

Prácticas Administrativas en el Manejo de Personal en el Area de Medellín +

Por: Arthur J. D. Cook

Exmiembro de la misión técnica de la Universidad de Syracuse en la Escuela de Administración y Finanzas donde estuvo vinculado como asesor en las áreas de Administración de Personal y Profesor de Problemas de Alta Gerencia y Negocios y Sociedades. B.A., M.A., y Ph. D en Administración de Empresas de Kansas University Estados Unidos.

Traducción y Adaptación:
Dr. Luis Angel Escobar
Dr. Darío Abad Arango

La importancia de las prácticas administrativas en el manejo de personal solamente llega a tener vigencia cuando se ha logrado un alto nivel de industrialización. Es así como, la falta de educación y especialización hace que los individuos sean por lo general más intercambiables entre sí y hace que haya menos demanda por las funciones administrativas especializadas. A medida que la industrializa-

(*) El presente estudio con el título de "Prácticas Administrativas en el Manejo de Personal en el Area de Medellín", hace parte de una encuesta que realizó el Centro de Investigaciones de la Escuela de Administración y Finanzas entre treinta y dos (32) empresas de Medellín y poblaciones aledañas. Los departamentos estudiados fueron Administración de Personal, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Finanzas y Mercadeo; los informes sobre las otras áreas serán publicados y distribuidos próximamente por el Centro de Investigaciones dentro de su colección de estudios.

ción avanza, las empresas crecen en tamaño, la complejidad en las funciones administrativas del manejo del personal aumentan en tal forma que requieren un alto grado de habilidad y competencia en aquellos cambios que tienen bajo su responsabilidad la administración de personal. Un resumen de la información recogida en el presente estudio tiende a reforzar este punto de vista.

Treinta (30) de las treinta y dos (32) empresas encuestadas tienen un jefe de personal de tiempo completo, mientras que en dos (2) de ellas, una con setenta y dos (72) empleados y la otra con ciento diez y siete (117) tienen esta función desempeñada por algún miembro de la administración sólo en una parte de su tiempo, ya que este es generalmente responsable de otras funciones. En términos generales, la situación profesional de esta posición no es realmente alta como lo demuestra la circunstancia de que un cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los jefes de personal en su nivel educativo tienen el equivalente al bachillerato o menos, mientras que cincuenta y seis por ciento (56%) tienen un título universitario. De los jefes de personal sin título académico, dos de ellos pertenecen a empresas que emplean menos de doscientas (200) personas y cuatro (4) están en empresas que oscilan entre los mil (1.000) y dos mil (2.000) personas. De los diez y ocho (18) directores de personal con título universitario sesenta y ocho por ciento (68%) son abogados, once por ciento (11%) son contadores, diez y siete por ciento (17%) son ingenieros y el restante, cinco por ciento (5%) graduados en economía.

Prácticas de Empleo:

La mayoría de las empresas encuestadas planean sus necesidades de personal, especialmente para mano de obra directa con base en los planes de producción existentes. Diez y siete (17) empresas, la mayor parte de ellas con más de cuatrocientos trabajadores tratan de mercado laboral, principalmente la entidad gubernamental SENA, con el fin de determinar la posible oferta de mano de obra calificada en las distintas categorías de trabajo. Muchas de las empresas tienen relaciones con otras locales con el fin de mantenerse al tanto de la disponibilidad de obreros calificados y otros asuntos referentes a la administración de personal.

Las solicitudes de empleo y entrevistas son generalmente usadas. En veinticuatro (24) de las compañías el jefe de personal es quien hace dicha entrevista y en catorce (14) de éstas el supervisor del departamento en el cual existe la vacante, es quien hace la entre-

vista para aquellos candidatos que han sido aprobados por el jefe de personal. En el resto de las empresas es el gerente general (el jefe ejecutivo) o algún otro miembro de la administración quien las efectúa, excepto para dos compañías donde solamente el supervisor inmediato entrevista los candidatos. Las entrevistas están encaminadas generalmente a obtener información acerca de los antecedentes, personalidad y adaptabilidad de los candidatos al cargo u oficio que van a desempeñar.

En tres (3) compañías el jefe de personal es el único responsable por la decisión del enganche y en otras tres (3) es el supervisor inmediato. En cinco (5) compañías la decisión de dar el empleo es tomada por el jefe de personal de acuerdo con la gerencia general, en otras cinco (5) con algún miembro de la dirección y en otras seis (6) compañías la decisión es tomada de acuerdo con el supervisor inmediato. En las compañías restantes la decisión se toma solamente bien sea por el gerente general o bien por algún otro miembro de la Dirección. La responsabilidad por la decisión de enganche no parece estar afectada por el tamaño de la compañía misma.

Los tests psicológicos son usados como una herramienta en las decisiones de enganche por veinte (20) de las firmas encuestadas. Una compañía ha descontinuado estos tests debido a que el jefe de personal, considera que son inadecuados dentro del proceso selectivo. Los tests más usados comúnmente son para inteligencia, personalidad y aptitudes mecánicas, aunque algunas compañías optan por usar un sistema más completo. Hay algunas tendencias entre las compañías grandes de usar estos tests, más que en las compañías pequeñas pero la validez de los resultados obtenidos da lugar a muchos interrogantes debido a que muchas de ellas han hecho adaptaciones acomodaticias. Los tests son generalmente aplicados e interpretados por el jefe de personal o por el ingeniero industrial, sin embargo cuatro (4) compañías afirman tener personal especializado para este propósito. Cuando se usa personal no entrenado se agrega un interrogante más a la validez de los tests y al valor dado a ellos, en el proceso de enganche adquiere mayor importancia. Cuatro compañías dan a los resultados de los tests un valor que fluctúa entre el cincuenta y el setenta y cinco por ciento en las decisiones de enganche, doce (12) compañías de veintiseis (26) a cincuenta por ciento (50%) y las restantes, veinticinco por ciento (25%) o menos.

Todas las empresas exigen algunas referencias de los candidatos a empleo, diez y nueve de ellas exigen el nombre del patrón anterior, planteles educativos y amigos. Tres (3) empresas requieren informa-

ción sobre empleos anteriores, mientras que las restantes desean la historia de empleo y una cualquiera de antecedentes educativos o de amigos. Por lo general, tanto el correo como el teléfono se utilizan para confrontar esta información suministrada pero algunas se limitan solamente a la confrontación telefónica y otras van más allá para lo cual envían personal a que constate las referencias sobre el aspirante.

Veintitrés (23) tienen programas de orientación para nuevos empleados. Siete (7) de éstos son manejados sólo por el Departamento de personal y cuatro (4) son dados sólo por el supervisor inmediato. Siete (7) programas son manejados conjuntamente por el Departamento de Personal y el supervisor inmediato, en tanto que en las cinco (5) restantes es manejado por la gerencia o un departamento de relaciones industriales. Se advierte en el estudio la inclinación por parte de las empresas grandes, más que las pequeñas, a tener programas de orientación formal de los nuevos empleados.

Desarrollo y Mantenimiento de la Fuerza Laboral:

Veinticuatro (24) de las treinta y dos empresas manifestaron que tenían programas de entrenamiento para sus nuevos empleados. De éstas cinco (5) tienen departamentos de entrenamiento separado, en tanto que otra tiene un departamento de ingeniería industrial el cual es responsable del entrenamiento. Las compañías restantes no reportaron tener programas de entrenamiento; el supervisor inmediato es el responsable lo cual sugiere que este entrenamiento se efectúa dentro de la actividad normal de trabajo. Las compañías con departamento de entrenamiento o capacitación aunque no siempre están entre las más grandes en número, son aquellas que aparentemente necesitan personal especializado. Veintinueve (29) de las empresas estudiadas declaran que utilizan las facilidades que el SENA ofrece en esta materia. La posibilidad de utilizar esta organización permite a muchas empresas el contar con más y mejores programas de entrenamiento y capacitación.

De las treinta y dos (32) firmas en estudio, veintiocho (28) de ellas declaran su participación en algún programa de desarrollo de la administración, generalmente a través de INCOLDA (2). Diez (10) de estas empresas utilizan exclusivamente los servicios de INCOLDA.

(2) INCOLDA: Instituto Colombiano de Administración Técnica; es una organización sin ánimo de lucro que ofrece cursos cortos y seminarios sobre diversos aspectos de la gerencia. Las compañías inscritas pagan las cuotas fijadas para cada curso al cual asisten sus empleados.

Las restantes disponen además de las facilidades que se les brindan en algunas universidades y cursos especiales dentro de la misma compañía.

La habilidad en el trabajo está considerada por todas las empresas en el estudio, como un factor importante en la selección de empleados para promociones; once (11) de éstas consideran la antigüedad y diez y ocho (18) incluyeron los antecedentes educativos como factor para la promoción, las necesidades personales, tales como el tamaño de la familia o el número de dependientes, como consideración principalísima además de la destreza, la educación y la antigüedad que también fueron tenidas en cuenta.

Casi todas las compañías utilizan procedimientos disciplinarios estandarizados tales como advertencias por escrito, suspensiones y despidos. Dos (2) compañías utilizan un sistema de multas disciplinarias además de los otros procedimientos ya enumerados. Otras dos (2) compañías utilizan como medida única de disciplina, las suspensiones y dos (2) más utilizan previamente a las suspensiones, las amonestaciones, en tanto que otra emplea amonestaciones y despidos. Es probable, sin embargo, que los despidos como medida disciplinaria no sean tan comunes como se menciona anteriormente debido a que el Código Laboral Colombiano hace que los despidos injustificados de empleados sean particularmente costosos debido a las indemnizaciones legales requeridas (3). Las justificaciones deben ser probadas generalmente ante un inspector laboral o en el juzgado de trabajo y ésto es extremadamente difícil de hacer.

Los procedimientos de quejas, aún cuando la empresa esté sindicalizada, son rudimentarios. En todo caso, no existen mecanismos para el arbitramento de una disputa sin que tengan que apelar a los juzgados laborales y solamente en diez y nueve compañías analizadas es el Director de Personal o el Director de Relaciones Industriales quien se encarga de atender a las quejas. En ocho (8) compañías, quien se encarga de atender las quejas. En ocho (8) compañías, siete (7) de ellas con sindicatos activos, el supervisor inmediato es el único responsable por la solución de las quejas.

En veintisiete (27) de éstas existe sindicato. De las empresas no sindicalizadas, tres (3) son pequeñas, no alcanzado cada una al centenar de empleados; otra tiene seiscientos veintiocho (628) empleados y la restante tiene doscientos treinta y seis (236). Seis (6) sindicatos son independientes, catorce (14) están afiliados a la Unión

(3) Bernardo Rueda, A Statement of the Laws of Colombia, Pan American Union, Washington, D. C. 1961, p. 127.

de Trabajadores de Colombia (U.T.C.), que es un movimiento sindical patrocinado por la iglesia. Los sindicatos restantes pertenecen a federaciones laborales menos importantes.

En trece (13) compañías el Departamento de Relaciones Industriales, generalmente es responsable de dar las interpretaciones a los contratos laborales, pero, en tres de estos casos, esta responsabilidad es compartida con la Gerencia General, y en dos (2) casos con el Departamento de Personal. El jefe de Personal es el responsable de esta formación, solamente en seis (6) compañías, mientras que en las compañías restantes existe una responsabilidad compartida entre el Gerente General y el Abogado de la compañía.

Treinta (30) de las treinta y dos (32) compañías en estudio dicen tener un sistema de sugerencias en vigencia; sin embargo, una investigación más a fondo, revela que estas no son las más aconsejables, si se juzgan por los estándares americanos. Solamente trece (13) de ellas tienen un sistema que confiere un premio a quien hace una sugerencia útil, en algo tangible como dinero en efectivo o bien en acciones de la compañía. Las restantes, aparentemente como lo indica la encuesta se limitaron a "felicitar" al autor de una sugerencia útil y le dan los agradecimientos.

La administración de jornales y sueldos se hace por lo general en forma caótica, aunque diez y ocho (18) compañías afirman tener un sistema de evaluación de méritos, su efectividad es discutible por decir lo menos.

La evolución de oficios, donde se emplea, generalmente no se mantiene actualizada ni aún por las más grandes empresas, de tal manera, que éstas no cumplen su propósito de servir como una medida de racionalización de las escalas de salarios. En quince (15) de las compañías encuestadas el inmediato supervisor, solo o con el director de personal, fijan los pagos (o tasas de salarios) individuales. En todas las otras empresas es el gerente general quien fija las ratas, en cinco (5) de éstas con la ayuda del jefe de personal y en las otras seis (6) con el Departamento de Ingeniería Industrial es el responsable de establecer los salarios. En algunos de los casos anotados, por supuesto, las actuales escalas de salarios son más un resultado de convenciones colectivas, que de decisiones individuales.

La seguridad industrial es un campo muy limitado en Colombia. Solamente veinticuatro (24) empresas de las treinta y dos (32) analizadas investigan todos los accidentes; cinco (5) investigan solamente aquellos accidentes que ocasionan pérdidas de tiempo y tres (3) dejan todos estos procedimientos a las entidades oficiales. Solamente

quince (15), y no necesariamente las más grandes, tienen Departamentos de Seguridad o cualquiera otra persona directamente responsable por la seguridad industrial. En las empresas restantes, el Director de Personal es responsable por la investigación de los accidentes, en tres (3) empresas; el supervisor inmediato, en cuatro (4) empresas; y varios miembros de la administración en otras siete (7), aunque en ningún caso parece tener mucho significado el programa de seguridad. Diez y ocho (18) empresas utilizan bandas de seguridad en la maquinaria y zonas demarcadas de peligro, veintinueve (29) usan afiches de seguridad y veinte (20) dan algún tipo de entrenamiento de seguridad, la mayoría de las veces rudimentario.

Archivos:

Los tipos de registro de personal llevados por las diferentes compañías en el estudio varían en cuanto a perfección. Hay alguna indicación en el sentido de que los registros son más completos en aquellas compañías donde el jefe de personal es un profesional, empero hay muchas excepciones al respecto.

Veintisiete (27) de las firmas en el estudio mantienen registros individuales para todos los empleados, en tanto que dos (2) llevan solamente archivos (registros) del personal de oficina, supervisores y demás empleados administrativos. Las otras tres (3) compañías llevan registros individuales solamente para los empleados actuales. Veintisiete (27) de estas empresas llevan registros para los despidos, pero solamente diez y siete (17) lo hacen durante el período de prueba e incluyen las razones conducentes a la desvinculación del individuo.

Cuatro (4) compañías declaran que no llevan registros sobre las ausencias del personal, en tanto que ocho (8) afirman no llevar registro de los retardos. Tres (3) de ellas no tienen registro de las ausencias o licencias (permisos) concedidos y cinco (5) tampoco lleva registro de las ausencias por enfermedad. Una compañía no lleva registro de las vacaciones concedidas, en tanto que cuatro (4) afirman no llevar registros amplios sobre ausencias, retardos, permisos, ausencias por enfermedad, vacaciones y suspensiones.

Los medios o canales de comunicación entre la gerencia (dirección) y los trabajadores no se encuentran bien desarrollados. Tres (3) compañías no disponen de métodos formales para que la Dirección pueda comunicarse con sus empleados, excepto a través de la supervisión, mientras siete (7) utilizan boletines y carteleras y cinco (5) emplean una combinación de carteleras y reuniones, en tanto que las

ocho (8) restantes utilizan todos los métodos antes anotados y también publican una revista para los empleados.

Prestaciones Extralegales:

Las prestaciones concedidas por la mayoría de las compañías obedecen a disposiciones legales, a convenciones colectivas o bien a mera liberalidad de las empresas. Todas las compañías conceden tiempo remunerado por muertes en la familia, (29) compañías también conceden este tiempo remunerado por nacimiento de hijos legítimos, tres (3) por el matrimonio del empleado, ocho (8) por calamidad doméstica, ver. gr. como enfermedad de la esposa o para asuntos sindicales. Además, una compañía concede permiso remunerado a sus empleados cuando éstos toman ciertos cursos de entrenamiento, aprobados por la compañía y tomados fuera de ésta.

Otras prestaciones muy generalizadas son: 1*) proporcionar alimentación a bajo costo, lo cual es ofrecido por (29) compañías y 2*) un sistema de préstamos a los empleados ofrecido por treinta compañías (30).

En adición a lo anterior, veintitrés (23) empresas tienen sus propios almacenes (provedurías o cooperativas) en las cuales venden a sus trabajadores víveres y otros artículos al costo o por debajo de éste. La recreación es también promovida y fomentada, quince (15) empresas en el estudio proveen facilidades a sus empleados mediante canchas de fútbol y once (11) patrocinan clubes deportivos; muchas también proveen canchas de tenis, canchas de basket ball, piscinas y otras promueven actividades culturales.

Entre los beneficios más directos se cuenta con el seguro de vida otorgado por treinta y una (31) firmas; jubilaciones concedidas por veintitrés (23)^{3*}, pensión por enfermedad concedida por (24); pensión por incapacidad concedida por veinticinco (25); pago por antigüedad otorgado por diez y ocho (18); programas de ayuda familiar o asistencia social bien sea en dinero o en servicios concedidos por treinta y una (31) y servicios sociales otorgados por veinticuatro (24). Estos por supuesto, son todos en adición a los beneficios garantizados por la ley.

(4) Art. 260. "Todo trabajador que preste servicios a una misma empresa de capital de \$ 800.000 o superior, que llegue o haya llegado a los cincuenta y cinco años si es varón, a los 50 si es mujer, después de veinte años continuos o discontinuos... etc.

Conclusiones y Recomendaciones:

Es extremadamente difícil el tratar de juzgar la eficiencia con la cual la mayor parte de estas complejas prácticas de manejo de personal se están realizando. En términos generales, especialistas en todos los tipos de este campo son escasos en Colombia y puede pensarse que aún aquellos Directores de Personal que poseen entrenamiento universitario, no lo han tenido en el campo en el cual están laborando. Es probable, por consiguiente, que en algunas compañías, varias de las funciones analizadas en este informe las tienen más como conceptos que como realidades prácticas.

Así mismo, existen indicios de que a esta área administrativa del manejo de personal no se le confiere gran importancia. Ningún entrenamiento especial se considera necesario para la posición como lo demuestra el número de empleados no profesionales que son Directores de Personal y el hecho de que, la mayoría de éstos son abogados, es decir, provienen de un campo no especializado en Administración de Personal.

Esto es más acentuado por la carencia general de autoridad en muchas áreas en donde la palabra del jefe de personal debiera tener alguna influencia.

Como sería de esperar, hay una tendencia entre aquellas compañías que o bien son subsidiarias americanas o que son parcialmente administradas por extranjeros a tener programas más extensos de personal, pero no siempre esto es cierto. El tamaño no parece tener demasiada importancia y es probable que las funciones de manejo de personal empicen a desarrollarse cuando la necesidad se torne aparente. Parece, sin embargo, aunque se carece de datos concretos, que las funciones de personal recibirán más atención en el futuro a medida que el número de problemas, creados por la industrialización del país y el desarrollo de la sociedad, se tornen más complejos. Con la tendencia a desaparecer del paternalismo como sistema administrativo, se hace necesario estructurar las relaciones obrero-patronales sobre una nueva base lo cual demanda aplicaciones más científicas de las funciones de personal.

Dar recomendaciones en esta área es fácil; pero como se explicó en otra parte, es dudoso saber cuales de ellas serán aceptadas, a no ser que la gerencia involucrada sienta la necesidad financiera de mejorar las prácticas actuales. En algunas áreas especializadas, los actuales gerentes de personal pueden ser capaces de beneficiarse de algunas de las sugerencias hechas.

Probablemente la necesidad más importante por parte de la alta gerencia, es el reconocimiento de las responsabilidades, y funciones del manejo de personal. Esto demanda que los esfuerzos se encaminen a entrenar a aquellos gerentes de personal que en la actualidad no están capacitados y que en los futuros nombramientos para dicha posición se hagan a individuos calificados. Con un programa de esta naturaleza el prestigio del jefe de personal crecerá y el papel que él desempeña en la industria ganará en importancia debido al valor de su propia competencia y la utilidad de sus recomendaciones.

En la actualidad, el uso que se hace de los tests psicológicos en los procedimientos de selección de personal debiera ser reconsiderado. La validez de los tests, preparados en un idioma para una cultura particular y usados en traducción en otra cultura, es probablemente muy bajo y su confiabilidad también se presta a dudas. Si no existen tests debidamente adaptados a las condiciones colombianas, sería preferible no usar tests, o al menos asignar a sus resultados muy poco valor en el proceso de selección del personal. Estas críticas, por supuesto, se aplican a los tests psicológicos y no a los tests de conocimiento o aptitudes mecánicas, aunque las normas aquí sin embargo pueden ser diferentes.

Parece probable también, que para muchas compañías la conservación de un archivo más completo de personal sería muy útil. Estas tarjetas deberían contener los nombres, datos personales e historial de empleos anteriores de todos los empleados, aunque parece recomendable conservar las carpetas de los ejecutivos separadas de las del resto de los empleados.

Le seguridad industrial parece estar muy descuidada por la mayoría de las empresas ya que pocas de ellas parecen tener un sistema estandarizado de procedimientos de seguridad. La seguridad es un área usualmente descuidada hasta cuando los costos directos de los accidentes lleguen a tener importancia. Puede mencionarse también, que los accidentes representan muchos costos ocultos, los cuales son igualmente importantes. Entre éstos está la desorganización de la producción por el accidente, no solamente en el área inmediata sino en otras, cuando los empleados hablen de ello, efectos tales como la moral en fuerza laboral y posibles resultados desfavorables en las relaciones públicas. Estos factores hacen que la instalación de bandas de seguridad en el equipo y el entrenamiento de seguridad sean justificables no sólo desde el punto de vista moral sino financiero.

En muchas de las compañías subestiman el valor de las sugerencias de los empleados u obreros. Esto sucede particularmente en aque-

llas empresas en que se consideran a los obreros como ignorantes y mal educados. Sin embargo, al hacer ésto se comete el error de ignorar el conocimiento íntimo de un oficio, así sea muy ignorante; este conocimiento sería difícil adquirirlo hasta para un ingeniero industrial y es por eso por lo que el obrero muchas veces está en capacidad de hacer sugerencias que ninguna otra persona podría hacer. Para explotar esta fuente potencial de sugerencias son necesarias ciertas condiciones; la más importante es la existencia de una atmósfera en la cual hacer sugerencias sea normal y aceptable; además que exista un sistema formal que se encargue de analizar y evaluar las sugerencias con base en el valor y utilidad de éstas. Es seguro que de existir estas condiciones las compañías encontrarían que el costo de mantener este sistema es menor que los beneficios obtenidos, uno de los cuales sería una mejor aptitud de los obreros hacia su trabajo y sus obligaciones.

Parece que sería justificable el establecer un procedimiento claro y formal de atender las quejas de trabajadores, aunque los sindicatos no han exigido tales sistemas.

El derecho de apelación ante el jefe de personal o el director de relaciones industriales constituiría una buena defensa contra las posibles acciones arbitrarias a nivel de supervisión y jefe de salón y seguramente contribuiría a elevar la moral de los trabajadores.

Un buen sistema de atención de quejas tendría además la ventaja adicional de servir como un medio para chequear el estado de ánimo de los trabajadores y la eficacia de las labores de supervisión.

Siempre y cuando existen algunas compañías que dicen tener sistemas de méritos y programas de evaluación de oficios; es necesario que éstas reconozcan la necesidad de mantener estos programas actualizados. En cuanto a aquellas compañías que no cuentan con estos programas es posible que el Jefe de Personal tenga que pasar por un largo y penoso proceso de tratar de convencer a la gerencia de lo beneficioso de estos programas y de que es mejor implantarlos antes de que se haga forzoso por presiones de los sindicatos.

Las comunicaciones entre obreros y patronos parecen estar muy descuidadas en la mayor parte de las compañías. Es posible que las comunicaciones a través de la primera línea de supervisión sean bien desarrolladas pero parece más probable que a las comunicaciones se les concede poca importancia de parte de la gerencia. Todos los gerentes deben tener en cuenta, sin embargo, que si el punto de vista de la administración en lo que respecta a muchos problemas no es presentado a los trabajadores, ellos tendrán solamente el punto de vista sin-

dical, lo cual probablemente deformará sus actitudes y sus acciones. Es responsabilidad de la gerencia asegurarse de que sus mensajes lleguen a sus trabajadores y de que sus puntos de vista sean difundidos y bien conocidos entre ellos.

En conclusión, es probable que las funciones de personal en la práctica satisfagan las necesidades de la alta gerencia. Una dirección de personal dinámica puede estar solamente alerta a oportunidades que le permitan jugar un papel más vital en el proceso administrativo de la compañía y tratar de mantenerse al corriente de nuevos adelantos en su campo, como también estar preparada para aplicarlos cuando se presente la oportunidad. Dentro de su propio departamento, sin embargo, debe procurar utilizar las técnicas más avanzadas, tanto en la selección como en el enganche del personal, en la medida en que las condiciones lo permitan.

Las personas o empresas que estén interesadas en obtener el cuestionario de "Prácticas Administrativas en el Area de Personal" o en recibir información adicional sobre el estudio de Prácticas Administrativas, favor dirigirse al Centro de Investigaciones de la EAFIT.

Apartado Aéreo 3300
Medellín - Colombia
Tel: 46-06-00 - Extensión 05
Valor del cuestionario \$ 20.00