contrata.
- 5.- Todo jefe y director debe revisar periódicamente sus resultados en la selección y contratación de personas. " *

Después de haber analizado las metas, principios, objetivos, importancia y definiciones de la selección de personal se mencionarán a continuación las principales técnicas de selección.

4.7

PRINCIPALES TECNICAS DE SELECCION.

Las técnicas o sistemas para seleccionar personal son herramientas que conducen al conocimiento y evaluación de los candidatos reclutados en función de los puestos que se pretenden

* Charles A. Dailey - Frederick C. Dyer.
COMO TOMAR DECISIONES RESPECTO A LAS PERSONAS.

cubrir.

Antes de definir las técnicas que se pueden emplear es necesario señalar que la materia en cuestión es el hombre. Este se forma y está condicionado por muchísimas características que lo hacen bueno o malo para la sociedad, su gobierno y, consecuentemente, para las empresas dadoras de trabajo. Todas sus cualidades, virtudes o defectos terminan cayendo en alguna de las clasificaciones que a continuación se mencionaran:

- * Aptitudes.
- * Actitudes.
- * Características físicas.

Las aptitudes se refieren a la inteligencia, habilidad, capacidad y destreza. En esta clasificación entran las aptitudes matemáticas, la aptitud verbal, las aptitudes para el trabajo de oficina, las aptitudes mecánicas, etc...

En cuanto a las actitudes se puede decir que son aquellas características relacionadas con la personalidad tales como:

- Sociabilidad
- Dominio
- Cooperación
- Tolerancia
- Estabilidad Emocional
- Autoridad
- Educación
- Iniciativa
- Ingenio

- Madurez
- Etc...

Y con los intereses de la persona tales como:

- Mecánicos
- Científicos
- Económicos
- Culturales
- Sociales
- Etc...

Y por lo que respecta a las características físicas, -
son aquellas que agrupan:

- Peso
- Altura
- Sexo
- Apariencia
- Presentación General.
- Agudez Visual
- Agudez Auditiva

- y todas aquellas de índole biológico y material.

Las aptitudes se desarrollan por medio de la capacitación y entrenamiento.

Las actitudes pueden influir tanto o más que en las aptitudes en el rendimiento del empleo y pueden ajustarse convenientemente al trabajo con motivación e incentivos eficaces.

Las características físicas pueden ser o no importantes

segun el puesto que se trate. Por ejemplo, la condición física de un obrero deberá ser mejor que la de un cajero.

Así, dentro del ámbito general de clasificación de cualidades humanas, las empresas van a seleccionar a las personas que consideraran más destacadas y concuerden con los objetivos planeados para cada posición.

Es indispensable analizar y descubrir los puestos que se quieren ocupar, pues no solo se contribuyena facilitar el reclutamiento y la selección sino que servirá también a la organización para una mejor ejecución de las tareas laborales.

Para efectos de este trabajo, se revisaran diferentes conceptos:

" El análisis del trabajo es el estudio ordenado y sistematizado de las características, los deberes y responsabilidades de un trabajo específico, los cuales lo diferencian de otros trabajos en una empresa o en ámbito del país. " ¹⁰

" El análisis de puestos es el estudio crítico de las obligaciones de un puesto. " ¹¹

Despues de haber revisado una serie de conceptos y revisar un poco de teoría a continuación se comenzará a hablar sobre las etapas de la selección de personal más importantes.

¹⁰ Bellows R.
SICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y EN LOS NEGOCIOS.
p. 195

¹¹ Terry G.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
p. 790

En los pequeños negocios farmacéuticos se le da más importancia a las etapas de hoja de solicitud y entrevista ya que en estas etapas se puede visualizar las intenciones del solicitante a continuación se enlistan las etapas que con mayor frecuencia son utilizadas:

& HOJA DE SOLICITUD.

& ENTREVISTA.

& PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRACTICAS.

& INVESTIGACION DE REFERENCIAS.

& EXAMEN MEDICO.

HOJA DE SOLICITUD

La hoja de solicitud es la base del proceso de selección ya que todas las demás etapas se comparan con ella, la hoja de solicitud es como la cabeza del expediente del empleado. La hoja de solicitud es diseñada de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Se debe de tomar en cuenta que toda estructuración de la solicitud debe de ser analizada desde un punto de vista psicológico, es decir, que las preguntas van a provocar una reacción en el solicitante que es conveniente preveer.

Es muy conveniente el tratar de evitar preguntas inútiles o embriagantes que más bien se pueden considerar como ofensivas, tales como: propensión a vicios, enfermedades que se han padecido o deficiencias físicas.

A todos los solicitantes que ofrezcan algunas posibilidades, es conveniente pedirles que llenen la hoja de solicitud ya

que como se mencionó en páginas anteriores podremos quizá utilizar los, y además como medio de hacer buenas relaciones públicas y crear una buena imagen de la empresa. Sirve también para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales.

Entre los datos que debe contener la hoja de solicitud tenemos los siguientes:

4.7.1.1.- DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

- A) NOMBRE Y DOS APELLIDOS.
- B) DOMICILIO (LO MAS COMPLETO POSIBLE).
- C) ESTADO CIVIL.
- D) EDAD.
- E) NUMERO TELEFONICO EN CASO DE TENERLO.
- F) NUMERO DE AFILIACION AL SEGURO SOCIAL.
- G) SEXO.
- H) EN CASO DE SER SEXO MASCULINO NUMERO DE CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL.
- I) NUMERO DE REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.
- J) FECHA DE NACIMIENTO.
- K) LUGAR DE NACIMIENTO.
- L) NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DEL SOLICITANTE.

NOTA: En la etapa de datos generales del solicitante es importante poner atención en la colonia donde vive, ya que puede quedar lejos de el lugar de trabajo, o bien puede ser una colonia que se encuentre ubicada en la zona roja.

Es importante tambien la edad, ya que si es muy chica (o) el (la) solicitante puede tener otras inquietudes donde su meta principal es el estudio y no el empeño en el trabajo, tambien su corta edad nos puede demostrar poca experiencia.

4.7.1.2.- DATOS SOBRE LA ESTRUCTURACION FAMILIAR:

- A) NOMBRE, OCUPACION Y DOMICILIO DE LOS PADRES.
- B) NOMBRE DEL LA (DEL) ESPOSA (O) E HIJOS.
- C) CUANTOS VIVEN CON EL (ELLA), O CON QUIENES VIVE.
- D) PARTICIPACION ECONOMICA EN EL SOSTENIMIENTO DEL HOGAR.

NOTA: ES IMPORTANTE LOS DATOS DE LOS FAMILIARES YA QUE ALGUNO DE ELLOS PUDO HABER SIDO SUSPENDIDO POR ALBOROTOS LABORALES. TAMBIEN EN MUCHAS OCASIONES LOS FAMILIARES TRABAJAN EN EMPRESAS DONDE SU SINDICATO ES MUY FUERTE POR LO QUE PUEDE PERJUDICAR A LA EMPRESA MAL INFORMANDO AL SOLICITANTE. EN OCASIONES LOS FAMILIARES DEL SOLICITANTE PUEDEN TENER HISTORIA PENAL. EN MUCHAS OCASIONES SUS FAMILIARES VIVEN UNION LIBRE, CON ESTO PODEMOS DEDUCIR QUE SUS PRINCIPIOS NO SE ENCUENTRAN BIEN ESTRUCTURADOS, ES DECIR, NO COMO LA ESENCIA DE LA RESPONSABILIDAD, AUNQUE EN MUCHAS OCASIONES PUEDEN SER MUY RESPONSABLES EN EL TRABAJO Y EN SU VIDA PRIVADA NO Y SE PUEDE LLEGAR A COMETER EL ERROR DE DEJAR IR A UN BUEN ELEMENTO, MUCHAS VECES LA POLITICA DE LA EMPRESA ES EL RECHAZAR A SOLICITANTES QUE VIVEN EN UNION LIBRE, MADRES SOLTERAS, ETC...

4.7.1.3.- ANTECEDENTES DE TRABAJO:

- A) EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO.
- B) DIRECCIONES Y TELEFONOS DE LA EMPRESA.
- C) PUESTOS QUE OCUPÓ
- D) NOMBRE DE LOS JEFES INMEDIATOS.
- E) TIEMPO EN QUE ESTUVO TRABAJANDO.
- F) SUELDO QUE PERCIBIÓ.
- G) MOTIVOS DE SEPARACION.

NOTA: EN LOS ANTECEDENTES DEL TRABAJO DEBEMOS DE PONER ATENCION-
ENCUANTO QUE EN QUE TANTOS TRABAJOS LA PERSONA HA ESTADO TRABAJAN-
DO, ES DECIR, VAMOS A ANALIZAR QUE TANTA ROTACION TIENE EN CADA -
TRABAJO Y LA RAZON POR LA CUAL SU CONTRATO SE DIO POR TERMINADO .
MUCHAS VECES SE DA POR TERMINADO EL CONTRATO POR TERMINACION DE LA
EMPRESA CON ESTO MUCHAS OCASIONES LA SOLICITANTE YA TUVO CONTACTO
CON LIQUIDACIONES, RESECCION DE CONTRATOS, CONOCIMIENTOS DE SINDICA-
TOS.

4.7.1.4.- DATOS ESCOLARES:

- A) NOMBRE O (S) DE LA PRIMARIA DONDE ESTUDIO INCLUYENDO
& DOMICILIO.
& FECHAS.
& TITULO RECIBIDO.
- B) NOMBRE (S) DE LA SECUNDARIA DONDE ESTUDIO INCLUYENDO
& DOMICILIO.
& FECHAS.
& TITULO RECIBIDO.

C) NOMBRE (S) DE LA PREPARATORIA O VOCACIONAL EN LA QUE ESTUDIO INCLUYENDO:

& DOMICILIO

& FECHAS

& TITULO RECIBIDO

D) NOMBRE (S) DE LA UNIVERSIDAD EN LA QUE ESTUDIO INCLUYENDO:

& DOMICILIO

& FECHAS

& TITULO RECIBIDO

4.7.1.5.- VARIOS

A) PUESTO QUE PRETENDE

B) SUELDO QUE PRETENDE

C) HORARIO DISPONIBLE

D) IDIOMAS QUE HABLA O ESCRIBE Y EN QUE PORCENTAJE.

E) SI TIENE LICENCIA

F) VEHICULO QUE POSEE

G) SI PUEDE VIAJAR

H) REFERENCIAS PERSONALES

I) AFICIONES: DEPORTES, ACTIVIDADES CULTURALES, CIVICAS, ETC...

J) FIRMA

K) FECHA

L) FOTOGRAFIA RECIENTE.

NOTA: EN ESTA PARTE DE LA SOLICITUD ES IMPORTANTE PONER UN MAYOR-

ENFASIS EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

EN CUANTO AL SUELDO ES IMPORTANTE QUE ES LO QUE PRETENDE GANAR EL SOLICITANTE YA QUE EN MUCHAS OCASIONES ELLOS PRETENDEN GANAR MAS-DE LO QUE LOS EMPRESARIOS PRETENDEN PAGAR, ES DECIR, ESTE PUNTO- PUEDE RESULTAR DESMOTIVADOR, POR LO CONSIGUIENTE ES IMPORTANTE- CONSIDERAR ESTE PUNTO LO MAS PROFUNDO QUE SE PUEDA.

A LO QUE SE REFIERE A LAS REFERENCIAS PERSONALES ES - IMPORTANTE PLATICAR UN POCO MAS A FONDO SOBRE LAS PERSONAS QUE EL SOLICITANTE DISPONE EN LA HOJA DE SOLICITUD DE TRABAJO, YA QUE EN OCASIONES SON PERSONAS TALES COMO ESTUDIANTES, MADRES SOLTERAS, ES- DECIR, PERSONAS DE POCO CRITERIO PARA CALIFICAR AL SOLICITANTE - COMO UN BUEN ELEMENTO. SI LA PERSONA QUE SOLICITA TRABAJO PONE- COMO REFERENCIA A UN FAMILIAR, ES OBVIO QUE EL FAMILIAR LE DARA- TODO EL APOYO NECESARIO PARA LA FIRMA A LA CUAL VAYA A PRESTAR - SUS SERVICIOS.

EN CUANTO A LO QUE SE REFIERE A LOS DEPORTES QUE EL SO- LICITANTE PRACTIQUE, ES IMPORTANTE SABER QUE TIPO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS PRACTIQUE YA QUE DE ESTA MANERA SABREMOS DE CUANTO RE- QUIERE PARA REALIZAR DICHA ACTIVIDAD. CON ESTO PODEMOS COMPARAR- EL SUELDO QUE QUIERE PERCIBIR CON TODO TIPO DE GASTOS QUE PUEDA- SUFRAGAR.

Resulta muy conveniente que en toda hoja de solicitud- se deje un espacio al final considerable para que el entrevista- dor anote en las mismas las observaciones que considere pertinen- tes.

4.7.2. La hoja de solicitud tiene entre sus utilidades las que a continuación se enlistan:

- a) Permite una eliminación amable de los candidatos notoriamente inhábiles mediante una rápida identificación de datos personales, antecedentes o características no aptas para el puesto.
- b) Permite apreciar con claridad la expresión y organización mental.
- c) Es la base de información para que el entrevistador conozca los datos antes de la entrevista.
- d) Sirve de documento para asentar los datos en el registro del solicitante.
- e) Durante el tiempo en que se llena la solicitud, se puede llevar a cabo una preselección y decidir quién o quiénes no pueden continuar con los trámites de ingreso por razones de apariencia física, edad, etc..
- f) Nos sirve de punto de partida para la revisión, investigación y confirmación de los datos obtenidos.

4.7.3 ENTREVISTA

La entrevista es solamente una parte del proceso total de reclutamiento y selección y no puede esperarse que aporte todo lo que muchas personas esperan de ella.

Si esta es usada hábilmente, podría ser muy valiosa.

Esta nos proporciona un medio más eficaz de establecer un contacto personal con el solicitante y observar su apariencia personal, su voz, sus maneras y características que puedan o no-

ser importantes para el puesto.

Bingham y Moore la define: " La entrevista de empleo - ejemplifica tres funciones distintas....obtener informes, dar informes y establecer una relación amistosa".¹²

Casi todos los programas de selección de personal buscan conectar o reunir los elementos del comportamiento anterior a través de entrevistas, comprobación de referencias, análisis de las respuestas dadas en las solicitudes. Desgraciadamente, es difícil saber exactamente como se relacionan los comportamientos anteriores a los comportamientos específicos futuros que puedan ser de interés.

La entrevista es la única forma de conocer la apariencia del solicitante, de tener una idea más clara de como se identifica su personalidad con la del entrevistador y de llegarlo a conocer como persona.

Como función de relaciones publicas, la entrevista proporciona una oportunidad para convencer al solicitante que la compañía ofrece un buen lugar para trabajar, para comunicar la información que apoye las declaraciones del entrevistador, para contestar las preguntas del solicitante acerca del negocio o establecimiento, el puesto y las condiciones de trabajo y para notificarle acerca de su aceptabilidad o no aceptabilidad.

¹² Roger M. Bellows
Psicología del personal en la industria y los negocios
editorial Diana.

4.7.3.1

LOS FRACASOS DE LA ENTREVISTA

Los fracasos más comunes dentro de una entrevista son los siguientes:

1.- PREJUICIO PERSONAL DEL ENTREVISTADOR.

La tendencia del entrevistador para la toma de decisiones acerca del solicitante sobre la base de un modismo o característica que observe. Nunca estamos dispuestos a confesar que formamos los prejuicios tan solo sobre la base de la apariencia personal o de los modales; pero puede ser el caso según Roger M. Bellows:

" DOCTOR AMIGO, tu no me caes bien, la razón no la puedo explicar bien, pero esto solo si lo se muy bien, DOCTOR AMIGO, tu no me caes bien." ¹²

2.- PREJUICIOS CONTAGIOSOS.

El entrevistador puede deformar los datos de la entrevista de acuerdo con sus prejuicios personales, y hasta transferirles éstos al entrevistado.

3.- FRASEO DE LAS PREGUNTAS.

Sugestibilidad, relacionado con el prejuicio contagioso está el fraseo sugestivo o ambiguo de las preguntas. De ahí resultan dos posibles interpretaciones falsas del entrevistado: o la pregunta se proporciona de modo deficiente, en palabras tan abstractas o difíciles que no

¹² Roger M. Bellows.
Sicología del personal en la industria y los negocios.
editorial Diana.

es posible que se comprenda el verdadero significado de la pregunta, o bien el entrevistador construye la pregunta de manera que apunta la respuesta que desea.

4.- EFECTO DE HALO.

Al solicitante se le puede descalificar en lo absoluto sobre la base de un rasgo específico que molesta al entrevistador, o sea la tendencia a juzgar el valor total de un individuo sobre la base de un rasgo característico.

4.7.3.2 LA ENTREVISTA PUEDE SER INCOMPLETA

A continuación se dará una lista de las causas por las cuales una entrevista puede llegar a ser incompleta :

- 1) Influencia del entrevistador sobre el solicitante para que responda lo que el primero desea.
- 2) Falta de claridad de las respuestas del solicitante por carecer de habilidad el entrevistador y por causas ambientales como falta de aislamiento o frecuentes interrupciones.
- 3) Nerviosismo del solicitante por falta de habilidad del entrevistador por faltarle recursos para tranquilizarlo o por una espera prolongada.
- 4) Prejuicios o preferencias de ciertos rasgos personales o síquicos que influyen en el entrevistador.
- 5) Decisiones erróneas que pueden dar lugar a malas interpretaciones.

Es posible obtener perfeccionamiento en la precisión de la evaluación, a base del entrenamiento continuo de entrevistadores, con la ordenación adecuada del proceso de entrevista o con la entrevista estandarizada.

La entrevista estandarizada es aquella que ha sido planeada y organizada para sobrepasar las limitaciones y los defectos de los procedimientos ordinarios de la entrevista.

En seguida se darán unas ventajas de la entrevista estandarizada según Mc Nurry :

- 1.- Hace posible la cobertura sistemática y completa de toda información necesaria para predecir el probable éxito del candidato en el cargo pretendido.
- 2.- Proporciona al entrevistador una guía para la obtención de los hechos y para el descubrimiento de la información disponible sobre el candidato.
- 3.- Proporciona un conjunto de principios para uso en la interpretación de los hechos obtenidos, con el propósito de juzgar lo que el candidato ha hecho.
- 4.- Proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador." ¹⁴

4.7.3.3

PRINCIPIOS DE ENTREVISTA

Algunos principios al respecto de la entrevista pueden-

¹⁴ Robert n. McNurry
TESTED TECHNIQUES OF PERSONNEL SELECTION
Chicago, the Dartnell Corporation, 1955

promover su perfeccionamiento. La mejor manera de diseñar tales principios es llevando acabo el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo del proceso, a continuación se enlistará y se explicará cada uno de ellos:

1.- PREPARACION DE LA ENTREVISTA.

2.- AMBIENTE.

3.- DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

4.- CIERRE DE LA ENTREVISTA.

5.- EVALUACION DEL CANDIDATO.

4.7.3.3.1 PREPARACION DE LA ENTREVISTA.

Todas las entrevistas, previstas o no, debe de existir algun tipo de preparación. Obviamente, se requiere de un considerable planeamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación. Sin embargo, muchas entrevistas se llevan acabo en el momento, por ejemplo en el procesamiento inicial de una queja o de una reivindicación, y no dan tiempo para alguna preparación. A pesar del hecho de que el grado de preparación puede ser menor que cuando se tiene noticia previa, aun así son aplicables los siguientes principios:

- 1.- Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
- 2.- Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista.
- 3.- Obtener la mayor cantidad posible de información sobre-

la persona que ha de ser entrevistada." ¹⁵

En el caso de la entrevista de selección, es importante que el entrevistador se informe respecto a los requisitos necesarios al cargo que se pretende suplir y de las características esenciales del candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar la adecuación de los requisitos necesarios al cargo, y las cualidades del candidato.

4.7.3.3.2

AMBIENTE

El establecimiento de un ambiente no es exactamente un paso separado en el proceso de entrevista; sin embargo, merece una mención especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- 1.- Físico, oficina privada y confortable.
- 2.- Mental, buena disposición de ánimo y confianza.

Aun antes de iniciar antes la conversación, la entrevista sufre influencias debido a los siguientes motivos que continuación se enlistan:

Una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, etc...

Estos son aspectos negativos que deben evitarse. Del mismo modo, causará impresión bastante desagradable al hecho de que el candidato note que su carta o propuesta de empleo prácticamente no fue leída.

Una buena entrevista implica la observación de varios-

¹⁵ CHIAVENATI IDALBERTO.

Administración de Recursos Humanos.
ED. Mc Graw Hill Mexico 1986

puntos, entre ellos los siguientes:

- 1.- Debe llevarse acabo en una atmosfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- 2.- Debe ser de naturaleza particular--apenas-- el entrevistador y el entrevistado.
- 3.- La espera es inevitable. En consecuencia, debe de haber un número suficiente de poltronas y sillas, a fin de que sea eliminada la necesidad de esperar de pie. La sala de espera debe tener periodicos, revistas y literatura, principalmente respecto de la empresa.
- 4.- Toda entrevista tiene un propósito que debe determinarse anticipadamente. Lo que se desea y lo que se puede obtener de una entrevista, es asunto que debe decidirse antes de iniciarse.
- 5.- El estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato auxiliara de sobremanera la entrevista. Una rápida lectura del análisis del cargo, de las cartas de referencia o de la solicitud de empleo del candidato sera de bastante utilidad en el curso de la entrevista.

4.7.3.3.3 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Esta es la etapa fundamental del proceso, en donde se obtiene la información deseada por parte de los dos componentes: el entrevistador y el candidato.

Una entrevista cubija obligatoriamente a dos personas que inician un proceso de relaciones interpersonales, cuyo nivel de interacción debe ser elevado. El entrevistador provoca estímulos, es decir, preguntas en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones comportamentales, en otras preguntas se lleva acabo la retroalimentación que le permitan reelaborar nuevas preguntas, es decir, nuevos estímulos y así sucesivamente. Por otro lado, así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar así su decisión.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación (check-list), utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde se encuentran anotados los ítems por verificar, con los espacios blancos para el registro de las anotaciones y observaciones. Ese registro se hace simple, fácil y rápido, ya que exige un mínimo de anotaciones, que permiten al entrevistador una total concentración sobre el sujeto, y una mínima atención a las anotaciones y a la secuencia o plan de la propia entrevista. A medida que escucha la propuesta de empleo, hace preguntas al candidato y las registra en el formulario.

La entrevista es libre o no dirigida, cuando sigue el curso de preguntas-respuesta-preguntas, es decir, cuando no hay un plan o itinerario pre-establecido. El entrevistador camina dentro de la línea de menor resistencia o de la extensión de temas, sin preocuparse de la secuencia sino del nivel de profundi-

dad que la entrevista pueda permitir.

La entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, la entrevista libre es criticada por su consistencia relativamente baja, ya que el entrevistador puede omitir u olvidar muchos aspectos, que, si constarían en una lista de verificación, no quedarían de lado.

Como el entrevistador se preocupa por no omitir nada, parte de su atención se dispersa y la evaluación del candidato se hace menos eficiente. Esto ocurre porque, en la entrevista libre a medida que el entrevistador provoca estimulación por medio de las preguntas, el sujeto efectúa respuestas que harán posibles nuevas preguntas, y así, sucesivamente, se le podría llamar un proceso de retroalimentación, es decir, feedback de asuntos.

Principalmente se busca en una entrevista entablar diálogo con el candidato, para conocer así una serie de aspectos tan to profesionales como particulares.

Deben ser objeto de atención los siguientes puntos:

La infancia, educación, grados obtenidos en las escuelas donde estudio, las asignaturas de su preferencia, los cargos que ejercen, la manera de encarar los trabajos que le fueron dados, las razones por las cuales se desvinculó de las firmas donde trabajaba, etc...

El curso de la vida de una persona debe formar una unidad interrumpida. Por lo tanto, no se debe dar la oportunidad al candidato de dejar que periodos oscuros de su vida pasen por inadvertidos.

Una parte importante de la entrevista consiste también en dar al candidato información sobre el cargo existente. Posibilidades de progreso, promociones, etc... deben tenerse en cuenta, pero no es recomendable que se de al candidato una idea equivocada sobre la función. Todo candidato es propenso a considerar sugerencias o comentarios como promesas reales.

En la entrevista propiamente dicha, se pueden distinguir dos aspectos relevantes tales como:

- & Contenido de la entrevista, es decir, el aspecto material, que es el conjunto de informaciones que el candidato proporciona sobre si mismo, sobre su formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condiciones socio-económicas, etc...
- & Comportamiento en la entrevista, es decir, el aspecto formal, que es la manera como reacciona ante aquella situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: su manera de pensar de actuar, de sentir, su grado de agresividad, sus ambiciones y motivaciones, etc...

El entrevistador debe enfocar estos dos aspectos, que están íntimamente relacionados. En seguida se enlistará una breve explicación de los puntos que se deben de observar dentro de una entrevista:

- @ Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, de tal modo que no pase inadvertido cualquier periodo obscuro.

- Detectar el factor ambiente y circunstancias en las que el candidato fue criado, donde estudio, trabajo, etc...
- Determinar cuales son los intereses profesionales y extraprofesionales del candidato, tales como los pasatiempos, por ejemplo;
- Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso, las condiciones de trabajo, etc... pero evitar dar un panorama del tipo mar de rosas.
- No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para la obtención de la información primordial;
- Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

El entrevistador asume un papel muy importante en la entrevista. Lo que se espera principalmente de él es su habilidad para colocar a los entrevistados de una manera comoda, manteniendo un buen contacto con los mismos y obtener informaciones deseadas. Inteligencia normal ausencia de fuertes conceptos y coraje para la autocorreccion con condiciones indispensables de un buen entrevistador.

Para alcanzar su objetivo, todo entrevistador debe observar, principalmente los siguientes puntos:

- 1.- Examinar sus preconceptos personales y darles el consabido margen de descuento.
- 2.- Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas.

- 3.- Hacer preguntas de tipo " zancadilla " .
- 4.- Oír atentamente al candidato y demostrar interés por lo que ha dicho.
- 5.- Evitar expresar opiniones.
- 6.- Animar al candidato a hacer preguntas con respecto al empleo.
- 7.- Evitar la tendencia de clasificar globalmente al candidato como " excepcional " o como " pésimo "; es lo que se suele llamar el efecto de halo
- 8.- Evitar tomar muchas anotaciones durante la entrevista

4.7.3.3.4

CIERRE

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación pulida y controlada. Existen casos, por ejemplo, en los cuales la entrevista debe ser abierta y fluir libremente, sin ningún tipo de temores o embarazos.

Se deben tomar en cuenta dos conceptos que a continuación serán mencionados para poder cerrar la entrevista los cuales son:

- 1.- El entrevistador debe hacer alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista.
- 2.- El entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.

4.7.3.3.5

EVALUACION

A partir del momento en que el entrevistado deja la sala, el entrevistador inmediatamente debe emprender la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles estan aun frescos en su memoria. Si no escribe dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizo una hoja de evaluacion, debera llenarla completamente. Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relacion con el candidato, sea que haya sido aceptado o rechazado.

La impresion del candidato se forma por los hechos que el entrevistado narra, y otra por el modo en que se comporta durante la entrevista. No se puede en rigor establecer aspectos concretos para el registro de impresiones, ya que la entrevista es un arte. Lo que se puede hacer es eludir algunos prejuicios que el entrevistador tiene al registrar sus comentarios.

A continuacion se mencionaran cinco puntos importantes que el entrevistador debe tomar en cuenta que son los siguientes:

1.- El hecho de que una persona haya tenido cierta vez un problema con su patron, no significa que sea del tipo que crea problemas. Pero si la persona tuvo un trato poco aceptable con sus padres, profesores, u otros jefes, entonces hay indicios mas seguros de que tiene dificultades para sus relaciones sociales o para admitir autoridad.

2.- Cuidado con la creencia en habitos generalizados: Una persona puede hablar lentamente, pero escribir a maquina con bastante rapidez.

3.- El comportamiento puede explicarse por varias razones:-

Una persona puede actuar de forma delicada en razón de su sentido social, por premeritación, por miedo, etc...

4.- Uno de los mayores problemas de juicio es que el entrevistador trate de proyectarse en la persona del entrevistado, es decir, trate de ver en el entrevistado todas aquellas cualidades que el mismo considera tener. Este es un grave peligro, que suele ocurrir con mucha más frecuencia de lo que se piensa.

5.- Es importante registrar impresiones respecto del candidato inmediatamente después de la entrevista, mientras los datos aun están frescos.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección. El entrevistador necesita trabajar dentro de cierta precisión, presentando resultados coherentes y de cierta validez midiendo exactamente aquello que se pretende verificar, tal como un instrumento de medida y de comparación cualquiera.

Lógicamente su margen de error, es decir su tolerancia con las medidas, es mayor, dada su condición humana.

El entrevistador juega siempre el rol del juez donde su labor se desarrolla mediante la comparación de características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos para el cargo.

Bingham " opina en forma distinta de la entrevista como una técnica de selección, ya que los entrevistadores profesionales tienen medios de obtener la información que desean.

Como la entrevista es casi siempre una parte obligatoria del proceso selectivo, debe tratarse de hacer de ella un instrumento efectivo de selección de personal, principalmente cuando es adoptada como medio para que los diversos jefes y supervisores de línea decidan respecto de los candidatos. En este caso, se hace imprescindible el entrenamiento de los jefes y supervisores de línea en las técnicas de entrevista, para la reducción de la variabilidad de enfoques y criterios personales y eliminar, si es posible, las distorsiones de orden personal." ¹⁴

Bass " sugiere que la entrevista en grupo, junto con - otras técnicas de selección para facilitar la observación de algunos factores, tales como:

- & INICIATIVA.
- & AGRESIVIDAD.
- & EQUILIBRIO.
- & ADAPTIBILIDAD A NUEVAS SITUACIONES.
- & TACTO.
- & CAPACIDAD DE TRATO CON LAS PERSONAS.
- & CUALIDADES SIMILARES." ¹⁷

En la entrevista en grupo, el candidato es interrogado por un grupo de entrevistadores capaces de obtener las más varia-

¹⁴ W.V. Bingham.
TODAY AN YESTERDAY, PERSONNEL PSYCHOLOGY
1949 2 PAGES.

¹⁷ ojo debo buscar en el libro blanco
de administración de recursos humanos

das informaciones en el curso de una sola reunión.

A continuación se enlistaran la actitudes que debe tomar el entrevistador:

- A).- Actitud de interés y curiosidad simpática.
- B).- Actitud interesada tanto en entrevistar a empleados satisfechos como a los descontentos.
- C).- Una interpretación del empleado de su propia situación personal. Solo puede cambiarse mediante una transformación interna o psicológica del empleado.
- D) El empleado tomará las medidas necesarias para corregir su situación, cuando a esclarecido sus ideas al hablar de su problema en detalle con el entrevistador. Este empleado iniciará su propia actuación y asumirá la responsabilidad por sus actos.
- E) Cualquier actuación iniciada por el empleado tenderá a relacionarlo con otras personas en la situación de que se trate.

Existen métodos para lograr los cinco puntos anteriores los cuales serán mencionados enseguida:

- 1.- Al entrevistador se le pondrá a su gusto por el ambiente en general y por la actitud del entrevistador.
- 2.- Se le garantizará al entrevistado una reserva absoluta por cuanto a lo que pudiera decir.
- 3.- Se estimulará al entrevistado a que hable con libertad y que continúe hablando hasta que se haya desahogado.

- 4.- Al entrevistado no se le deberá interrumpir mientras habla.
- 5.- El entrevistador jamás deberá discutir con el entrevistado.
- 6.- El entrevistador deberá hablar poco y no sermonear al entrevistado.
- 7.- El entrevistador procurará descubrir como piensa el entrevistado, como siente y por que.

Una vez que se han establecido los objetivos de la entrevista se requerirán criterios para juzgar sus resultados. En otras palabras, que es lo que debe ocurrir durante la entrevista para que el solicitante pase. Estos criterios lógicamente se derivan de los objetivos determinados. Probablemente sean factores de éxito personal ligados a la educación del solicitante, su historial de trabajo y sus características personales.

Las entrevistas deberán seguir lineamientos específicos aunque no sean procedimientos rígidos explicados con mucho detalle, sin embargo, deben incluir todos los pasos necesarios para la entrevista describiendo y localizando elementos tales como: Tranquilizar al solicitante, establecer una relación, investigar los antecedentes educativos y asuntos semejantes.

4.7.4 PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRACTICAS.

Es indiscutible que tanto las compañías como las empresas privadas de selección de personal necesitan verificación de algún modo las capacidades que el solicitante posee para la ocupación del puesto que solicita. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

En el idioma inglés se conocen con el nombre de "test"- palabra inglesa incorporada como neologismo a todos los idiomas- como significado de "pruebas" y consiste en someter al candidato a diversas investigaciones que tiene como objeto determinar sus capacidades, aptitudes, características psicológicas tales como: interés, responsabilidad, percepción, inteligencia, personalidad, tendencias neuróticas, sociabilidad, moralidad, etc...

Las pruebas o test psicológicos son simplemente dispositivos mediante los cuales se pueden evaluar las diferentes características de un individuo y sobre las bases de estas mediciones pueden efectuarse comparaciones entre los individuos.

Por sí mismas, las pruebas no son ni buenas ni malas; más bien es la forma en que se usan, la que determina su valor o su contribución a un programa de personal.

El hecho de que los test psicológicos hayan sido empleados en algunas industrias durante casi 2 décadas, demuestra que se les considera como instrumentos de dirección genuinamente útiles. Sin embargo se ha retrasado algo la adopción de los tests en los negocios y en la industria por falta de personal formado para la administración de programas de tests y por falta también

de información sobre tests por parte de los que ocupan puestos en en dirección.

En cualquier puesto, un personal mejor quiere decir costos más bajos, mejores relaciones con los clientes y menos problemas de dirección y supervisión. La administración de tests a los empleados puede contribuir a estos objetivos.

Los tests son una panacea para todos los males del personal, no se pueden usar para corregir los resultados de una mala dirección ni los descuidos de la supervisión. No tendrán efecto siempre y en todas las situaciones, y cuando lo tengan sus resultados no serán perfectos. La adecuación de un test o de un programa de tests, no se evalúa en términos de perfección, sino en los de reducción de diferencias.

No debe criticarse un determinado número de tests ya que permitió la admisión de 1 o 2 malos empleados, sino que se le debe juzgar en función de si seleccionó o no menos empleados malos.

No se proponen los tests como sustituto de los procedimientos ya comprobados de selección de personal, los tests son instrumentos que nos proporcionan hechos sobre el solicitante, y con estos hechos, en compañía con otros que se obtengan de la hoja de solicitud, de las pruebas prácticas, de las referencias y de la entrevista, se hace posible una decisión de admisión de empleo más inteligente y más fiable.

Ningun tests o combinación de tests realizará jamás una selección perfecta. Existen infinidad de factores de personalidad que contribuyen a la ejecución satisfactoria de una tarea y-

que no miden los tests. Un individuo puede tener la capacidad o aptitud para realizar una determinada tarea; sin embargo, si se dan elementos en su vida de hogar que lo tienen en un constante estado de excitación emocional, es muy probable que no se encuentre la altura que el test había predicho de él. También puede suceder a la inversa, es decir, en el momento de los tests el individuo nos dará un resultado equivocado de la persona. Por ésta y por centenares de razones semejantes, los tests no garantizan una selección perfecta, sin embargo, lo mismo puede decirse con respecto a la entrevista o a cualquier otra herramienta que se use para la selección.

Una pregunta que raramente se hace y menos aun se contesta es la de " cómo habrían resultado aquellos que no se admitieron".

Un test dado puede ser excelente a propósito de cierto trabajo e inútil en relación con otro; más aun, clasificaciones de tareas que parecen similares de una fábrica a otra, difieren a veces en forma significativa; de manera que es esencial validar el test prácticamente en toda situación nueva.

Sirve este test o programa de tests para ayudar en la identificación de las personas más aptas para alcanzar el éxito en este determinado trabajo? Para poder contestar esta pregunta se requieren de pasos esenciales que a continuación serán mencionados y explicados:

- 1.- ANALISIS DE LA TAREA.
- 2.- SELECCION DE LA BATERIA DE PRUEBA.
- 3.- ADMINISTRACION DE TESTS.

4.- INTERPRETACION Y CLASIFICACION DE TESTS.

4.7.4.1 ANALISIS DE LA TAREA.

Se ha de estudiar el trabajo particular de que se trate con el fin de estimar las exigencias específicas que parece requerir del empleado.

4.7.4.2 SELECCION DE LA BATERIA DE PRUEBAS

El paso siguiente es el de seleccionar un número de tests que se suponga miden los rasgos o atributos que se han reflejado en el análisis de la tarea. Sesiones de tres a cuatro horas de tests bien escogidos darán resultados satisfactorios.

4.7.4.3 ADMINISTRACION DE TESTS

Asegurarse al máximo de la cooperación del solicitante. Lo más importante de todo es que durante el periodo de pruebas de capacidades, las puntuaciones de los tests no deben ser conocidos por los entrevistadores y otras personas empleadas en el procedimiento de admisión.

4.7.4.4 INTERPRETACION Y CALIFICACIONES DE LOS TESTS

Todo este procedimiento lo lleva acabo un psicólogo industrial, el cual ha sido capacitado para escoger los tests más adecuados según el puesto, para calificar las pruebas y dar su punto de vista de acuerdo con los resultados obtenidos durante la aplicación de la batería de tests.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere: que estén determinadas, su estandarización, su confiabilidad y su validez.

La estandarización de un tests consiste en la determinación estadística de los máximos y mínimos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse. De no hacer dicha estandarización, se corre el riesgo de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que se aplica, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Afortunadamente la mayoría de los tests que se aplican ya están estandarizados para la aplicación de los mismos en México.

La confiabilidad de un tests se refiere a garantizarnos que este mida siempre de una manera consistente.

La validez de un tests se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Debemos hacer notar que es raro en general, encontrar un índice de validez superior a 800.

Las pruebas o tests psicológicos pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas, de papel y lápiz o instrumentales; singulares o bien baterías de tests que es un conjunto de pruebas que sirven para que, en su aplicación conjunta, pueda investigarse mejor por su relación un sector de la conducta del solicitante.

Las pruebas o tests psicológicos tienen una gran utilidad las cuales serán nombradas a continuación:

- * Una mejor selección de personal.
- * Permite una colocación adecuada a su nivel natural de posibilidades.
- * Permite la medición de características para un mejor aprovechamiento de algún entrenamiento especial.
- * Se obtienen indicios de potencialidades para la identificación de futuros ejecutivos eficaces.
- * Identifican objetivamente aptitudes y capacidades para transferencias, promociones y ascensos.
- * Descubren talentos que sugieren puestos necesarios para la organización.
- * Ayuda a establecer estándares para procedimientos de trabajo que coadyuvan a localizar o a mejorar los valores predictivos.

En resumen podemos afirmar que los tests pueden contribuir materialmente a una mejor selección de personal, debe, sin embargo, hacerse de forma científica y sistemática la elección de tests para un fin dado.

Sin hechos presentes que nos indiquen como un test o un grupo de tests identifican los mejores empleados, no se puede juzgar inteligentemente sobre si ese determinado test debe usarse o no.

4.7.5

INVESTIGACION DE REFERENCIAS

Tanto para las compañías como para las empresas privadas de selección de personal, la investigación de referencias constituye un paso importante para una decisión del candidato sobre si es aceptado o rechazado.

Puesto que la mayoría de los solicitantes a un puesto se encuentran ansiosos de obtener empleo, se sigue naturalmente que muchos de ellos distorcionarán la información relativa a sus habilidades y su experiencia; algunos de ellos proporcionarán información completamente falsa con el objeto de alcanzar su meta.

Estas tendencias requieren que las empresas tomen toda clase de precauciones según el valor que da a la información proporcionada por los solicitantes.

La investigación generalmente se lleva a cabo después de la entrevista con el solicitante. En la mayoría de las compañías normalmente se ha llevado a cabo una investigación de confiabilidad deficiente, en estos casos la investigación de referencias es telefónica y va dirigida únicamente hacia los trabajos anteriores y en la mayoría de las ocasiones, las empresas dan poca información telefónicamente.

Las compañías últimamente están recurriendo a un sistema más eficaz que es el que se lleva a cabo por medio de la intervención de una empresa dedicada exclusivamente a esta labor.

El costo de la investigación socio-económica no es muy elevado y los resultados han sido excelentes, se puede afirmar -

que esta resolución es ideal para cualquier empresa.

La mayoría de las empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal, (también llamadas agencias de empleo) cuentan con el servicio de investigaciones socio-económicas, las cuales tienen un costo bastante reducido y ofrecen magníficos resultados. Además cuando se recluta una persona por medio de estas empresas y se coloca en la compañía o tiene grandes posibilidades de que se coloque con un sueldo superior a determinada cantidad, la investigación socio-económica la manda la agencia gratuitamente.

La investigación socio-económica constan de cinco puntos básicos los cuales se mencionarán en seguida:

- a) Visita domiciliaria.
- b) Verificación de datos proporcionados por el investigado.
- c) Checar referencias personales.
- d) Investigar comportamiento y efectividad en sus empleos.
- e) Investigación de las cartas de recomendación.

4.7.5.1 VISITA DOMICILIARIA

Consiste en acudir al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive y checar su domicilio.

Esta visita debe llevarse acabo con mucha cautela para no invadir la independencia y discreción a que tiene derecho toda la familia.

4.7.5.2 VERIFICACION DE DATOS PROPORCIONADOS
POR EL INVESTIGADO.

Consiste en checar los datos que acento en su solicitud el investigado, tales como:

- * Registro Federal de Causante.
- * Filiación al Seguro Social.
- * Número de Licencia.
- * Número de cartilla (HOMBRES)
- * Pasaporte.
- * Boletas de sus Estudios.
- * Etc...

Estos datos se investigan junto con los datos de visita domiciliaria.

4.7.5.3 CHECAR REFERENCIAS PERSONALES

El investigado proporciona a tres personas que no son sus familiares y se checa con estos el tiempo que tiene de conocerlo, y la opinión personal que tienen acerca de esta persona.

4.7.5.4 INVESTIGACION DE COMPORTAMIENTO
Y EFECTIVIDAD EN SUS EMPLEOS

Son uno de los medios más fáciles y efectivos para la comprobación de la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Estas investigaciones se hacen en forma personal.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota " haberse ocupado en asuntos personales", entre otros dos trabajos, ya que muchas veces puede ocultar un trabajo del - que fue despedido por faltas graves. Para ellos nos servira acudir a la empresa anterior, donde es más facil saber a donde pasó, al salir de la que nos da el informe.

4.7.5.5.

INVESTIGACION DE CARTAS

DE RECOMENDACION

Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

4.7.6

EXAMEN MEDICO

Los exámenes médicos constituyen otro medio o subsistema que por lo común se encuentra como componente en el sistema de selección de empresas. En un estudio el 71 % de la empresas que contestaron, informaron de exámenes médicos previos al empleo en el caso de empleados de oficina y de planta de producción, y otro 14% indicó que se utilizan en el caso exclusivo de empleados de la planta.

Estos exámenes son llevados a cabo por un médico teniendo diversos objetivos, uno de los cuales es el no seleccionar a un solicitante que puedan representar altos riesgos debido al ausentismo excesivo ocasionado por enfermedades o lesiones.

Otro propósito sería prevenir lesiones o daños a la salud de los otros empleados al ser colocados en situaciones apropiadas de trabajo. Un propósito más de los exámenes médicos o físicos es que al momento que el solicitante cubre la vacante, es necesario tener un registro de la condición física de candidato, para que de esta manera se eviten los reclamos por los otros empleados por compensaciones por lesiones preexistentes.

Un examen médico preempleo es un procedimiento común en la mayoría de los procesos de selección y tiene cuatro objetivos principales además de los ya mencionados anteriormente, los cuales son los siguientes:

- 1.- Determinan si las cualidades físicas del solicitante son

suficientes para satisfacer los requisitos del trabajo para el que se le está considerando.

- 2.- Especifica la condición física de un solicitante al tiempo de contratarlo, en el caso de reclamación de compensación por un accidente que le ocurriera más tarde.
- 3.- Evita el empleo de candidatos con enfermedades contagiosas.
- 4.- Ayuda en el proceso de colocación del empleado determinando la capacidad física del candidato.

Muchas compañías grandes emplean un equipo de médicos de tiempo completo. La mayoría de las empresas pequeñas utilizan los servicios de un practicante médico privado con una cuota individual. En ocasiones el examen médico o físico es un farsa, ya que en ocasiones los candidatos no son examinados realmente por un médico calificado.

Otras veces especialmente en el caso de un candidato a un puesto ejecutivo, el examen médico puede llevarse de dos a tres días y posteriormente se determina si el candidato es apto para el puesto.

CAP. IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION
DE CAMPO.

En la ciudad de Cuernavaca, Morelos es habitada hasta hace un año por población flotante proveniente de las ciudades vecinas, por lo que las pequeñas empresas que en la ciudad arriba mencionada son en su gran mayoría familiares, es decir, son administradas por sus propietarios.

En lo que respecta a las farmacias el 77% de ellas son familiares siendo legadas de generación en generación hasta nuestros días, el 23 % restante son farmacias que en su mayoría provienen de otras ciudades del interior de la República, establecidas como cadenas como por ejemplo: "el Fenix", etc...

Ambos tipos de farmacias su meta es el ofrecer sus productos al mejor postor, sin dejar pasar por desapercibido a los objetivos primordiales con los cuales se basa una empresa, dichos objetivos se mencionarán a continuación:

- 1) Económico.
- 2) Social.
- 3) Servicio.
- 4) Permanencia.

El objetivo Económico su principal finalidad es la obtención de utilidades, el segundo objetivo debe de satisfacer las necesidades de la sociedad, el tercer objetivo es el servicio que una empresa brinda a los consumidores en este caso a sus clientes el último objetivo es el que diferencia a una empresa de un negocio, ya que una empresa cuenta con un domicilio constante lo que-

un negocio es siempre inestable.

Remembrando un poco respecto a las empresas familiares- en este caso farmacias en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, sus propietarios en un 60 % su escolaridad es de preparatoria y el - 40 % restante su escolaridad es profesional, con estos datos podemos denotar que la mayoría de los propietarios no están lo suficientemente preparados para llevar a cabo una actividad de Reclutamiento y Selección de sus empleados.

El 60 % de las farmacias tienen una antigüedad mayor de 10 años continuos y el 30 % restante su permanencia en el mercado es menor de 5 años. Con esta información se refleja al administrador totalmente conservador debido a varias causas las cuales son las siguientes:

La principal y más importante es la legación de generación- en generación por lo que al momento que es legada un empresa con- ella se heredan también las técnicas de administración que su antecesor llevaba a la práctica.

5.2. GRAFICAS

5.2.1.

PREGUNTA:

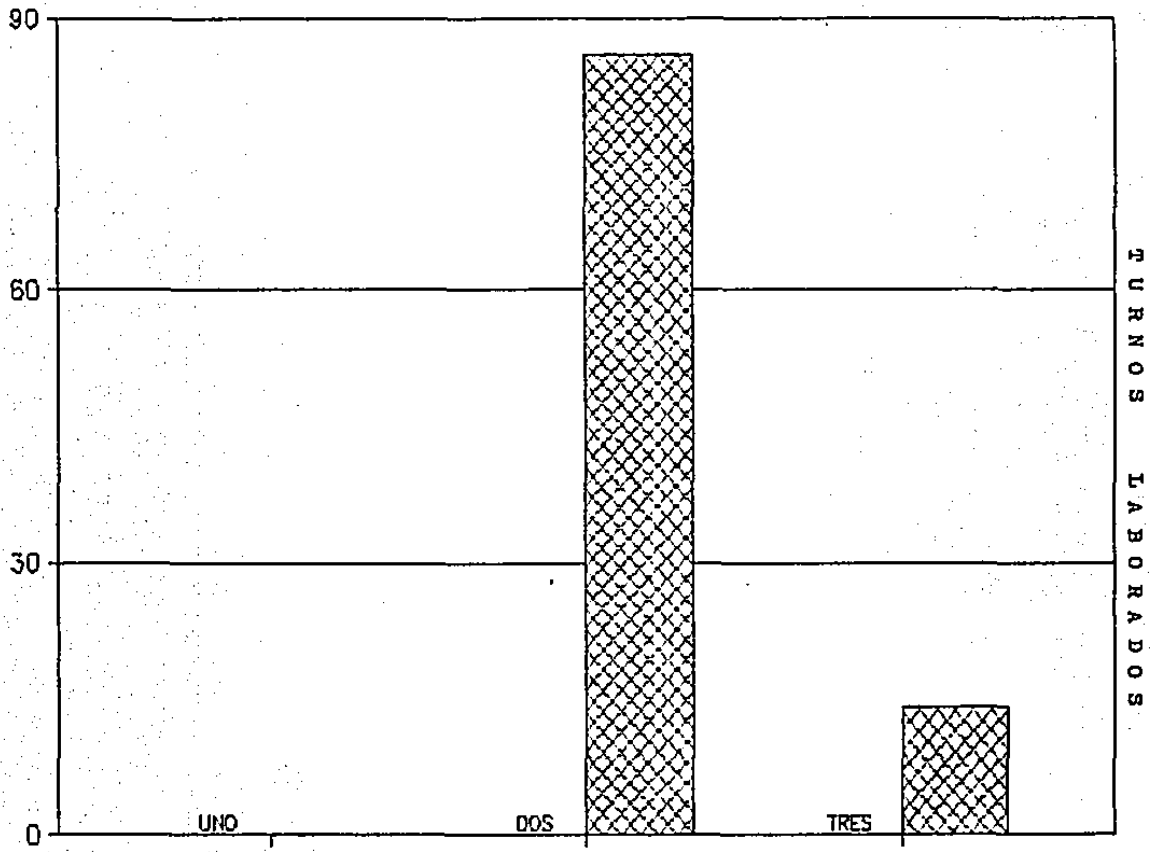
CUANTOS TURNOS SE TRABAJAN EN ESTA EMPRESA Y QUE HORARIOS SON?

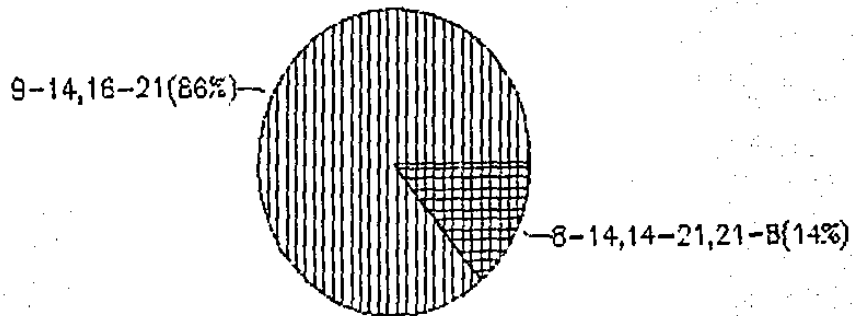
A) UNO _____ B) DOS _____ C) TRES _____

TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVAS	#	%
UNO	0	0
DOS	19	86
TRES	3	14
TOTAL	22	100

ALTERNATIVAS DE HORARIO	#	%
9:00 A 14:00 Y 16:00 A 21:00	19	86
8:00-14:00,14:00-21:00 Y 21:00-8:00	3	14
TOTAL	22	100





INTERPRETACION:

Con la información que nos muestra la tabulación analítica, se denota como el porcentaje mayor que es de 86 % son farmacias que trabajan únicamente dos turnos, de las 9:00 a las 14:00 hrs. es el primer turno y el segundo es de la 16:00 a las 21:00 hrs.

5.2.2

PREGUNTA:

CUANTOS EMPLEADOS TIENE USTED EN?

EL PRIMER TURNO _____

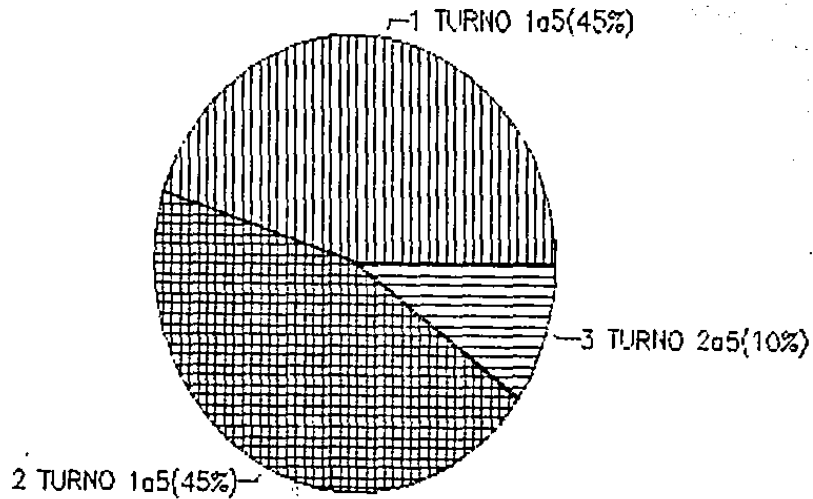
EL SEGUNDO TURNO _____

EL TERCER TURNO _____

TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVAS:	#	%
PRIMER TURNO 1 A 5	10	45
SEGUNDO TURNO 1 A 5	10	45
TERCER TURNO 1 A 5	2	10
TOTAL	22	100%

NUMERO DE EMPLEADOS POR TURNO



INTERPRETACION:

Las farmacias que mas empleados manejan en su primer y segundo turno son las que abarcan el mayor porcentaje. En esta pregunta se puede interpretar que en la ciudad de Cuernavaca, Mor. las farmacias tienen poca capacidad tanto económica y humana para poder abarcar un tercer turno ya que el únicamente el 10% de las empresas farmacéuticas en dicha ciudad abarcan este último turno.

En algunas farmacias dependiendo de su ubicación el personal en los dos primeros turnos difiere, ya que en algunas farmacias el primer turno es el más pesado que el segundo y viceversa en otras farmacias.

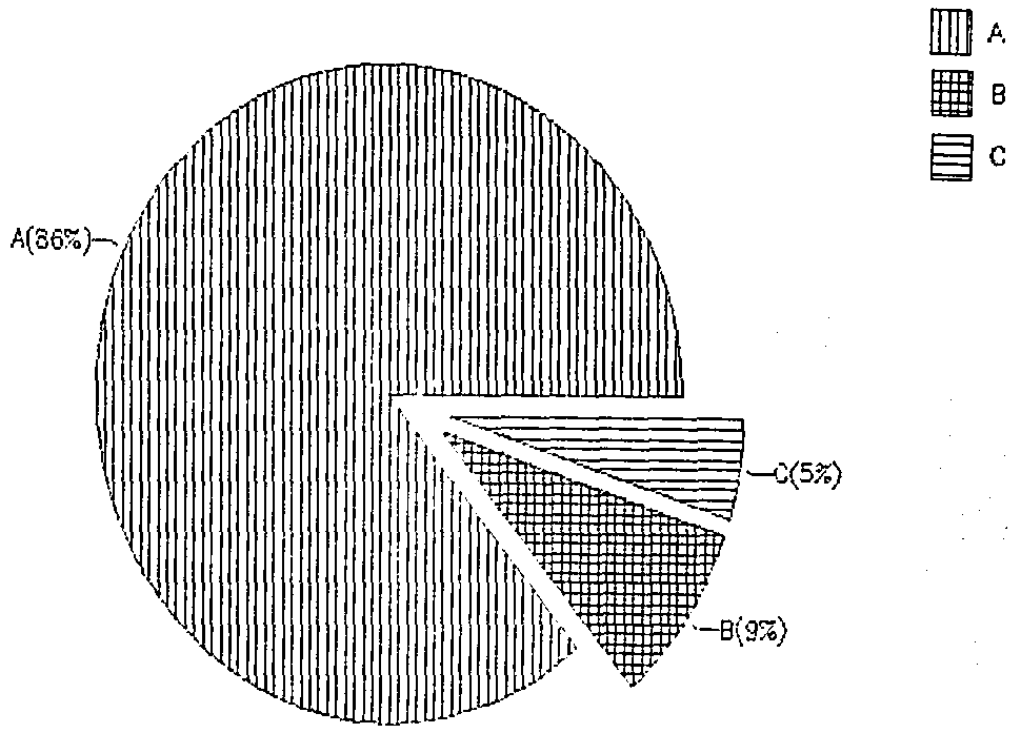
5.2.3

PREGUNTA:

QUE ENTIENDE USTED POR RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

TABULACION ANALITICA:

	ALTERNATIVAS	No.	%
A)	LLAMADO PARA CUBRIR UNA VACANTE.	19	86
B)	LLAMADO POR MEDIO DE INFORMACION MASIVA.	2	9
C)	NO SABIA	1	5
	TOTAL	22	100%



R E C U R R A M I R R E O

INTERPRETACION:

El 86 % asociaba la palabra reclutamiento con el ejército por lo que tenían una idea vaga de lo que en realidad es el Reclutamiento de Personal. Para las personas entrevistadas el significado de la asociación entre ambos conceptos anteriormente mencionados era el "cubrir una vacante".

Por una parte, este 86% tiene un significado erróneo del concepto de Reclutamiento de Personal, esto tiene una explicación la cual es bastante válida. La explicación es fundamentada en que la mayoría de los propietarios y encargados de las farmacias en Cuernavaca, Mor. tienen una escolaridad mínima en comparación con lo que realmente requiere una actividad de Reclutamiento y Selección de una pequeña o mediana empresa.

Ahora bien, el 9 % restante, tiene un concepto bastante claro de lo que significa el Reclutamiento de Personal ya que la contestación de los entrevistados fue " llamado por medios masivos ".

5.2.4

PREGUNTA:

LLEVA USTED ACABO EL RECLUTAMIENTO PARA LA CONTRATACION
DE UN NUEVO EMPLEADO ?

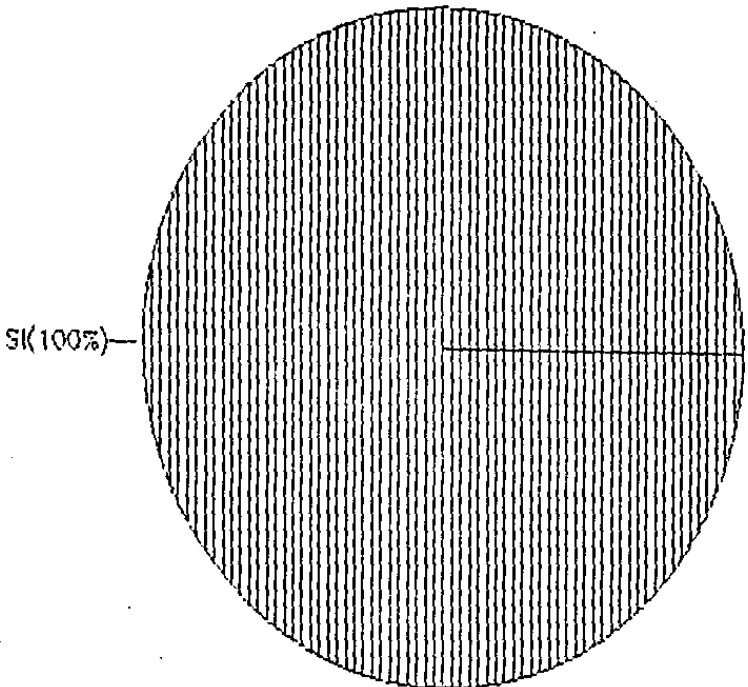
SI _____

NO _____

TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVAS	No.	%
SI	22	100
NO	0	0
TOTAL	22	100%

REALIZACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



INTERPRETACION:

El 100% de los entrevistados contestaron que " si " - llevaban a cabo el Reclutamiento de Personal, con lo que se analizó en la pregunta número tres, se puede deducir que llevan a cabo este método el 5% aun sin saber el significado de dicho concepto y el 95% restante ejecutan el reclutamiento de personal mediocremente.

5.2.5.

PREGUNTA:

SI LA PREGUNTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA QUE TIPO DE RE-
CLUTAMIENTO DE LOS QUE SE ENCUENTRAN ENLISTADOS A CONTI
NUACION UTILIZA USTED ?

A) INTERNO _____ CUALES _____

B) EXTERNOS TALES COMO:

ANUNCIOS EN SU NEGOCIO _____

RECOMENDADOS POR AMISTADES _____

ANUNCIOS EN EL PERIODICO _____

SOLICITUDES ESPONTANEAS _____

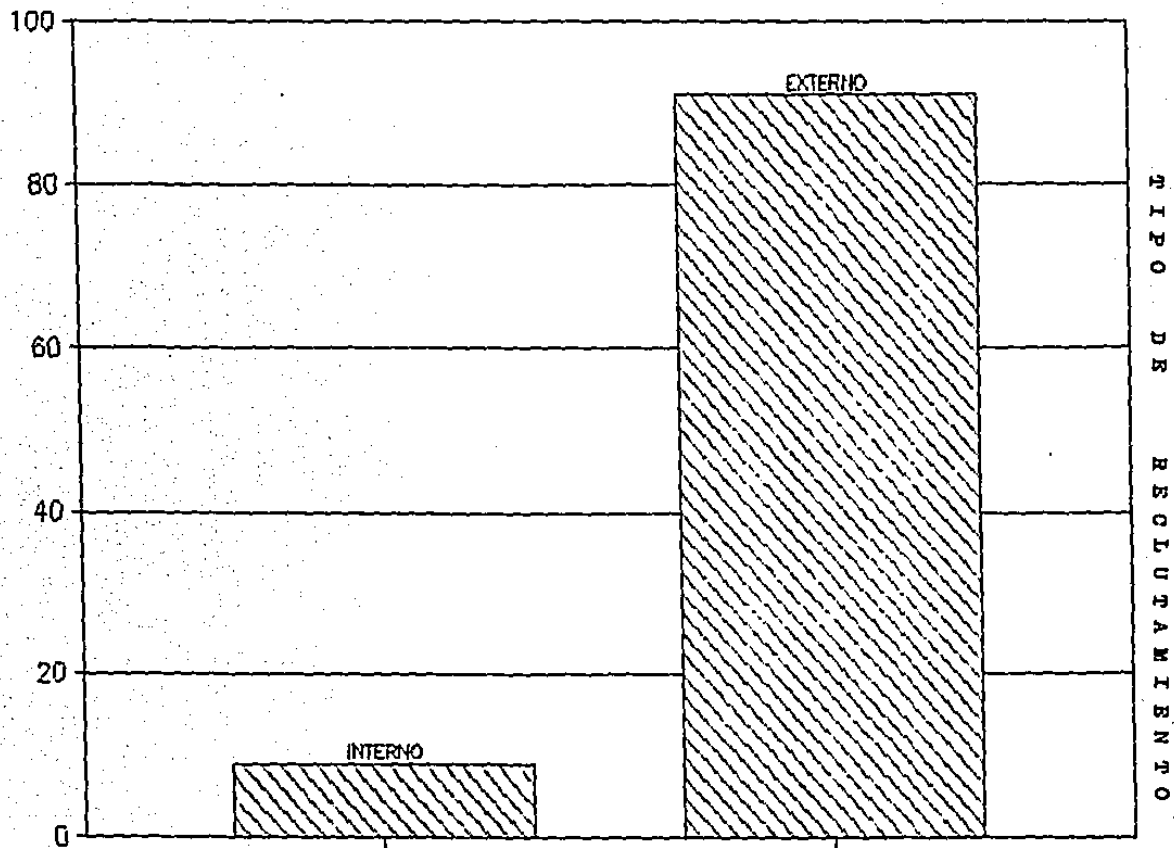
SOLICITUDES ARCHIVADAS _____

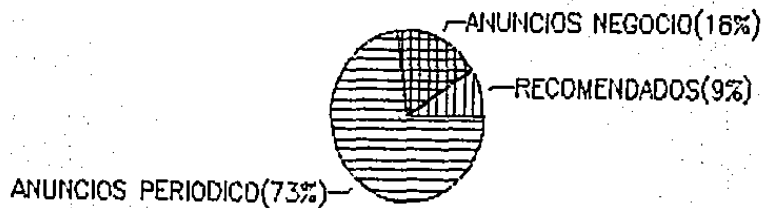
OTROS _____ CUALES _____

TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVA	No.	%
INTERNO	2	9
EXTERNO	20	91
TOTAL	22	100%

ALTERNATIVAS SEGUN TIPO DE RECLUTAMIENTO.	No.	%
RECOMENDACIONES EXTERNAS.	2	9
ANUNCIOS EN LA EMPRESA	4	18
ANUNCIOS EN EL PERIODICO.	16	73
TOTAL	22	100%





REGLAMENTO EXTERNO

INTERPRETACION:

El 91 % de los encargados del proceso de reclutamiento de las farmacias que se encuentran en la ciudad de Cuernavaca, Mor preferen llevar a cabo el Reclutamiento externo, ya que es el que les da buenos resultados y por lo tanto hacen eficiente su sistema implantado. El 9 % restante prefiere llevar a cabo el Reclutamiento Interno, dentro de los diferentes tipos de este Reclutamiento hacen preferente el de recomendaciones internas entre el círculo social en el que se mueve el propietario y/o encargado de llevar a cabo esta actividad.

Dentro del Reclutamiento Externo el 73 % prefiere anunciar su vacante en el periódico local de la ya mencionada ciudad.

El 18 % de los entrevistados consideran más eficiente el Reclutamiento al poner un anuncio en su empresa, y el 9 % restante prefiere que su Reclutamiento se lleve a cabo por medio de recomendaciones externas, es decir, por amigos o conocidos siendo estos mismos su aval.

5.2.6.

PREGUNTA:

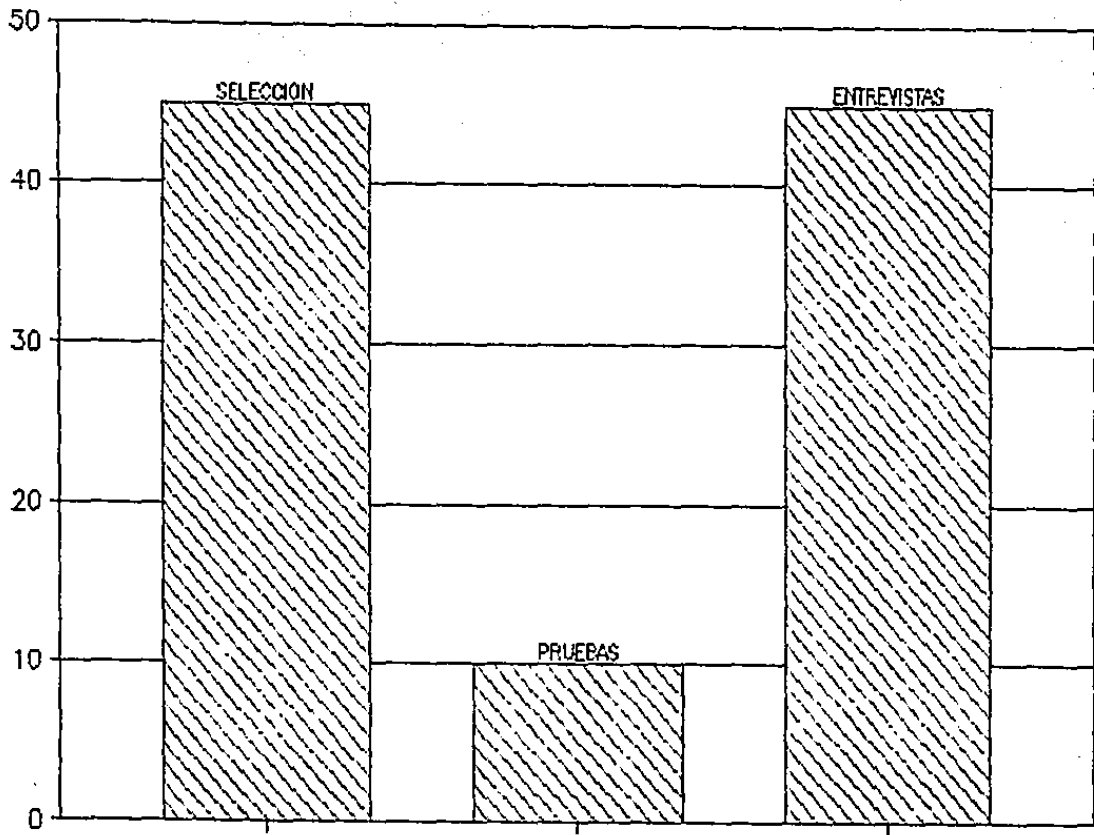
DESPUES DE HABER REALIZADO EL RECLUTAMIENTO CUAL ES SU-
SIGUIENTE PASO DE LOS QUE A CONTINUACION SE ENUMERAN: ?

- 1.- SELECCION _____ 3.- PRUEBAS _____
2.- ENTREVISTA _____ 4.- EXAMEN MEDICO _____

TABULACION ANALITICA:

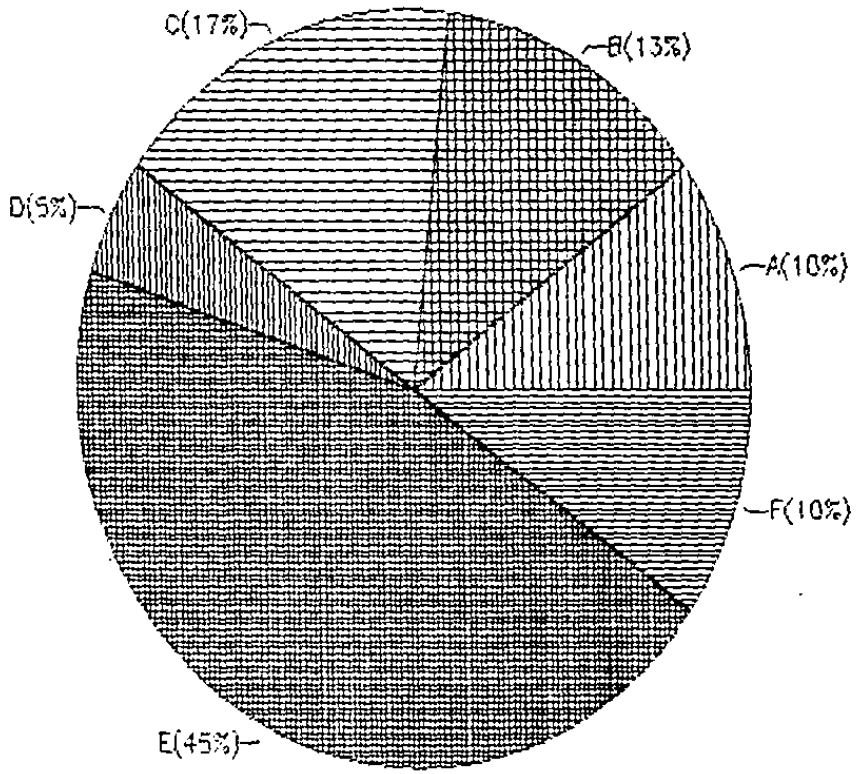
ALTERNATIVA	No.	%
SELECCION	10	45
PRUEBAS	2	10
ENTREVISTA	10	45
EXAMEN MEDICO	0	0
TOTAL	22	100 %

	ALTERNATIVA POR ORDEN	No.	%
A)	PRUEBAS, SELECCION Y ENTREVISTA.	2	10
B)	SELECCION, PRUEBAS Y ENTREVISTA.	3	13
C)	ENTREVISTA, PRUEBA Y SELECCION.	4	17
D)	PRUEBAS, ENTREVISTA Y SELECCION.	1	5
E)	ENTREVISTA Y SELECCION	10	45
F)	ENTREVISTA, SELECCION Y PRUEBAS.	2	10
	TOTAL	22	100 %



SUCESION DEL RECLUTAMIENTO

ALTERNATIVAS DE ACCION



INTERPRETACION:

El 90 % de las farmacias llevan a cabo la Selección y Entrevistas dentro de su empresa, este tipo de actividades que anteriormente ya fueron mencionadas, me atrevería a clasificar - las como una metodología un poco primitivas debido a que son pequeñas organizaciones, por lo tanto no siguen una metodología tan completa como este sistema lo exige. La manera de llevar a cabo esta actividad es limitada en cuanto a la entrevista ya que únicamente se realiza una sola vez y posteriormente se selecciona para llevar a cabo la contratación. Uno de los pasos más importantes dentro de la selección es la entrevista, ya que en ella se puede reconfirmar o sacar a la luz muchos aspectos que una simple hoja de solicitud no los muestra.

Muy pocas farmacias llevan a cabo las pruebas, las cuales son vitales, ya que en ellas podemos saber si el candidato es habil y apto para la actividad que la empresa requiere. Al decir que son pocas las farmacias, es porque solo el 10 % toma en cuenta este vital paso.

En cuanto al examen medico ninguna farmacia lo considera necesario, es por eso que en ninguna alternativa de orden fue mencionado debido a su poca relevancia.

Como ya se había mencionado anteriormente la Entrevista y Selección son el orden que el 45 % de las farmacias lleva a cabo para llegar al objetivo planteado que es la contratación.

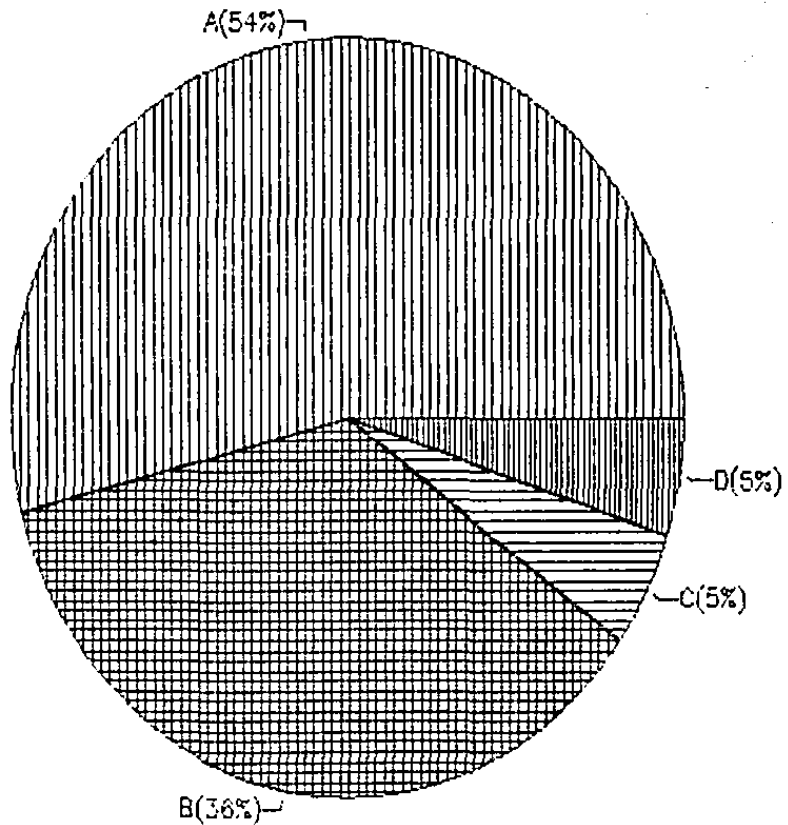
5.2.7.

PREGUNTA:

QUE ES PARA USTED LA SELECCION DE PERSONAL?

TABULACION ANALITICA:

	ALTERNATIVAS	No.	%
A)	ESCOJER AL CANDIDATO MAS ADECUADO.	12	54
B)	ESCOJER AL CANDIDATO MEJOR.	8	36
C)	EL CANDIDATO QUE TENGA MEJORES APTITUDES.	1	5
D)	RECOLECTAR GENTE CAPAZ.	1	5
	TOTAL	22	100%



SELECTION

INTERPRETACION:

El 54 % de los encargados de llevar a cabo el Reclutamiento y Selección tienen una idea un poco dispersa de lo que en realidad es el concepto de Selección de personal, esto es debido a que los encargados de realizar esta actividad en su mayoría - tienen una preparación no muy completa ya que sus estudios llegan hasta el grado de preparatoria o vocacional. Así como el 54% no sabe el concepto real de la Selección de Personal el 46 % restante se encuentra en las mismas condiciones.

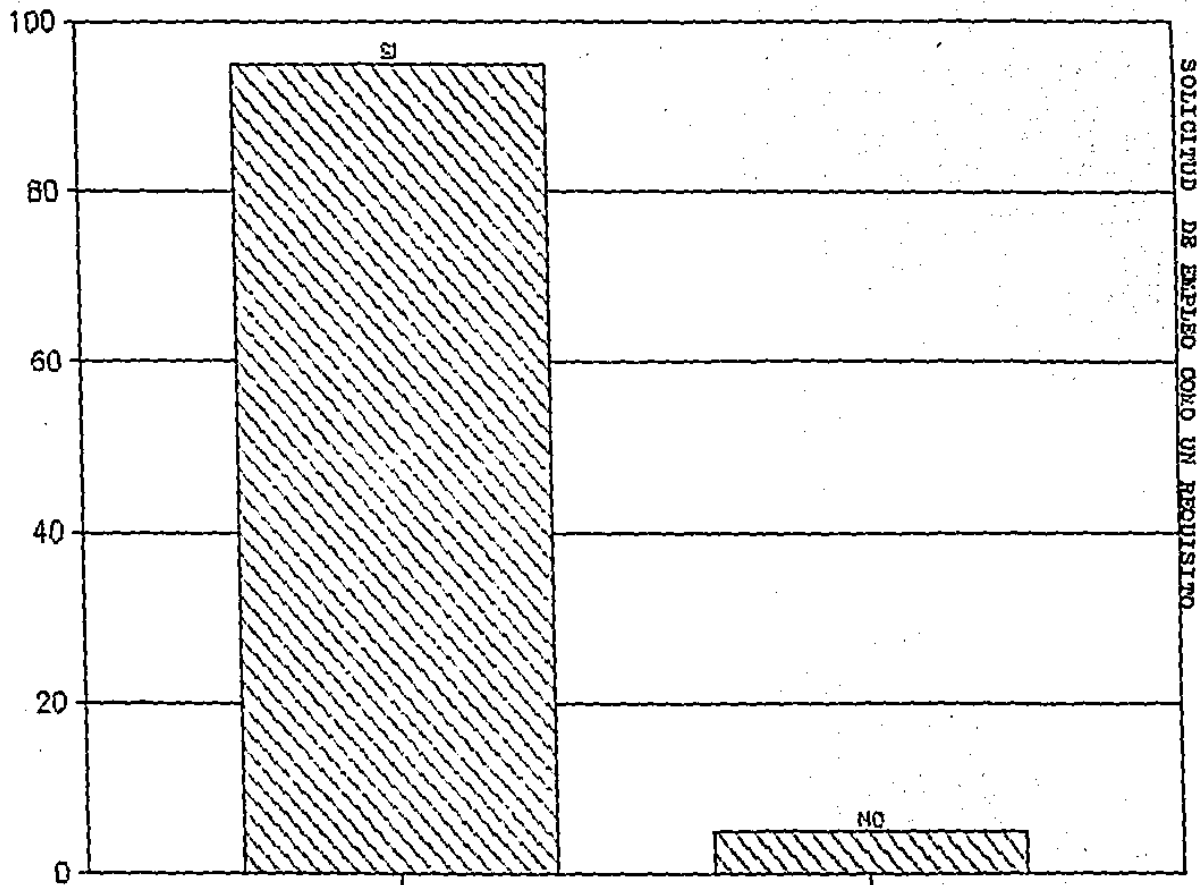
5.2.8.

PREGUNTA:

LES PIDE USTED QUE LLENEN UNA HOJA DE SOLICITUD A LOS-
NUEVOS CANDIDATOS A LA VACANTE ?

TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVAS:	No.	%
SI	21	95
NO	1	5
TOTAL	22	100%



INTERPRETACION:

El 95 % de los reclutadores si les pide a los candidatos una hoja de solicitud ya sea que ellos mismos la traigan o que el reclutador se las proporcione para que la llenen en el momento que fue al reclutamiento.

5.2.9.

PREGUNTA:

DENTRO DE LA HOJA DE SOLICITUD TOMA USTED ENCUESTA LOS-SIGUIENTES PUNTOS MARQUE CON UNA CRUZ ?

DATOS PERSONALES:

NOMBRE COMPLETO _____ ESTADO CIVIL _____ EDAD _____ FECHAY LUGAR-
DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____ DOMICILIO _____ RELIGION _____
TELEFONO _____.

DOCUMENTACION:

No. AFILIACION IMSS _____ R.F.D.C. _____ CEDULA PROFESIONAL _____
No. DE LICENCIA _____ CARTILLA No. _____ PASAPORTE No. _____.

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES:

SALUD _____ ENFERMEDADES CRONICAS _____ DEPORTES _____ META _____
PASATIEMPO _____ AFILIACION CLUB SOCIAL _____.

DATOS FAMILIARES:

NOMBRE DEL PADRE _____ DOMICILIO _____ OCUPACION _____
NOMBRE DE LA MADRE _____ DOMICILIO _____ OCUPACION _____
NOMBRE DEL CONYUGE _____ NOMBRE Y EDAD DE HIJOS _____

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA _____ DOMICILIO _____ FECHA, TITULO _____

SECUNDARIA O PREVOCAIONAL _____ DOMICILIO, FECHA, TITULO _____

PREPARATORIA O VOCACIONAL _____ DOMICILIO, FECHA, TITULO _____

PROFESIONAL _____ DOMICILIO, FECHA, TITULO _____

COMERCIAL U OTROS _____ DOMICILIO, FECHA TITULO _____

ESTUDIOS ACTUALES _____

CONOCIMIENTOS GENERALES:

IDEOMAS _____ FUNCIONES DE OFICINA _____ MAQUINAS DE OFICINA O -
TALLER QUE SEPA USAR _____ TRABAJOS O FUNCIONES QUE DOMINE _____

EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES:

LUGAR DONDE LABORO _____ RAZONES DE TERMINACION DE CONTRATO _____

REFERENCIAS PERSONALES: _____

DATOS ECONOMICOS: _____

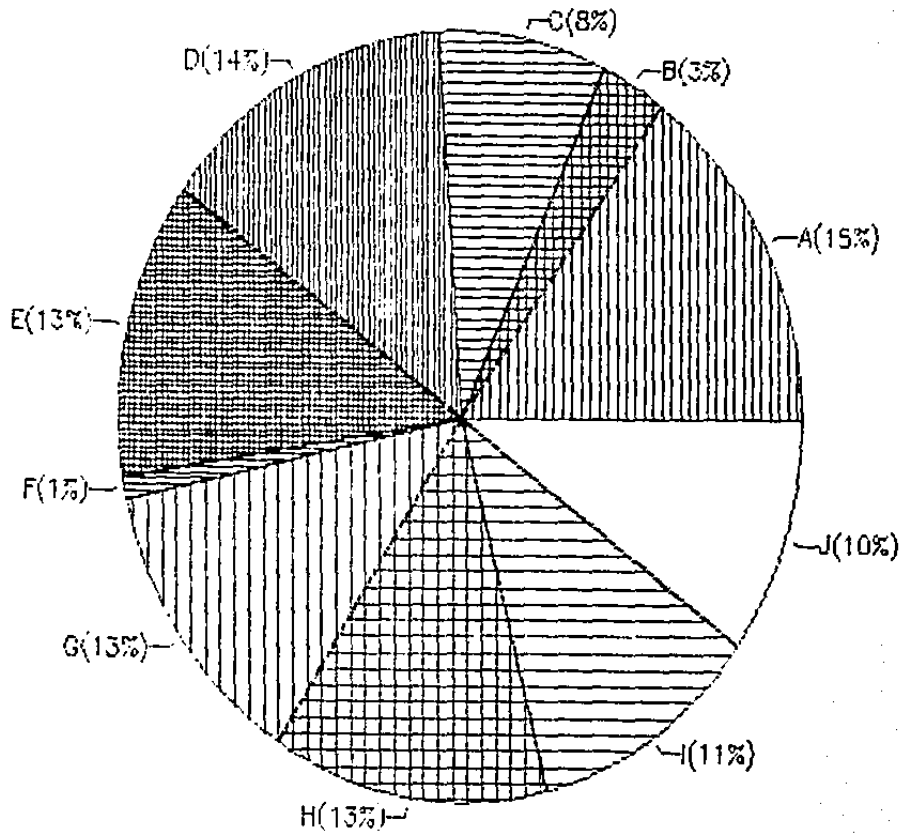
DATOS GENERALES: _____

TABULACION ANALITICA:

Para poder realizar la tabulación analítica fue necesario -
clasificar la hoja de solicitud en 10 partes principales. Debido
a que el número de contestaciones no es igual al total de las far
macias entrevistadas se tomó como un 100% el total de respuestas-

que equivale a 144 en lugar 22.

	ALTERNATIVA	No.	%
A)	DATOS PERSONALES	22	15
B)	DOCUMENTACION	4	3
C)	ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES	11	8
D)	DATOS FAMILIARES	20	14
E)	ESCOLARIDAD	18	12.5
F)	CONOCIMIENTOS GENERALES	1	1
G)	EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES	18	12.5
H)	REFERENCIAS PERSONALES	19	13
I)	DATOS ECONOMICOS	16	11
J)	DATOS GENERALES	15	10
	TOTAL	144	100%



SOLICITUD DE EMPLEO

INTERPRETACION:

Como se puede observar la mayoría solicitan que marquen los solicitantes todas las partes de la hoja de solicitud donde los datos personales, datos familiares y referencias personales - son las que los reclutadores para ellos tienen una mayor relevancia.

5.2.10.

PREGUNTA:

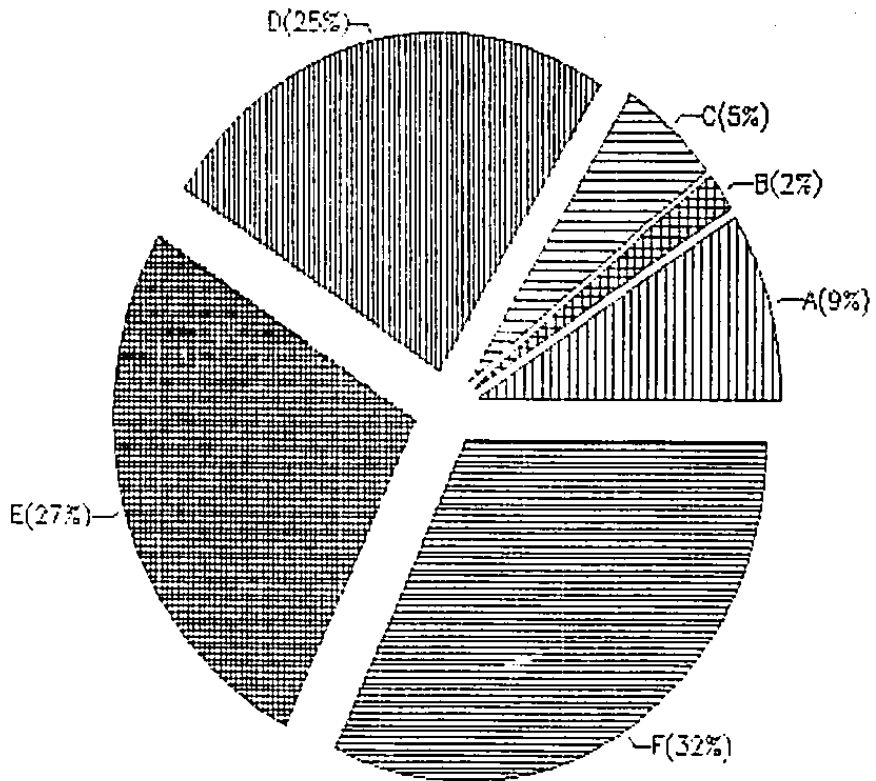
DE LOS DATOS ANTERIORES QUE PUNTOS CONSIDERA USTED QUE SEAN LOS MAS IMPORTANTES ?

TABULACION ANALITICA:

Para poder llevar a cabo la tabulación analítica fue necesario cambiar el total de las farmacias reclutadas, este caso es igual al a la pregunta anterior debido a que es una pregunta con alternativas múltiples las cuales es válido si se repiten.

	ALTERNATIVAS	No.	%
A)	DATOS PERSONALES	5	8
B)	ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES.	1	2
C)	DATOS FAMILIARES	3	5
D)	ESCOLARIDAD	14	25
E)	EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES	15	27
F)	REFERENCIAS PERSONALES	18	33
	TOTAL	56	100%

FRACCIONES RELEVANTES DE LA HOJA DE SOLICITUD



INTERPRETACION:

En esta pregunta, los encargados del Reclutamiento y Selección consideran que el dato más importante dentro de la hoja de solicitud es el de Empleos actuales y Anteriores así como el de Referencias Personales.

Ambos datos aunados suman el 60 % del total de las respuestas, esto quiere decir, que a los reclutadores antes de verificar los datos personales, la salud, datos familiares y escolaridad de los candidatos, inmediatamente leen las Referencias Personales y empleos anteriores y actuales creyendo que con la reconfirmación de las referencias del candidato es más que suficiente para confirmar las ponencias que el candidato nos ofrece dentro de la entrevista.

El 40% restante abarca los puntos que a continuación serán mencionados: Datos Personales, Escolaridad, Datos Familiares y por último salud y hábitos personales, a los cuales no se les toma muy en serio ya que este 40% se prorratea de la siguiente manera:

Datos Personales un 8%

Escolaridad un 25 %

Datos familiares un 5%

Salud y Hábitos Personales. un 2 %

5.2.11.

PREGUNTA:

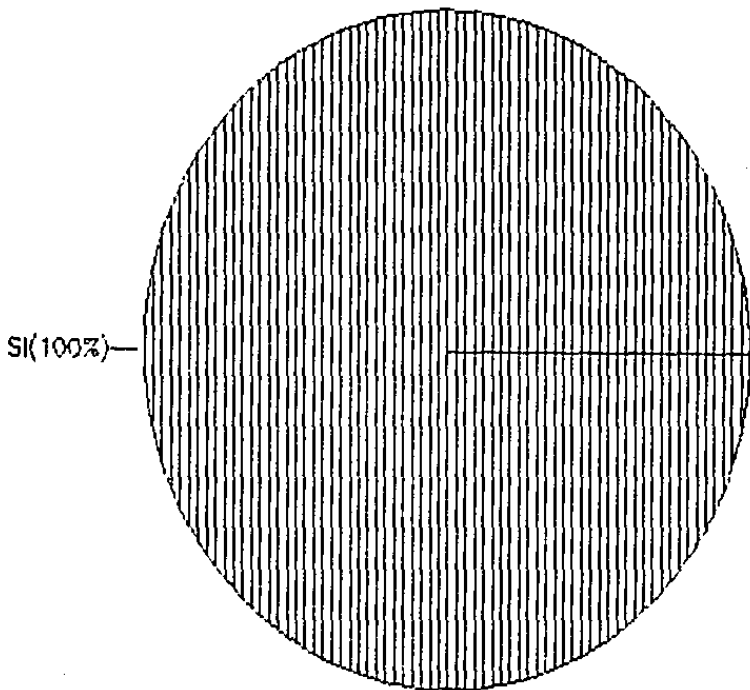
CREE USTED QUE LA EXPERIENCIA ES IMPORTANTE PARA MEJORAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION. ?

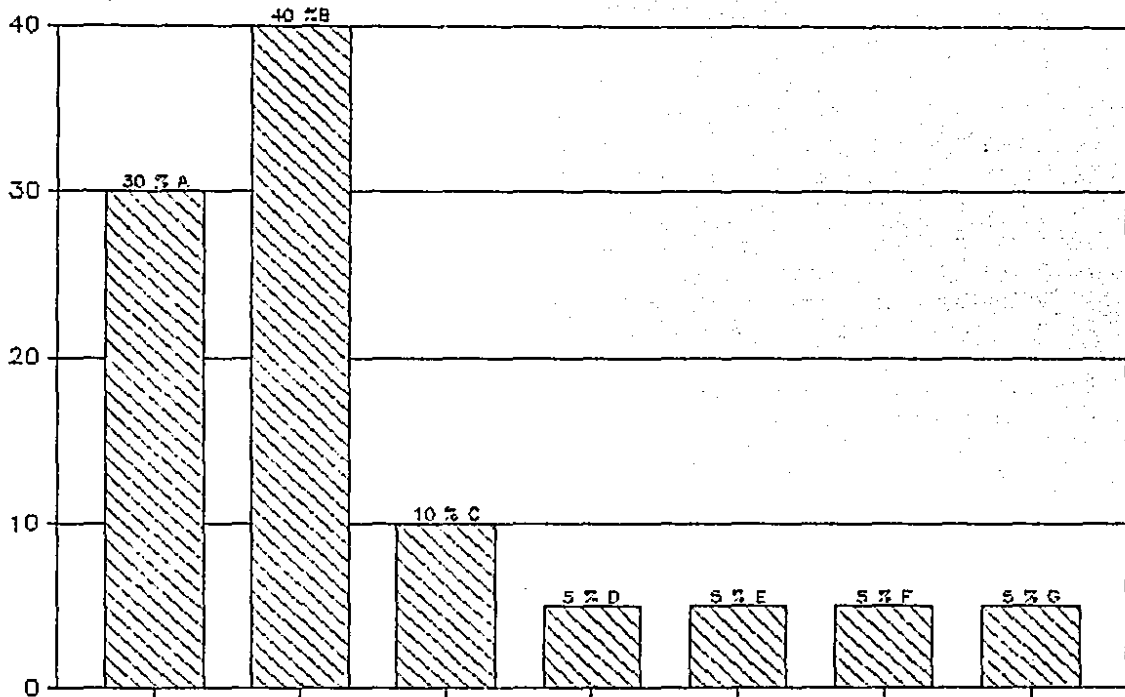
TABULACION ANALITICA:

ALTERNATIVA	No.	%
SI	22	100
NO	0	0
TOTAL	22	100 %

	ALTERNATIVA POR CONCEPTO	No.	100 %
A	AHORRO DE TIEMPO	7	30
B	EVITA ERRORES	9	40
C	ADQUIRIR EXPERIENCIA	2	10
D	POR EFICIENCIA	1	5
E	POR LA SITUACION	1	5
F	PARA ACELERAR EL PROCESO	1	5
G	MANEJO DEL BIRD	1	5
	TOTAL	22	100 %

EXPERIENCIA





BENEFICIOS DE LA EXPERIENCIA

INTERPRETACION:

El 100 % de los entrevistados contestaron que si es importante la experiencia dentro del Reclutamiento y Selección, todos ellos dieron diferentes explicaciones al hacer afirmativa la pregunta, el 40 % de ellos contestó ya que si el Reclutador tiene experiencia en su actividad a realizar tendrá menos errores con lo cual se evitará una pérdida tanto de tiempo como económica.

Posteriormente el 30% que no es muy retirado del 40% contestó que con la experiencia se ahorra la persona que se encarga de esta actividad tiempo, es decir, debido al amplio conocimiento brindado por la experiencia el reclutador desecha a aquellas solicitudes que no cubren los requisitos.

5.2.12.

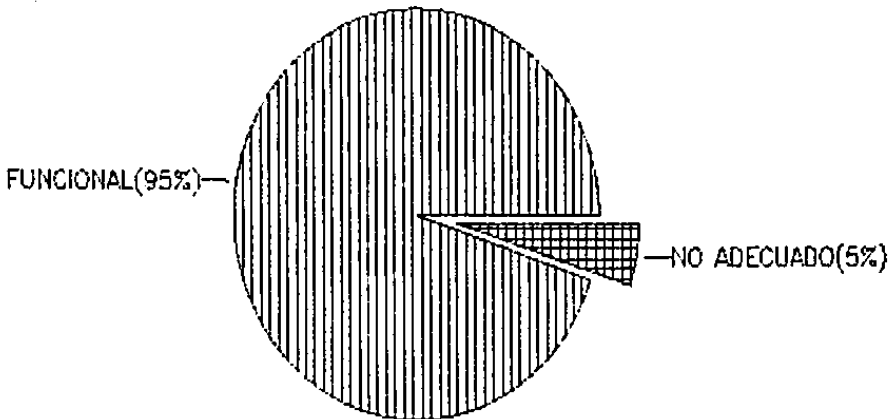
PREGUNTA:

QUE OPINA USTED DEL SISTEMA QUE LLEVA EN SU EMPRESA -
SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION, ?

INTERPRETACION ANALITICA:

ALTERNATIVA	No.	%
ES FUNCIONAL	21	95
NO ES ADECUADO	1	5
TOTAL	22	100 %

EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ACTUALMENTE UTILIZADO.



INTERPRETACION:

Para el 95 % el sistema de Reclutamiento y Selección - implantado dentro de su empresa les parece perfecto por lo que no lo cambiarían a menos que se les presente en el momento alguna - anomalía tales como: que candidato al ser contratado no se acopló al sistema que la farmacia tiene y de esta manera, el reclutador - talvez ponga mas atención en la entrevista. Asi como este peque- ño ejemplo existen en abundancia.

El 1 % que contesto que no era adecuado el sistema que - utilizaban es por que existía un alto porcentaje de rotación de - personal dándole solución en que la entrevista debería ser más - somera.

5.2.13.

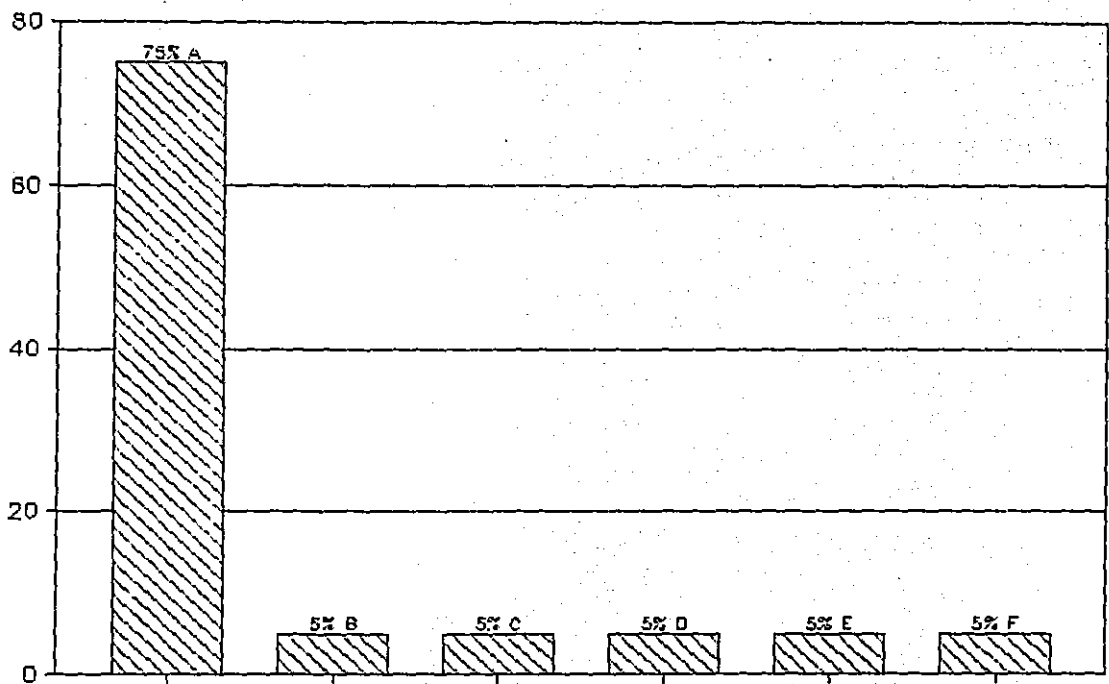
PREGUNTA:

QUE CAMBIOS APORTARIA USTED PARA EL MEJORAMIENTO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE SU EMPRESA. ?

TABULACION ANALITICA:

	ALTERNATIVAS	No.	%
A)	NINGUN CAMBIO	17	75
B)	PENETRACION EN LA ENTREVISTA	1	5
C)	MEJORAR LA SELECCION	1	5
D)	IMPLEMENTACION DE PRUEBAS	1	5
E)	CAPACITACION	1	5
F)	INICIATIVA	1	5
	TOTAL	22	100 %

MODIFICACIONES AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



INTERPRETACION:

El 75% hasta esta pregunta se ha definido como reclutadores meramente conformistas ya que prefieren perder tiempo, y dinero Reclutando y Seleccionando a un candidato que no va a ser funcional para el puesto requerido, sin embargo, el 25% restante prefieren implementar su metodología ya que la experiencia así se los ha marcado.

5.3. COMPARACION ENTRE OBJETIVOS E HIPOTESIS

A continuación se expondrá la comparación entre los objetivos e hipótesis fijados al principio de la presente investigación, y los resultados obtenidos a través, tanto de la investigación documental, como de la investigación de campo, estableciendo se también las condiciones resultantes. Esto con el fin de mostrar el alcance en cuanto al logro de los objetivos y la comparación, en el caso de la hipótesis.

5.3.1 COMPARACION DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1.- Proporcionar al lector una amplia visión con respecto al Reclutamiento y Selección de las pequeñas empresas farmacéuticas.

El presente objetivo general fue cubierto en su totalidad por medio de la investigación documental, consultándose a fondo en textos administrativos y revistas proporcionadas por la unión de farmacéuticos de la ciudad de Cuernavaca, Mor., sobre el reclutamiento y selección en la pequeñas empresas farmacéuticas.

Fueron estudiados temas de gran relevancia administrativa, tales como: enfoque directo del Reclutamiento, enfoque indirecto del Reclutamiento, enfoque administrativo, fuentes de Reclutamiento y Selección y sus definiciones respectivamente.

Al ahondar en esta temática, fue posible definir las -

características esenciales que debe poner cualquier estructura organizacional, para coadyuvar coherentemente el logro de metas y objetivos, quedando establecidos los puntos primordiales, para que este sistema pueda ser optimizado.

2.- Informar los beneficios que se obtienen al llevar a cabo correctamente el Reclutamiento y Selección en una empresa farmacéutica.

Este objetivo general fue cubierto e informa al lector los beneficios que se obtienen de un correcto Reclutamiento y Selección como son: Elejir la mejor fuente de reclutamiento dependiendo del tipo del puesto, es anunciado en el periodico mas apropiado, o que otra fuente de reclutamiento tanto externa como interna le conviene, mas al pequeño empresario farmacéutico.

También se da una amplia explicación de la importancia de la selección, en que partes de la hoja de solicitud se le debe de prestar mayor atención y en cuales no, solucionando de esta manera la incertidumbre de saber que candidato es el mejor.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1.- Determinar como se puede mejorar el reclutamiento y selección en las pequeñas empresas farmacéuticas.

Saber si las fuentes, criterios y procedimientos aunados a la experiencia del entrevistador son los factores más importantes para un adecuado reclutamiento y selección.

Este objetivo fué cubierto en su totalidad ya que en el presente trabajo se señalo, como una pequeña empresa farmacéutica logra un mejor funcionamiento del Reclutamiento y Selección, ya que el recurso humano es base fundamental para el funcionamiento de la empresa, de esta manera logre demostrar cuales son los máximos beneficios que puede obtener una pequeña empresa farmacéutica en su reclutamiento y selección utilizando las diferentes fuentes, criterios y procedimientos aunados a la experiencia del entrevistador para el logro de sus máximos beneficios.

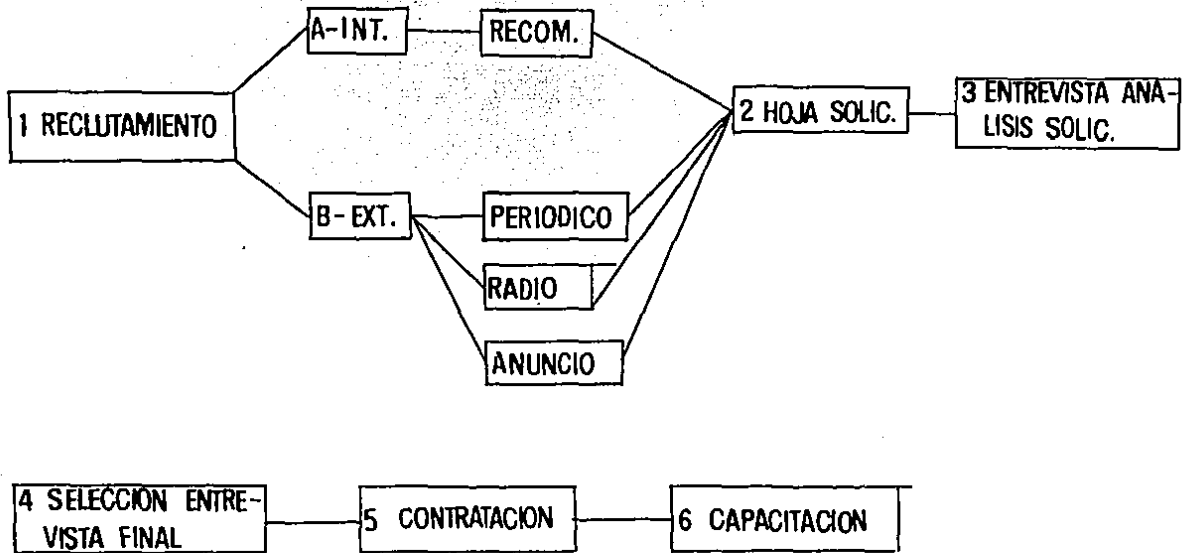
Esto se da por medio de los diferentes conceptos en los capítulos de reclutamiento y selección y en las preguntas cuatro, cinco, seis y siete del cuestionario.

HIPOTESIS GENERAL CON LOS RESULTADOS.

Las fuentes, criterios y procesos del reclutamiento aunados a la experiencia del entrevistador, pueden mejorar el Reclutamiento y Selección en las pequeñas empresas farmacéuticas.

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se puede desprender que la hipótesis se comprobó, ya que los resultados encaminados a determinar la importancia de las fuentes, criterios y procesos aunados a la experiencia del reclutador en las pequeñas empresas farmacéuticas, indicaron, que aquellas que los han llevado a la práctica adecuadamente han mejorado el reclutamiento y Selección, es decir, que el pequeño empresario farmacéu-

tico está conciente de que llevando acabo un Reclutamiento y Selección adecuadamente podra obtener mejores beneficios para su empresa y a la comunidad que lo transfiere los mismos.



5.4.

MODELO PROPUESTO

Este modelo está diseñado para lograr los objetivos del Reclutamiento y Selección de una pequeña empresa farmacéutica de tipo familiar en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

Dicho modelo está compuesto por cinco puntos principales los cuales serán mencionados y explicados de la siguiente forma:

1) A continuación se en listarán, dos tipos de Reclutamiento donde el administrador debiera elegir entre uno de ellos los cuales son:

a) RECLUTAMIENTO INTERNO.

b) RECLUTAMIENTO EXTERNO.

El Reclutamiento Interno, es aquel donde el mismo personal de la empresa recomienda a otra persona para ocupar la vacante.

El Reclutamiento Externo, se refiere a la utilización de medios de comunicación masiva, tales como:

* Anuncios en el periódico local.

* Anuncios en la propia empresa.

* Anuncios en el radio.

Los anuncios en el periódico local deberán ser publicados en ciertos días tales como lunes y domingo para un mejor resultado. El formato recomendado es el siguiente:

IMPORTANTE EMPRESA EN SU RAMO SOLICITA:

EMPLEADO DE MOSTRADOR PARA FARMACIA.

REQUISITOS: AMPLIA EXPERIENCIA EN EL RAMO FARMACÉUTICO

EDAD ENTRE 18 Y 25 AÑOS, SOLTERO, SEXO FEMENINO.

INTERESADOS FAVOR DE PRESENTARSE EN LA CALLE DE GALEANA 213 CENTRO, EN HORAS HABILES.

El anuncio en el radio deberá llenar los mismos requisitos que el anuncio anterior, las radiodifusoras recomendadas serán enlistadas a continuación:

- * FM GLOBO
- * FM 102
- * STEREO UNIVERSAL
- * STEREO MUNDO

En cuanto al anuncio en la empresa podrá ser colocado cualquier día de la semana.

2) El administrador al haber escogido alguno de los tipos de Reclutamiento anteriormente mencionados deberá darles una hoja de solicitud a cada persona interesada en la vacante o en su defecto que los aspirantes ya traigan su propia solicitud de empleo.

Se dará un formato de una hoja de solicitud en el anexo No.1

3) El reclutador junto con el interesado deberá analizar su solicitud de empleo poniendo mucho interés en los siguientes puntos:

- DATOS PERSONALES.
- DOCUMENTACION.
- ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES.
- DATOS FAMILIARES.
- ESCOLARIDAD.
- EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES.
- REFERENCIAS PERSONALES.

A) DATOS PERSONALES:

NOMBRE COMPLETO.

ESTADO CIVIL.- Este punto es importante, ya que en muchas ocasiones una persona casada, divorciada o madre soltera tiene un poco más de problemas que una persona soltera.

EDAD.- Normalmente debe inclinarse por aquellos solicitantes de corta edad, es decir, de 18 años a 23 años, ya que su corta experiencia por la vida les permite tener un poco menos de malicia que una persona adulta.

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO.

NACIONALIDAD.

DOMICILIO.- Es importante que viva cerca de la fuente de trabajo, ya que así no habrá pretextos de faltismo.

RELIGION.- Este es un punto muy importante, al cual en ocasiones se hace omiso. Porque de tanta relevancia, bueno esto es a que si el interesado es integrante de alguna religión donde para ellos evangelizar es de lo más común, cuando esta persona tenga un poco de más confianza tratará de evangelizar a todos los de la empresa ocasionando descuidos al cliente y a la empresa.

TELEFONO.

Algunos documentos que se deberían anexar a este punto se en listarán a continuación:

* ACTA DE NACIMIENTO.- Para cotejar su edad.

* RECIBO DE LUZ, AGUA O TELEFONO.- Verificar su domicilio.

b) DOCUMENTACION:

AFILIACION IMSS.- Este dato nos dirá si ha laborado en otras empresas.

c) ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES:

DEPORTES.- En este punto es para tener conocimiento de que tipo de actividades recreativas tiene, ya que estas pueden ser un poco caras tales como: tennis, equitación, golf.

PASATIEMPO.- Con esta información sabremos que hace en su tiempo libre.

d) DATOS FAMILIARES:

Es importante saber donde laboran sus familiares, para evitar que ellos mismo mal aconsejen y ocasionen problemas laborales

e) ESCOLARIDAD:

El solicitante deberá presentar toda la documentación correspondiente a los estudios acreditados.

f) EMPLEOS ACTUALES Y ANTERIORES:

Con esta información denotaremos la experiencia del interesado al igual que saber el porque dejo de laborar en esas empresas.

g) REFERENCIAS PERSONALES:

Este punto es muy conocido y aplicado por todos los reclutadores.

4) Ahora el reclutador conforme fue revisando cada solicitud de trabajo junto con el interesado, comenzará a realizar la selección de los solicitantes que llenen los requisitos de la vacante.

5) Posteriormente, el reclutador deberá llevar a cabo una segunda entrevista con los seleccionados, para que de esta forma se complete el proceso de selección y posteriormente aplicar las pruebas correspondientes para llegar así a la contratación.

Sera proporcionado en el anexo No.2 un formato de pruebas que se deberán aplicar al solicitante.

Se dará un formato de un contrato individual de trabajo en el anexo No. 3.

6) Por último, se dará la capacitación de la siguiente manera:

a) Se le enseñara el orden en que se encuentran acomodados los medicamentos, ya que dicho acomodo difiere según la ideología del farmacéutico.

b) Se le informará la manera de llenar las notas de venta.

c) Se le informará, la manera de cobro a un cliente y la atención al mismo.

**SOLICITUD DE EMPLEO
CONFIDENCIAL**

LLENAR A MANO USE LETRA DE MOLDE

FOTOGRAFIA
RECIENTE

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno			Apellido Materno			Nombre			Fecha				
Lugar de Nacimiento			Fecha de Nacimiento			Edad			Edu. Civil	Religion		Estatus	Peso
Demora			Nacionalidad (o sea extranjero No Bu FM-21)			Telefono			Sexo <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino				

DOCUMENTACION

No. Afiliación al IMSS		No. Reg. Federal de Contribuyentes		No. de Cred. Dirección Gral. de Profesiones			
No. Licencia de Manejo		Clase	Fecha de expedición	No. Carta Militar	<input type="radio"/> Cumplido	<input type="radio"/> Servicio	<input type="radio"/> Otros
No. de Pasaporte		Clase	Fecha de expedición	<input type="radio"/> Cumplido	<input type="radio"/> Servicio	<input type="radio"/> Otros	<input type="radio"/> Estante

REFERENCIAS PERSONALES (No incluye parientes o jefes anteriores)

NOMBRE COMPLETO	OCCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

DATOS ECONOMICOS

Posee Ud. Bienes Muebles?		Valor		Posee Ud. Automóvil?		Marca		Modelo		Valor	
Tiene Ud. Deudas?		Tipo		Monto		Esta Ud. al corriente en sus Pagos?					
Ha sido el/la jefe?		En qué empleo		Nombre de la Afiliadora		Ha sido rechazado su Puesto?					
No de cta. de cheques		Banco		No de cta. de ahorros		Banco					
Tiene Ud. Seguro de Vida?		Nombre de la Aseguradora		Suma Asegurada		Prima Anual					

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE		DOMICILIO	OCCUPACION
	SI	NO		
Padre				
Madre				
Esposa (s)				
Nombre y edades de los Hijos				

ANEXO No.2

FORMATO DE PRUEBAS

FAVOR DE LEER CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y
CONTESTARLAS LO MAS RAPIDAMENTE QUE PUEDA.

1) DE LOS RESULTADOS DE LAS SIGUIENTES OPERACIONES MATEMATICAS?

A) EL 10% DE 120,000 ES IGUAL A:

B) EL 15% DE 30,000 ES IGUAL A:

C) EL 3% DE 25,000 ES IGUAL A:

D) SUME LAS SIGUIENTES CANTIDADES: 220,340.50, 230,34.50, 600,700-
750.50, 45.20.

E) RESTE USTED LOS SIGUIENTES PORCENTAJES A LAS CANTIDADES CORRES-
PONDIENTES:

15% 500

6% 125

3% 75

2) CONTESTE USTED LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

a) SI UNA PERSONA HA SIDO PICADA POR UN ALACRAN QUE LE DARIA UD.

b) SI UNA PERSONA SE CORTO CON UN FIERRO OXIDADO QUE LE DARIA UD.

c) LE RECETARIA ALGUN MEDICAMENTO A UNA PERSONA EMBARAZADA?

d) EN QUE LUGAR DEBEN IR ACOMODADOS LOS SUPOSITARIOS Y OVULOS?

e) QUE MEDICAMENTOS DEBEN SER DADOS CON RECETA MEDICA?

3) LOCALIZE USTED LOS SIGUIENTES MEDICAMENTOS:

TEMPRA GOTAS

PENTREXYL CAP 500MG.

NEO MELUBRINA SUPOSITARIOS.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, DE UNA PARTE

COMO PATRON REPRESENTADO POR Y DE LA OTRA COMO EMPLEADO O TRABAJADOR

SEOR

bajo las siguientes cláusulas:

1a.—Por sus generales, los contratantes declaran las siguientes:

PATRON: Edad años; Sexo Nacionalidad Estado Civil con domicilio en TRABAJADOR O EMPLEADO: Edad años cumplidos; Sexo Nacionalidad Estado Civil con domicilio en

2a.—Este contrato se celebra y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

3a.—El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón, bajo su dirección y dependencia económica sus servicios personales como consistentes en debiendo desempeñarlos en

4a.—La duración de la jornada diaria de trabajo será de horas, por tratarse de jornada (diurna, mixta o nocturna) El trabajador deberá entrar a las

5a.—El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que este contrato se refiere es el siguiente:

(Aproximase el renglon que correspondo) Salario o sueldo fijo por \$ Salario o sueldo fijo por día \$ Salario o sueldo por hora trabajada \$ Salario o sueldo a destajo conforme a la siguiente tarifa

El pago de este salario o sueldo se hará en moneda mexicana del año corriente los días de cada y en

6a.—El día de descanso semanal para el trabajador será el de cada semana y causará salario de acuerdo con el Art. 69 de la Nueva Ley Federal de Trabajo

7a.—El trabajador declara que del sueldo que recibe cubrirá las cuotas del Seguro Social que le correspondan como lo ordena la Ley.

8a.—En los días de descanso legal obligatorio: 1o. de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1o. de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1o. de Diciembre de cada 6 años cuando correspondo a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal, y 25 de Diciembre, el trabajador percibirá su salario íntegro, promediándose el que le haya correspondido durante los días de trabajo del último mes si se calcula a destajo.

9a.—El trabajador o empleado disfrutará de 6 días de vacaciones cuando tenga un año de servicio y de días cuando tenga dos o más años. Estas vacaciones comenzarán cada año el y se ajustaran al Art. 76 de la Nueva Ley Federal de Trabajo. En caso de faltas injustificadas de asistencia del trabajador o empleado, el patrón podrá deducir dichos días del periodo de vacaciones a que el trabajador tenga derecho en los términos de esta cláusula.

10a.—El trabajador o empleado conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón, en los términos de la Fracc. X del Art. 134 de la Nueva Ley Federal del Trabajo en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

11a.—Cuando por cualquier circunstancia el trabajador o empleado haya de trabajar durante mayor tiempo que el que corresponde a la jornada máxima legal, el patrón retribuirá el tiempo extraordinario con un 100% más del salario que correspondo a las horas normales.

12a.—Ambas partes convienen expresamente en someterse a las disposiciones del Reglamento Interior del Trabajo, aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje y del cual se entregará un ejemplar al trabajador en el momento de la celebración de este contrato.

(Líneas para cláusulas adicionales)

Leído que fué por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedoras de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de las que la Ley les imponen lo firman por duplicado en a los días de de 19 quedando un ejemplar en poder del trabajador.

FIRMA DEL PATRON

OBRERO O EMPLEADO.

Declara que recibió una copia del presente contrato:

TESTIGO:

TESTIGO:

Si el trabajador es mayor de 14 años, pero menor de 18 debe pautar este contrato el padre o tutor o en su defecto el representante del Sindicato al que pertenece o la Junta de Conciliación y Arbitraje con jurisdicción en la localidad, de acuerdo con el artículo 29 de la Nueva Ley Federal del Trabajo.

CONCLUSIONES

Como etapa final de la presente investigación, y después de haber definido los enfoques, fuentes de reclutamiento y selección para una mejor aplicación en las pequeñas empresas farmacéuticas, es necesario concluir este tema con el análisis de los resultados obtenidos en contraposición de los resultados esperados.

1) El objetivo fundamental que fue siempre el contribuir en el reclutamiento y selección para su mejor aprovechamiento en la pequeña empresa farmacéutica, ha sido cubierto en las definiciones del Reclutamiento y selección que son básicos para la administración de personal, es decir, en la forma en que se habrán de conducir para lograr en ellos una máxima eficiencia.

2) De los resultados obtenidos de la investigación de campo, se puede desprender que la hipótesis general se comprobó, ya que las respuestas encaminadas a determinar la importancia de las fuentes criterios y procesos del reclutamiento aunados a la experiencia del entrevistador, indicaron, que los entrevistadores o encargados del reclutamiento y selección en la mayoría de las pequeñas empresas farmacéuticas hacen caso omiso a estos procesos por lo tienen como consecuencia un reclutamiento con resultados ineficientes, los reclutadores en la mayoría de las empresas farmacéuticas en la ciudad de Cuernavaca son los mismos empresarios o a su vez encargados de la farmacia, estos últimos son personal de confianza del empresario o propietario, y no tienen ningún conocimiento de lo que en realidad es el Reclutamiento y Selección dentro de una pequeña empresa farmacéutica por lo que surgen muchas deficiencias que en la mayoría de los casos ocasionan pro-

blemas tales como:

Falta de atención y servicio al cliente, este es uno de los principales problemas, ya que al no estar capacitados los empleados, estos no pueden atender debidamente al cliente a falta de conocimientos de los productos que vende.

Otro de los problemas es la impresión del empleado hacia el cliente, en muchas ocasiones el empleado no cubre requisitos de presentación física lo que hace que el cliente no regrese.

3) Es por ello que se dan fuentes, criterios y procesos del reclutamiento y Selección para que una pequeña empresa farmacéutica pueda obtener mejores resultados a la medida de sus necesidades.

4) De los datos obtenidos en la investigación de campo realizada a través de entrevistas mediante la aplicación de cuestionarios, me di cuenta de la situación en que se encuentran estas pequeñas empresas farmacéuticas.

5) En la ciudad de Cuernavaca el 86 % de las Farmacias trabajan dos turnos, es decir, de 10:00 a las 2:00 p.m. y de 4:00 a 9:00 p.m. el 14 % restante trabajan tres turnos, es decir, las 24 horas del día, estos últimos son grandes cadenas de farmacias que se han formado en la ciudad de Cuernavaca, pero no es solo un propietario sino que es una sociedad anónima donde se desarrollan grandes capitales.

6) Los pequeños empresarios farmacéuticos, normalmente tienen un solo administrador, que en su mayoría es el propio empresario, y este a su vez se ve obligado a ser un especialista en mercado, finanzas, personal, etc...

- 7) Los pequeños empresarios suelen mantener control de su empresa, evitando que se introduzcan extraños en los puestos directivos, siendo ellos quienes asumen la decisión de la totalidad de los asuntos, ya sean importantes o no.
- 8) Debido a la falta de capacitación del entrevistador, el concepto de estos en cuanto al reclutamiento y selección es totalmente nulo, ya que para poder obtener una definición de estos términos tuvieron que asociar otros conceptos parecidos como por ejemplo: El Reclutamiento era asociado con el concepto de reclutamiento del ejército, y lo mismo con el concepto de Selección.
- 9) En todas las pequeñas empresas farmacéuticas se lleva a cabo el reclutamiento de tipo externo prefiriendo dentro de este a los anuncios en el periódico y en la propia empresa.
- 10) Dentro del proceso de Reclutamiento y Selección se dan cinco etapas que un reclutador debe de llevar a cabo, de las cuales solo se llevan a cabo en las pequeñas empresas farmacéuticas dos que son Reclutamiento y Selección sin poner atención en los tres pasos restantes que son de igual relevancia que los dos anteriores.
- 11) La hoja de solicitud es un requisito básico ya que nos arroja información muy importante de la cual los entrevistadores solo toman en cuenta partes de la hoja de la solicitud dejando a un lado las otras partes de información importante.
- 12) La experiencia para la mayoría de los entrevistadores es importante, pero sin embargo no es llevada a la práctica debido a razones tales como, falta de tiempo en reconsiderar anécdotas anteriores y muchos otros de este tipo.

13) El pequeño empresario farmacéutico en la ciudad de Cuernavaca es una persona totalmente conservadora, ya que no acepta con naturalidad al cambio que día a día se esta viviendo en esta sociedad tan cambiante. El pequeño empresario, se le es muy difícil digerir tantos cambios y a la vez no acepta el ser un empresario actualizado en todos los aspectos que afecten a su empresa.

14) Se debe de tomar conciencia de la diferencia de un negocio y de una empresa, su principal diferencia es la permanencia por lo que una farmacia no importa que tan pequeña sea, es una empresa.

RECOMENDACIONES

* El pequeño empresario farmacéutico, hoy en día debe de estar conciente de que en el mundo en que vivimos cada vez es más dinámico por lo que debe de estar susceptible al cambio.

* El empresario farmacéutico, al ser el único administrador dentro de su empresa, debe de estar conciente que hoy en día ya no puede manejar toda la empresa el solo como en el pasado que se le denominaba al administrador de una empresa como el todólogo o el hombre orquesta, de esta manera se descuidaban muchos aspectos administrativos de la empresa. Es por ello que el empresario farmacéutico debe permitir la entrada a gente extraña para que le ayude a manejar ciertos departamentos que pueden ser ocupados por empleados de confianza.

* El reclutador debe ser una persona capacitada para poder manejar su área respectiva debidamente.

* El reclutamiento interno es poco usado ya que sus resultados son ineficientes, sin embargo el Reclutamiento externo proporciona resultados eficientes.

* Dentro del Reclutamiento externo, tenemos a los anuncios en el periódico y anuncios en la propia empresa, estos dos son los más usuales y eficientes.

* Los anuncios en el periódico deben de ser sólo en ciertos días, y también debe de tomarse en cuenta el tipo de periódico en el que se va a anunciar dependiendo de la vacante.

* Para una vacante de confianza, se debe de poner el anuncio el día domingo y en los diarios de mayor reputación.

* Para una vacante de obrero o empleado, se debe anunciar los-

primeros días de la semana y en el periódico más leído por ese tipo de personas que uno está buscando.

* En la ciudad de Cuernavaca, el periódico recomendable para las segundas vacantes ya arriba mencionadas se utiliza el "Diario de Morelos" y para el primer tipo de vacantes es recomendable una agencia de empleos.

* La hoja de solicitud debe ser llenada antes de efectuarse la entrevista, ya que pueden surgir dudas sobre la información que se esté proporcionando, también se pueden eludir detalles de información que pueden ser de relevante importancia. Es por ello que antes de llevarse a cabo la entrevista debe analizarse la hoja de solicitud previamente llenada.

* Dentro de la hoja de solicitud en la primera parte denominada "datos personales" se debe de anexar un recibo de luz, agua, teléfono, etc... para cotejar el domicilio que está escrito en la hoja de solicitud. Es importante la edad del candidato, ya que con este dato sabremos el grado de madurez del solicitante, la religión no es tomada en cuenta en la mayoría de las veces, y esto puede ocasionar una serie de problemas ya que dependiendo de la religión saldrán a relucir las tendencias de liderazgo que pueda tener.

* Los hábitos personales y estado de salud, también son importantes, en cuanto a los hábitos personales (pasatiempos) algunos pueden ser muy lujosos y no serían compatibles con el puesto que esté solicitando el candidato. Por ejemplo: si un dependiente de mostrador, dice tener como pasatiempo jugar tenis, todos sabemos

que ese deporte es muy caro, y un dependiente de mostrador no podrá mantener.

* Los datos familiares, son de vital importancia, ya que pueden existir antecedentes dentro de la familia que llega a ser una limitante para poder contratar al candidato.

* En ocasiones es bueno que el candidato no tenga experiencia, ya que pueden estar maleados por trabajos anteriores y es menos costoso enseñarlos que después tener problemas de tipo laboral - que pueden incurrir grandes sumas de dinero.

* La mayoría de los entrevistadores en el renglón de escolaridad, únicamente les interesa que tengan educación secundaria ya que a este grado los candidatos saben leer, escribir, sumar, restar y sacar porcentajes, sin interesarles qué tanta habilidad y - agilidad tengan para efectuar estas operaciones matemáticas.

* Es importante que el candidato tenga habilidad y agilidad - para efectuar dichas operaciones matemáticas, ya que cuenta para la atención rápida al cliente, ya que a los clientes les gusta la rapidez de surtido de recetas por diferentes razones.

* En cuanto a las referencias personales es importante que el entrevistador se comunique vía telefónica con las personas que el candidato pone como referencia para poder confirmar la información.

* El pequeño empresario farmacéutico debe de estar consciente de que en muchas ocasiones su personal es quien deteriora la imagen de la empresa, debido a un mal reclutamiento.

* El entrevistador debe de tomar conciencia de que al llevar a acabo un reclutamiento adecuado tendrá resultados eficientes para

mejor desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- GLUECK F. WILLIAM.
Personal a Diagnostic Approach.
ED. Business Publications, INC., 1974 & 1978
Pags 833
- 2.- AMBRIZ CERVERA EMILIO ALBERTO.
Administración y Funcionamiento de una Empresa
Asesora en el Reclutamiento de Recursos Humana -
nos.
MEXICO, D.F. 1973
TESIS PROFESIONAL
- 3.- HERNANDEZ ZORILLA MARTHA.
El Procedimiento de Reclutamiento y Selección de -
Personal y su Aplicación en la Industria Farmacéu -
tica.
MEXICO, D.F. 1980
TESIS PROFESIONAL
- 4.- CHIAVENATO IDALBERTO.
Administración de Recursos Humanos.
ED. MCGRAW-HILL MEXICO, D.F. 1983
Pags. 578
- 5.- GUZMAN AMARO RAYMUNDO.
Administración de Personal.
ED. Limusa, S.A. 1981 MEXICO
Pags. 351
- 6.- GALICIA ARIAS FERNANDO.
Administración de Recursos Humanos
ED. Trillas, S.A. MEXICO 1977
Pags. 525
- 7.- FRENCH L. WENDELL.
Administración de Personal
Desarrollo de Recursos Humanos.
ED. Limusa, S.A. MEXICO 1983
Pags. 656

8.- SIKULA F. ANDREW.

Administración de Personal.
ED. Limusa, S.A. MEXICO 1979
Pags. 311

9.- FLORES CAVAZOS BALTASAR Y OTROS.

Ley Federal Del Trabajo.
ED. Trillas, S.A. MEXICO 1983
Pags. 542

10.- FARMACIA ACTUAL.

Nace un nuevo Fármaco.
Año 111 No. 25
Pag. 17

11.- FARMACIA ACTUAL.

La Farmacología en la Historia.
Año 111 No. 25
Pag. 20

12.- FARMACIA ACTUAL.

De Herbolarios y Boticas.
Año 111 No. 27
pag. 24

13.- PRESENCIA EN EL UNIVERSO FARMACEUTICO

La Farmacia Egipcia.
Junio 1988
pag. 61