

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA INDUSTRIA
DE LAS ARTES GRÁFICAS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PRESENTA

CELIA TURCOTT FLORES
MARIA DEL CONSUELO FLORES LÓPEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

LIC. JOSÉ GUADALUPE ARRIAGA

México, D.F. 1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO	1	Consideraciones Preliminares	1-3
CAPITULO	2	Antecedentes Generales del proceso de Reclutamiento y Selección.	4-32
CAPITULO	3	Determinación del Universo	33
CAPITULO	4	EL Sector Industrial de las Artes Gráficas.	34-42
CAPITULO	5	Hipótesis de la Investigación	43-46
CAPITULO	6	Determinación de la Muestra	47-48
CAPITULO	7	Instrumentos de la Investigación	49-58
CAPITULO	8	Recopilación de la Información, Tabulación y Resultados.	59-98
CAPITULO	9	Conclusiones	99-101

Anexos

Bibliografía

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Una vez que se hizo un cambio de impresiones entre los participantes del presente trabajo se determinó enfocar esta investigación al campo referente al reclutamiento y selección de personal. Porque pensamos que es una de las funciones íntimamente relacionadas con el mercado de trabajo y además fundamental para cualquier empresa, ya que si se lleva a efecto de manera deficiente, no planeada y sobre todo no acorde a las características humanas que desde luego se requieren, difícilmente se podrá lograr una plena integración; lo cuál implica identificación, del elemento más valioso para cualquier ente socioeconómico que es el hombre.

Por lo expuesto y que no es materia de controversia, ya que lo afirmado es generalmente aceptado, fue la razón principal y motivante para indagar con cierto grado de profundidad que tanto realmente es considerado el reclutamiento y selección en las empresas como función angular; aunque también es sabido que no es panacea para resolver de manera automática todos los problemas que se involucren en cualquier organización de que se trate, sino que se requiere la manifestación de otras funciones y relacionadas con el personal, para concebir lo que en párrafos anteriores recalcamos y referente a la integración de personal.

También juzgamos interesante circunscribirnos única y exclusiva a un sector industrial para asegurar cierto criterio homogéneo referente al trato y aplicación de la función a que nos referimos en este estudio; ya que pensamos en la presencia de múltiples variables si abarcamos un campo más heterogéneo, lo que difícilmente nos limitaría a la aportación de un punto de vista, provechoso para los estudiosos del área de personal.

Se tratará de analizar que fuentes de reclutamiento son las que utilizan con más frecuencia y el porqué de cada una de ellas; - asimismo comprobar si dichas fuentes son las adecuadas para el personal que están solicitando.

Un aspecto que toda empresa debe considerar, es el proceso mediante el cuál está reclutando y seleccionando a su personal, ya que el elemento humano es el factor más importante, y por considerarlo se tendrá que pensar en las formas más óptimas para que se pueda contar con tal.

Es de suma importancia que el trabajador reclutado y seleccionado sea instalado en el puesto que verdaderamente podrá desempeñar; para esto contamos con el apoyo de análisis y descripción de puestos, indispensable para la adecuada identificación del trabajador con el puesto que lo han o van a designar.

Algunas empresas no cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, teniendo como consecuencia que al no conocer las cualidades de cada uno no lo lo gren instalarlos en el puesto adecuado; y esto es inconveniente, tanto para el trabajador como para la empresa, lo -- cuál tendrá efectos negativos para la misma, independiente- mente de las frustraciones de cada individuo.

Por consiguiente vemos que al ubicar a cada individuo en - el puesto ideal, se tendrá asegurada en gran parte la reali- zación de las actividades que comprenda a cada uno de e--- llos.

ANTECEDENTES GENERALES DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutamiento.-las condiciones del mercado de trabajo existentes afectan a las políticas y procedimientos-- de reclutamiento, selección y colocación.

Las condiciones del mercado y el proceso de recluta-- miento deben estar equilibradas, en donde exista un-- número de candidatos disponibles para que en un momen-- to dado puedan cubrir oportunamente las vacantes que-- se presenten en la empresa.

Es recomendable que los procedimientos de reclutamien-- to estén adaptados a las diferentes clases de emplea-- dos que normalmente se contratan.

Un factor importante en el reclutamiento , es el de-- sempleo en México; el cuál tiene gran influencia en-- éste.

El origen del desempleo empieza en la etapa anterior-- a la segunda guerra mundial, momento en el que se iní-- cia el desarrollo del México moderno ; ya que antes-- de 1930 México era todavía una sociedad principalmen-- te rural , en la cuál predominaban las actividades -- agropecuarias, contando solo con algunas industrias - pequeñas para el desenvolvimiento de la actividad -- económica en general.

La etapa de industrialización del México actual, co-- menzo al iniciarse la segunda guerra mundial, origi-- nando la emigración del campo a la capital.

El subempleo.- Es una gran parte de la fuerza de trabajo que se dedica a actividades , que desde el punto de vista social y económico, no producen lo suficiente para -- alcanzar un nivel satisfactorio de vida, representando - para la economía un desperdicio de recursos humanos y pa- ra cada subocupado , un grave problema de pobreza perso- nal y familiar.

Dentro de este grupo se encuentran aquellas personas, ta- les como:

Los que trabajan un número de horas menor que el conside- rado como normal , aún cuando están dispuestos a traba- jar más tiempo; sin embargo no encuentran empleo para- - hacerlo.

Obtienen ingresos anormalmente bajos.

No utilizan sus capacidades en forma completa.

Están ocupadas con niveles de productividad anormalmente- bajos o nulos.

Como consecuencia es mayor el número de subempleados que- el de desempleados.

El problema ocupacional en México , ha sido consecuen- - cia tanto del elevado ritmo de crecimiento de la pobla- - ción , como de la poca capacidad del sistema económico pa- ra generar un número creciente de empleos adecuadamente - enumerados . Además la industrialización al modernizarse- sufre innovaciones tecnológicas , que tienen como caracte- rística común emplear menor cantidad de mano de obra.

El reclutamiento es la fase dirigida para atraer candidatos mediante la cuál se busca a los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas y también la decisión de seleccionar mayores atributos para ocupar un cargo.

El reclutamiento es un proceso continuo dada la dinámica de la empresa o institución, para que los métodos de reclutamiento puedan surtir efectos depende de la oportunidad en que la promoción se haga; la cuál generalmente coincide con las fechas de pruebas que la empresa o institución lleve a cabo.

Las formas de reclutamiento se pueden agrupar en dos clases:

Atraer a la empresa o institución a personas jóvenes con base académica pero sin experiencia y formarlas en las propias labores.

Atraer a personas con experiencia y darles los conocimientos básicos teóricos por medio de cursos de adiestramiento en servicios.

Selección de Personal. - Posterior a la Revolución Industrial en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que -- era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesario una selección técnica de personal -- que emplee métodos y procedimientos propuestos por psicólogos y administradores.

A principios de este siglo es cuando se inicia la selección en el área laboral, específicamente en la primera guerra mundial; la que plantea la necesidad de seleccionar -- grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento, -- que tienen por objeto el estudio del hombre.

En la actualidad se han fincado toda la experiencia de generaciones pasadas para aplicar y desarrollar técnicas de selección de personal para dejar relegadas las apreciaciones personales y dar paso a técnicas más objetivas: determinando los requerimientos de recursos humanos, usando las -- fuentes más efectivas, para poder contar con el candidato idóneo al captar y orientar sus habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación y puntos importantes para entender su naturaleza y sus limitaciones físicas y psicológicas para comprender sus reacciones hacia el trabajo.

Todos los puntos mencionados se pueden detectar únicamente utilizando las técnicas: entrevistas, pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otras técnicas que están en continuo desarrollo.

Todas las técnicas mencionadas tienen otro imperativo común, aparte de contar con el candidato idóneo para el puesto deseado.

Esto es, estar aptas para competir; este imperativo se acentúa ya que las empresas se mueven en un sistema de libre competencia, debido a la estructura de la sociedad en que nos desarrollamos, en donde las empresas deben sobrevivir para cumplir sus objetivos y metas, las cuales se lograrán con una combinación equilibrada de sus recursos técnicos - humanos, materiales y financieros con que cuentan. Siendo en última instancia el recurso humano el más valioso de la organización así como, el más complejo, debido a que estas cuentan con la capacidad y habilidad necesaria para dar sentido y significado a los otros recursos.

Es así como se observa la necesidad de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo. La selección de personal no es algo contemporáneo, ya que desde la época de los griegos se usaba seleccionar al personal más fuerte para la guerra: a los esclavos de color para las labores más áridas, a los jóvenes más apacibles y tranquilas, para damas de compañía. Sin embargo a la gran cantidad de antecedentes el tema de selección de personal es uno de los menos comprendidos, esto debido posiblemente a que cada elemento humano tiene diferentes capacidades y habilidades así como perseguir diferentes objetivos.

Importancia de las Políticas.

El principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, --- con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de principios que puede cubrir una amplia gama de los asuntos que se consideren de importancia al tomar de cisiones sobre políticas. Por ejemplo es típico tener en la declaración de principios el grado hasta el cuál se les debe dar prioridad a los empleados actuales o a los anteriores y a los parientes de los empleados, sobre otros solicitantes de puestos. En los últimos años se ha dado más atención a la importancia social de las políticas de selección y reclutamiento.

Las políticas relacionadas con la ética del reclutamiento y la selección con las prácticas iguales y equitativas, de la utilización de personas con impedimentos, y del empleo de personas con antecedentes de enfermedades mentales o de pri sión, son las que más prevalecen.

Políticas Generales:

Al cubrir una vacante, se dará preferencia a:

Personas que colaboren en la compañía y para quienes el cambio represente una promoción.

Personas de nacionalidad mexicana, con excepción de casos en que no se encuentren elementos con los requerimientos deseados.

Quién demuestre poseer los conocimientos y habilidades requeridas -- para cumplir con los requisitos del puesto.

Toda persona que aspire a ingresar a la empresa debe:

Presentar los exámenes de conocimientos y técnicas que permitan hacer una evaluación de su potencial y determinar su colocación dentro de la compañía.

Sujetarse a una investigación de desempeño en sus empleos anteriores para complementar los datos proporcionados en la solicitud de empleo.

Presentar y aprobar el examen médico que practica la empresa para determinar su aptitud física y mental para el trabajo.

No se considera candidato la persona que tenga:

Referencias negativas en trabajos anteriores o aspectos de integración familiar.

Quién haya aportado datos falsos en la solicitud de empleo y se detecten en la investigación.

Políticas de Selección y Admisión:

Candidatos a puestos operativos.- La escolaridad mínima requerida, es de educación media o equivalente; de preferencia con conocimientos básicos en manejo de maquinaria y equipo.

La calificación mínima aceptable en los exámenes de selección, es la que corresponde al término medio.

Candidatos a puestos técnicos.- La escolaridad mínima requerida es de carreras técnicas o equivalentes, experiencia en el manejo de maquinaria y conocimientos en proceso productivo.

La calificación mínima aceptable en los exámenes de selección, es la que corresponde a superior al término medio.

Todo candidato a estos puestos, estará sujeto a una evaluación especial complementaria de: Habilidad y destreza, necesarias en él para cubrir el puesto vacante.

Candidatos a puestos de oficina.- La escolaridad mínima requerida es de: preparatoria o equivalente.

La calificación mínima aceptable en los exámenes de selección, es la que corresponde a superior al término medio.

El contenido del puesto.- El principio básico para seleccionar y contratar a una persona, es el puesto mismo; sus requerimientos específicos y características, que siendo del conocimiento del jefe, deben ser anotadas en la requisición de personal.

El enfoque sistemático produce un resultado más consistente posiblemente se puede obtener por medio de los usuales criterios individuales de un ejecutivo a cargo de la contratación, mediante normas aleatorias.

Un procedimiento bueno, sistemático imparcial estimula la confianza de los empleados.

Es importante mencionar los sistemas de evaluación dis-
puestos implican tres puntos:

- a).- Preparar una descripción preliminar de cada puesto en su forma actual.
- b).- Analizar cada puesto y a sus especificaciones finales.
- c).- Analizar cada puesto de acuerdo con su descripción aprobada, para determinar sus valores.

Análisis y Valuación de puestos:

Una vez que se recibió la requisición de personal, se recurre al análisis y valuación de puestos.

En el análisis se verán las diferentes partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas; así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Esto es, el análisis de puestos, determinar las actividades que se realizan en un puesto determinado, los requisitos -- (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe reunir la persona para que desarrolle la actividad que se le encomiende con éxito.

En lo que se refiere a la evaluación de puestos, se puede mencionar que al empleador industrial le interesa el problema de saber cuanto debe ser la compensación, y esto se reduce a tres interrogaciones básicas.

¿Cuánto valen los puestos individuales?

¿Cuánto vale el empleado para la empresa?

¿Cuales sistemas y formas de compensación producirán la mayor ventaja a largo plazo para la empresa?

La primera pregunta la contesta la evaluación de puntos; ya que su fin es encontrar una evaluación sistemática de puestos buscando colocar los sueldos en línea con la política bien elaborada, así como la equidad y la consistencia en la implantación del valor relativo de los diversos puestos de la organización.

El enfoque sistemático produce un resultado más consistente y posiblemente se pueda obtener por medio de los usuales criterios individuales de un ejecutivo a cargo de la contratación, mediante normas aleatorias.

Un procedimiento bueno, sistemático imparcial estimula la confianza de los empleados.

Es importante mencionar todos los sistemas de evaluación-- dispuestos, implican tres puntos:

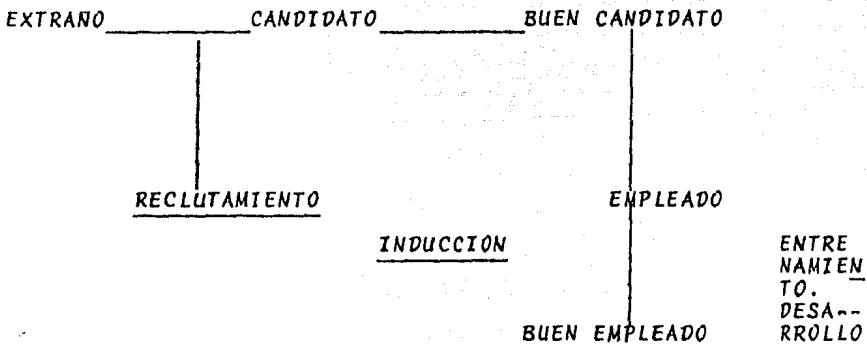
- Preparar una descripción preliminar de cada puesto en su forma actual.

- Analizar cada puesto y sus especificaciones finales.

- Analizar cada puesto de acuerdo con su descripción aprobada, para determinar su valor.

El proceso de reclutamiento.- Es una función especializada que requiere de una coordinación cuidadosa de sus planes y objetivos, a fin de que puedan ser satisfechas las necesidades actuales y futuras de fuerza de trabajo.

Por lo tanto reclutar es la función de buscar y motivar a las personas que soliciten empleo y se conviertan en posibles candidatos a contratación; teniendo presente que los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, y orientar a los candidatos, para que ocupen los puestos vacantes, a fin de llevar con éxito el trabajo de la empresa.



VACANTE:

Es el primer paso que se presenta al existir un puesto que no tiene titular y es necesario ocuparlo, ó también se pue de suponer que esté vacante debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona.

REQUISICION:

Una vez que existe la vacante de un puesto ya creado o bien por el nacimiento de otro, se debe notificar por medio de una requisición al Departamento de Selección de Personal, en el caso que exista; o bien encaminar esta requisición a la sección encargada de estas funciones. Se debe señalar en esta requisición una serie de puntos en los cuales podemos mencionar los más importantes y que son:

Motivos que ocasiona la requisición.

Fecha solicitada para cubrir el puesto.

Tiempo por el cuál se va a contratar.

Departamento.

Turno.

Horario.

Sueldo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de una industria y los programas de publicidad están estrechamente relacionados, debido a que de ellos depende la manera de atraer a los solicitantes por ejemplo:

El prestigio que una industria tenga influye sobre los candidatos, porque de éste depende que ellos se sientan orgullosos de pertenecer a la misma; los comentarios que hagan podrán contribuir a que el reclutamiento sea mayor y más efectivo.

También una industria puede conservar su prestigio, tratando de manera cortés a todos los solicitantes, avisándoles de la mejor manera cuando hayan sido preseleccionados para un determinado puesto; así como notificando con sutileza -- cuando el empleo haya sido ocupado.

Asimismo la publicidad de una organización se ve aumentada si se describe a los solicitantes con claridad y precisión las condiciones a las cuales se deben enfrentar; esto debe llevarse a cabo, aún cuando con ello se desanimen algunos candidatos.

Lo anterior facilita la tarea del reclutador, porque de esta manera los mismos candidatos considerarán si reúnen o no las características o requisitos, realizándose una preselección natural que evita pérdidas de tiempo a la industria; al mismo tiempo esto ayuda a que los aspirantes no conciban falsas esperanzas.

Si la institución emplea fuentes adecuadas a sus necesidades y sabe como explotárlas, tendrá como resultado un reclutamiento eficaz, sencillo, con bajo costo, en menor tiempo, etc. De lo contrario, si esto no sucede, los resultados que obtengan serán muy pobres y repercutirán en pérdidas para la industria.

Fuentes Internas. - Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los puestos arriba del nivel de iniciación. Ya que por estar familiarizadas con sus propios empleados con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso.

El uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral del trabajador y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados.

Las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. - El paso siguiente consiste en localizar en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestan actualmente sus servicios en la organización, y que reúnan los requisitos necesarios para cubrirlo; esto proporciona una serie de ventajas para la organización, porque sus elementos ya están identificados con ella y ésta a su vez conoce el desarrollo que han tenido en el tiempo que han prestado sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y alcanzarán más rápidamente su curva de aprendizaje y lo más importante: contribuirá a mantener alta la moral del personal al crear un ambiente agradable de trabajo, al permitir que cada vacante dignifique que la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes Externas.- Bolsa de Trabajo del Sector Público, Bolsa Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Esta fue creada por decreto presidencial el 31 de Agosto de 1942, teniendo como funciones estudiar y analizar las condiciones de empleo en el país (Desempleo-Subempleo).

Bolsa de Trabajo de la Dirección de Asistencia Social en el Distrito Federal, Secretaría de Salubridad y Asistencia. En 1956 y 1957 se establece esta Bolsa de Trabajo, formalizando la tarea de asistencia que venían desempeñando desde 1945.

Bolsa de Trabajo Universitario UNAM.
Se creó en 1954, teniendo como propósito ayudar a sus estudiantes a encontrar un empleo de acuerdo con su tiempo disponible y nivel de conocimientos, así como colocar a sus egresados.

Bolsa de Trabajo del Sector Privado.
Bolsa de Trabajo AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, S.C. MEXICO, D.F.
Se inició en 1962 cuando trabajó en forma regular y sistemática.

Sirve de intermediario entre los solicitantes y los empleadores por medio de un boletín personal que se envía semanalmente a todos los miembros de la Cámara, en el cual se publican los datos de quienes buscan trabajo. Comúnmente los empleadores se dirigen a los candidatos registrados en el boletín, pero acuden directamente a la bolsa.

Bolsa de Trabajo de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.
Empezó a funcionar aproximadamente desde 1954, teniendo como principales objetivos el prestar sus servicios a la industria asociada, para obtener personal de oficina especializado en diversos trabajos de tipo manual.

Agencia.- Su funcionamiento es parecido a las bolsas de trabajo, solo que en la mayoría de estas agencias se cobra un mes de sueldo a las instituciones, cuando se les consigue un buen candidato; algunas de ellas cobran al candidato, o a ambos, pero en general es la institución la que paga, siendo la más beneficiada, debido a que dispone de un corriente de candidatos que se hallan activamente en busca de empleos. Se encuentran entre este grupo a: Shore y Asociados, S.A., Dando S.A., Personal Profesional, Trabajos S.A., Técnicas Psicológicas Industriales, Etc.

Anuncios.- Se llevan a cabo por diversas formas de comunicación, periódico, radio, televisión, revistas especializadas, etc. Regularmente esta fuente atrae a un gran número de solicitantes de calidad muy variable.

Sin embargo, este se ve disminuido cuando se requiere personal técnico, ya que el reclutamiento es más específico -- porque se lleva a cabo a través de revistas especializadas, porejemplo:

Cuando se necesita un laboratorista químico, se puede utilizar una revista especializada en medicina, química o biología.

Un elemento muy importante en cualquier estrategia de reclutamiento es la publicidad, debido a que comunica ampliamente el hecho de que existen vacantes, es decir: un anuncio comunicará las necesidades de empleo a una gran audiencia en forma rápida y económica.

Por Iniciativa Propia.- La presentación espontánea de elementos es una fuente común para cubrir puestos no calificados o semicalificados; e incluso las necesidades de técnicos se ven cubiertas por candidatos que tocan a la puerta.

Esta es una forma que reporta constantemente personal, ya que aunque muchas veces no hay vacante acuden bastantes -- personas a hacer solicitud y esto sucede con mayor frecuencia si la industria cuenta con gran prestigio, ya sea por su desarrollo, prestaciones etc.

Relación con el medio o atracción directa.- Cuando un reclutador está bien conectado con otros reclutadores de distintas industrias pueden mandarse recíprocamente personal.

Archivo de Solicitudes.- Esta fuente consta de candidatos que no han sido contratados en un determinado momento por no llenar los requisitos necesarios para el empleo vacante pero que pueden ser útiles posteriormente para otros puestos en los que sí reúnan las características, ya sea de nueva creación o que haya quedado libre después.

Archivo de Eventuales.- Esta fuente podría quedar enmarcada en la anterior, pero considerámos en otro inciso debido a que la diferencia entre ambas es que en esta se conoce la forma en que se está o se estuvo desempeñando el individuo dentro de su trabajo, pudiéndose aprovechar además su experiencia.

Recomendaciones.- Es una forma de reclutamiento muy común pues en toda industria, institución, hay empleados que han sido recomendados por amigos de los jefes, por parientes, etc; generalmente estas personas son aceptadas por las instituciones dándole importancia relativa a su capacidad y experiencia laboral.

Viajes de Reclutamiento.- En algunas ocasiones se les envía a diferentes partes de la República para que recluten personal de fuera.

¿Que es la Selección de personal?

Es el proceso mediante el cual se elige en la forma más justa y lógica posible a un candidato, que entre varios aspirantes resultó ser el mejor, en lo que se refiere a las características y capacidades necesarias para cubrir el puesto. Tomando en cuenta las necesidades de la organización y su capacidad humana, así como la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales; a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la sociedad en la cual convive, para que de esta manera contribuya con los objetivos y metas de la organización.

Información necesaria para la selección :

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión.

Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre los mismos solicitantes, puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tienen la responsabilidad de buscar mayores informes de cuáles fuentes están disponibles.

Especificaciones del puesto:

Por lo general los gerentes y supervisores están familiarizados con los requisitos del puesto relativos a destreza, de mandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos. Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participen en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

En las grandes organizaciones puede ser posible especializar a los entrevistadores en una determinada clase de puestos y, en esta forma, saber más acerca de ellos. Conforme a los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no sólo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que puedanse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

Selectividad al contratar:

El grado hasta el cuál puede lograrse la selectividad dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración. Si el número de solicitantes es pequeño, sea a causa de escasez de mano de obra o por esfuerzos inefectivos de reclutamiento, el grado de selectividad será reducido.

La selectividad esta expresada típicamente en términos de la proporción de la selección, que representa la selección entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con que se cuenta.

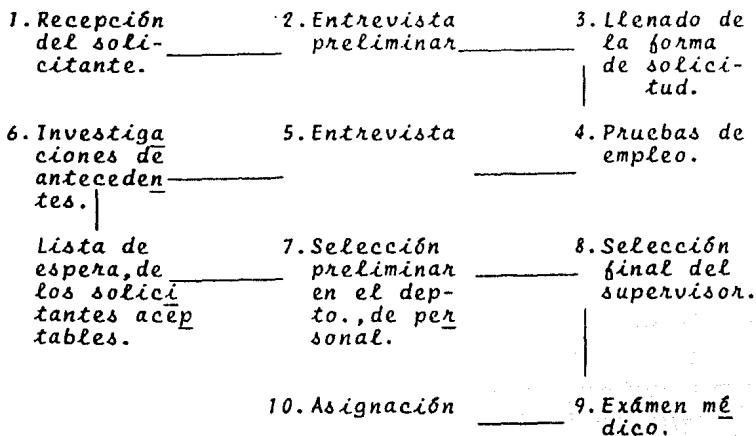
Información acerca de los solicitantes:

Básicamente, los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará. El factor puede hacer que incluya su conocimiento y destreza, lo mismo que su aptitud y potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas. Los factores relativos a lo que harán incluye la motivación, intereses y otras características de su personalidad.

EL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones, separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes, pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes.

Los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de selección se los mostramos en el diagrama posterior:



El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no solo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse; con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso a eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito no sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros -- puesto.

Una vez que se han localizado a los posibles candidatos se procede al llenado de la:

Presolicitud. - Su finalidad es proporcionar la información básica necesaria para realizar la entrevista preliminar y para contar con un registro permanente de las solicitudes.

Entrevista inicial o preliminar. - La entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador, y que se hace para complementar datos del solicitante, solo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Con esta entrevista se pretende detectar con un panorama general y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc.

Con el objeto de descartar candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto, es en esa entrevista en donde se le debe informar en que consiste el trabajo, horario, sueldo, prestaciones, para que si todavía sigue interesado, se pase a la siguiente etapa.

El administrador debe cuidar de conducir la entrevista -- por el camino que a él le convenga y se puede conducir de la siguiente manera:

Recibir lo más amable que se pueda al candidato.

Iniciar la plática demostrando interés por la entrevista.

Procurar la sencillez y cordialidad.

Entrevistar realmente.

Garantizar que se busca la lealtad y el interés.

Observar lo mejor que podamos al solicitante, sus reacciones, su cultura, presentación, etc.

Cerrar la entrevista indicándole porqué no podemos contratarlo, o citándolo para el paso siguiente.

Hacer inmediatamente un resumen de lo más importante.
Solicitud de empleo:

Una vez que contamos con los candidatos, es importante --- que los recibamos y tratemos bien para que tengan una primera impresión aceptable de la organización. Algo que se hace necesario es el espacio asignado a las oficinas de reclutamiento y selección, las cuáles deben proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es recomendable una sala de espera confortable iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que faciliten las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

El área de reclutamiento y selección, se debe localizar de preferencia en un lugar accesible a los solicitantes para evitar que transiten por las áreas de trabajo.

Los puntos antes mencionados son aplicados principalmente a las grandes empresas las cuáles tienen un panorama más amplio de lo que representa el área asignada; pero para las empresas pequeñas esto se complica demasiado, por lo que deben contar al menos con un área reducida pero confortable y limpia para que la empresa de la impresión de que tiene una personalidad bien definida.

Una vez que se determinó el área donde se recibirá a los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo, la cuál debe contar con las partes siguientes:

Generales del Solicitante:

Nombre.
Domicilio.
Estado Civil.
Edad, etc.

Estructura familiar y sus características económicas:

Nombres, Edades y Ocupaciones de los padres.
Esposa e Hijos del solicitante.
¿Cuántos depende de él?
Participación económica, etc.

Antecedentes de Trabajo:

Empresas en que ha trabajado; puestos que ocupo, tiempo que estuvo laborando sueldos, motivos de su separo, nombres de sus jefes.

Estudios:

Primaria, secundaria, bachillerato, carreras cortas, idiomas, conocimientos técnicos, cursos, etc.

Varios:

Suelen incluirse preguntas sobre motivaciones, deseos, sueldo que pretenden, etc.

Es bueno mencionar que las cartas de recomendación que solicitan pueden tener un valor mínimo si no podemos comprobarlas con las personas que las expiden.

Las solicitudes de empleo deben de diseñarse de preferencia para diferentes niveles, esto es para ejecutivos, empleados y nivel obrero. Pero si las condiciones no lo permiten se debe tener una forma de solicitud sencilla y accesible empleados y obreros.

Pruebas Psicológicas:

Las pruebas psicométricas como parte del proceso de selección:

Una herramienta muy importante en el proceso de selección son las pruebas psicométricas. Su objeto es poder establecer normas que permitan una comprensión e interpretación científica de la conducta humana. Gracias a las pruebas es posible hacer una interpretación cuantitativa, objetiva y comparable de los resultados que se obtiene mediante recursos casi siempre simples y de fácil aplicación.

Se llama prueba psicométrica a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento; este comportamiento está evaluado por una comparación estadística con el comportamiento de otros individuos colocados en la misma situación, permitiendo así clasificar al sujeto examinado

Las pruebas reducen el costo del entrenamiento, ya que el

personal ingresa a la empresa con niveles de inteligencia más altos.

El uso continuo de las pruebas psicológicas, coordinada -- con la investigación de personal, produce una reducción -- sustancial de los cambios de personal.

Características de una buena prueba:

En cada prueba hay cuatro cualidades necesarias:

- a).- Validéz.- La prueba mide, en alto grado, lo que se pretende.
- b).- Confiabilidad.- La prueba tiene alto grado de consistencia al medir y remedir a los mismos sujetos.
- c).- Objetividad.- La prueba está diseñada, de manera que pueda ser clasificada por dos o más - calificadoros independientes, dando los mismos resultados.
- d).- Estandarización.- La prueba ha sido hecha a un grupo de personas, suficientemente representativo, en condiciones uniformes, para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados para hacer - comparaciones correctas.

Clasificación:

Las pruebas que se aplican dentro de la empresa se clasifican en tres:

a).- Pruebas de conocimiento:

Objetivos.- Determinar el grado de aprendizaje de conocimientos adquiridos y que permitan en consecuencia predecir el éxito de una persona en una actividad dada, donde tales - conocimientos son necesarios.

Clasificación:

PRUEBA

NIVEL

Ortografía

Para Secretarias

Mecanografía	Para Secretarías
Taquigrafía	Para Secretarías
Aritmética:	
1er. grado.	Primaria.
2do. grado.	Secundaria y preparatoria
Habilidad	
Númérica	Profesionistas.
Contabilidad	Contador privado. auxiliares contables.

Se aplican previamente a las pruebas psicométricas. En caso de obtenerse resultados deficientes, se suspende la aplicación de las pruebas psicométricas. El criterio para aplicar dichas pruebas será la escolaridad que presente el candidato así como los requisitos del puesto a desempeñar.

Pruebas Psicométricas:

Objetivo.- Conocer las aptitudes y características de personalidad de los solicitantes en forma más objetiva que cuando lo hacemos a través de la primera entrevista.

Medir las habilidades específicas y las aptitudes necesarias para el puesto.

Confirmar el nivel de educación general de los solicitantes.

Conocer lo que la persona puede hacer: aptitud; y lo que hará de capacidad mental.

Pruebas Técnicas:

El objetivo principal de este modelo de pruebas técnicas es el de ver la creatividad, habilidad, destreza, criterio y una de las principales es contar con imaginación y talento para poder darles solución a los problemas que frecuentemente se presentan en las actividades de carácter técnico: debido a la gran multiplicidad de problemas que se presentan en el proceso de educación.

Evaluación del solicitante:

La evaluación de un solicitante se hace mediante la interpretación de la batería de pruebas que se aplican, así como la información que nos proporciona a través de la entrevista.

Con la unión de estas tres técnicas nos formamos un juicio sobre su personalidad, capacidad y habilidades para desempeñar un puesto determinado.

Esta evaluación se da a conocer al jefe por medio de reportes los cuales le dan una idea clara y precisa para facilitar la decisión de éste.

Estos reportes se dividen en:

Reporte de oficinistas
Reporte de técnicos
Reporte de operarios
Reporte de ejecutivos

Estos reportes hacen notar las aptitudes y/o limitaciones que presenta el solicitante en relación al puesto que pretende, cumpliendo así el objetivo para el que fueron creados; contratar al candidato más apto para un puesto determinado

MÉTODOS DE ENTREVISTA.

Las entrevistas de empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a luz las actividades y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular. En el tipo de entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que deba seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es el que desempeña el papel principal al determinar la forma que seguirá la misma:

Entrevista no dirigida:

En la entrevista no dirigida, el solicitante recibe considerablemente libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales tales como: "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último trabajo", permitiendo que el solicitante se exprese

por sí mismo, con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo: "¿Y que sucedió entonces? o ¿Cuáles eran las circunstancias?", se usan para para mantener hablando al solicitante acerca de un asunto. En general el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente; contesta brevemente y permite pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar por el principiante, quizá debido a que nuestra forma de conversar actualmente dicta que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran juntas.

Mientras más libertad se proporcione al solicitante en esta clase de entrevista mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualesquiera puntos que quiera tocar. Esto puede ser valioso en especial para dirigir la atención del investigador a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos por un interrogatorio más rápido del solicitante. Por otro lado, el entrevistador no debe llegar a esta entrevista sin fijarse algunos objetivos.

La entrevista profunda:

La entrevista profunda va un paso más allá de la del tipo anterior., proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante tanto que están relacionadas con un empleo.

Entrevista estandarizada:

El tipo de entrevista más altamente estructurada es la entrevista estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma especialmente preparadas. Los estudios hechos en las organizaciones que emplean la entrevista estandarizada muestran que es un método que produce resultados que van de moderados a altamente válidos. El entrenamiento requerido para este tipo de entrevistas, lo mismo que para el procedimiento que se emplea con todos los solicitantes, quizá contribuya al éxito que reportan.

La técnica de entrevista:

Se utilizó la entrevista, ya que es una conversación y tiene un objetivo; en dicha entrevista existe una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, de hecho durante mucho tiempo fue el único. Sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a -- que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en -- que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, "de mangas de camisa", relajada facilita la actitud al solicitante, mientras una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar que clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles -- son las que realmente se están generando.

LAS FASES DE LA ENTREVISTA:

CIMA

RAPPORT

CIERRE

Rapport. - Este término significa "concordancia, simpatía", es

Una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el "Rapport" debe reinar durante toda la entrevista un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle, y por lo contrario lo dificultan: el sarcasmo, la ironía, las interrupciones.

Cima.- Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorar las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Cierre.- Antes de terminar la entrevista se debe anunciar al candidato el término de la misma, para que el haga sus preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la misma.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar. lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo para lograr que su interlocutor obtenga beneficios personales, que sienta que la entrevista valió la pena y que al no ser aceptado no implica derrota sino por el contrario un estímulo para buscar empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado a sus recursos.

Entrevista con el jefe

Con la información obtenida en las entrevistas y con el resultado de las pruebas, se valúa a la persona y de acuerdo a los criterios de aceptación es presentada como candidato deseable y adecuado al puesto al jefe que tiene la vacante, quién al analizar los datos de la solicitud y realizar sus entrevistas, conoce el rendimiento y rasgos sobresalientes de la personalidad del candidato y mediante el reporte psicolométrico, detecta su interés y puede formarse un juicio del solicitante para tomar una adecuada decisión.

Normas que debe observar el jefe en el manejo de la entrevista al candidato:

Una entrevista constituye una técnica, cuyos objetivos siempre serán los mismos:

Obtener información.

Dar información.

Establecer una relación de simpatía.

El principio básico en que se fundamenta la entrevista es el siguiente: Las personas ante situaciones similares repiten su actuación. Por lo tanto la mejor manera de saber de que es capaz un solicitante en el futuro, es conociendo lo que ha hecho en el pasado.

La observación:

Es el elemento principal de la técnica de entrevista y esta debe de ser completa y referirse a:

Nosotros mismos.
La situación.

La observación de nosotros mismos:
Características del entrevistador:

- Respetar auténtica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatía, es imprudente, ya que el entrevistador transmitirá a través de medios finos y subconscientes su verdadera actitud y sentimientos.

- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en que domine la franqueza y la confianza mutua.

- Capacidad para ponerse en el lugar de la persona ó para entender su posición de entrevistado.

- Saber escuchar, alentando al entrevistado a que hable libremente sin necesidad de ayuda; omitiendo juicios que puedan influir en sus respuestas.

- Planear el curso de la entrevista, la cual ha de ser rígida y encauzar hacia el tema original, o sea guiando la entrevista.

- Capacidad de observación y sensibilidad; captar por un lado lo que la persona dice, así como los sentimientos que esconden las palabras, ideas y reacciones no expresadas.

- La manera de sentarse, la distancia entre el candidato, la forma como tomamos su expediente personal y como nos enteramos de éste, son otros tantos puntos que hay que subestimar.

Hay que procurar que no lea las observaciones confidenciales que hayan sido apuntadas, o constatar la presencia de nuevos documentos, por ejemplo las referencias.

El jefe debe saber lo que le interesa conocer del candidato y con esa base formular las preguntas.

- Al terminar la entrevista se debe dar las gracias de manera cortés diciendo que tiene varios candidatos para tomar su decisión, la que comunicará al departamento de selección de recursos humanos lo más pronto posible. Si es aceptado, se deberá informar a éste para que efectúe la contratación del candidato y reúna los requisitos necesarios como son:

Solicitud de empleo.

Exámen médico.

Encuesta socioeconómica.

Encuesta socioeconómica:

Se procede a verificar los datos que proporcionó el candidato en su solicitud y entrevistas. Es decir, se acude al domicilio donde vive y allí se le pide mostrar sus documentos certificados; también se acude a las negociaciones y empresas donde ha trabajado anteriormente, para obtener la más amplia información posible acerca del candidato.

Integración del expediente:

El departamento de selección se encargará de integrar el expediente del nuevo empleado, que una vez completo debe contar con los siguientes documentos:

Solicitud de empleo con fotografías.

Exámenes y pruebas de conocimientos.

Reporte de evaluación.

Encuesta socioeconómica

Exámen Médico.

Copia fotostática del acta de nacimiento.

Comprobante de afiliación al IMSS.

Comprobante del Registro Federal de Causantes.

04 Fotografías.

Copia fotostática de la cartilla.

Comprobante de estudios.

Contratación:

La contratación del nuevo empleado en todos sus trámites administrativos y legales correspondientes, está bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo de Personal.

DETERMINACION DEL UNIVERSO

El reclutamiento y la selección cuya finalidad es -- abastecer de personal a una empresa con la oportunidad y características requeridas por la misma, implica en base a su importancia , la adecuada implementación en cualquier ente económico de que se trate ; por lo que estara presente tanto en empresas industriales, comerciales y de servicio, ya sea de carácter privado o público, por lo que el universo -- como podemos percatarnos es bastante amplio.

En esta ocasión hemos determinado circunscribirnos -- a un solo ramo y por un interés definido nos avocare mos al de las artes gráficas, y por ser este tipo de industrias una de las más antiguas en nuestro país ; lo cuál nos genera una inquietud que es la de conocer hasta donde se acepta esta función. La presente -- investigación por la amplitud del universo tiene la intención de suscribirla a un ramo específico y por cierta facilidad se manifiesta en su oportunidad.

Las empresas consideradas, están afiliadas a la Unión de Industriales Litografos de México, A.C., quienes -- gentilmente nos proporcionaron las facilidades necesarias para la realización de la presente investigación.

EL SECTOR INDUSTRIAL DE LAS ARTES GRAFICAS

Antecedentes.-el deseo y la necesidad del hombre por expresar graficamente sus gustos temores e ideas des de tiempo inmemorial, ha formado lo que podemos llamar : origen de las artes gráficas. Es la forma de - expresar por escrito todo lo que constituyen las - - ciencias, las artes todos los sentimientos humanos-- para representarse.No podemos usar otro procedimiento que no esté relacionado íntimamente con las artes-- gráficas.

Debido a esos verdaderos artistas, que esculpieron - en tosca piedra tratando de hacer la narración de lo sucedido, de los descubrimientos que se iban haciendo en los campos del progreso, hemos podido darnos - cuenta que las etapas de evolución de las diversas-- edades por las que atravesó el género humano.Las - - transformaciones sufridas por nuestro mundo con los-- inventos y descubrimientos en general, han cambiado-- la fisonomía y los medios de vida de nuestro planeta

La civilización egipcia una de las más aventajadas - entonces, son modelo de los esfuerzos que desplazaron para lograr perpetuar su memoria a través de los tiempos; los fenicios inventores del primer abecedario, los primeros que representaron los sonidos por medio de signos. Hasta nuestros días no podemos negar su capacidad intelectual y admirar este maravilloso invento.

Las artes gráficas constituyen una cadena cuyos eslabones significan épocas, civilizaciones. Hoy han alcanzado mucho desarrollo y cuentan con una depurada técnica que ha hecho de ellas una industria de privilegios, -- con tan fuertes características que difícilmente el -- resto de las industrias que cubren las necesidades humanas, pueden desarrollarse y progresar; sin tener como factor importante algunas de las ramas que abarcan y que comprenden las artes gráficas.

Sabios, filósofos, humanistas, tienen que estar agradecidos a este noble arte que les permite dar a conocer y difundir sus estudios, sus teorías y su imagen por medio de un magnífico producto que debe ser indispensable en la vida moderna: se trata del libro. El libro es un monumento, producto de las artes gráficas.

Las artes gráficas han jugado un papel importantísimo en todos estados y situaciones de la vida humana, en el histórico y en el científico. Los gestos revolucionarios no podrían haber prosperado, sino fuera por el fiel trasmisor del pensamiento, del ideal: el tipo de imprenta.

El periódico, el folletín, el pamfleteo, el manifiesto, son la forma práctica y bella de llegar al corazón y al cerebro de todos los pueblos.

Son tan nobles las artes gráficas, que todos los obreros que las cultivan sin otra preparación que sentir -- un soplo de inspiración, adquieren con su práctica, -- cultura y anhelo de superación; se convierten en artistas, en tipógrafos.

Las artes gráficas son modelo de libertad, dentro de -- ellas se vive para el arte, por el arte, la educación y el trabajo.

Su evolución en México.- Entre los mil o más títulos--- que hacen memorable e ilustre nuestra ciudad de México esta la de haberse establecido en ella la primera im- - prenta que vino a América, marcando por este hecho un - notable adelanto cultural del nuevo mundo.

El estudio de los orígenes de la imprenta en México es- un campo que esta lleno de lagunas y vacíos que ofrece- los más graves problemas al investigador, debido a la - escasez de documentos fehacientes.

Las únicas noticias que se tienen acerca del primer li bro impreso en México se encuentran en Davila Padilla, quien al referirse a Fray Juan de Estrada, escribe:

"El primer libro que en este nuevo mundo se escribió y la primera cosa en que se ejerció la imprenta en es- - tas tierras fue obra suya. Daban a las novicias un li- bro de San Juan Climaco, como no lo habla en lengua ro mance; mandó que lo trajeran en latín, lo hizo así con presteza y elegancia por ser muy buen latino y romanti- cista, y fué su libro el primero que se imprimió por - Juan Pablos, primer impresor que a esta tierra vino".- El título de esta obra era "Escala espiritual para lle- gar al cielo, traducida del latín al castellano por -- el venerable P. Fray Juan de Magdalena "Ningún ejemplar de dicha obra ha sido encontrado.

Algunos investigadores dudan de su existencia, pero en lo que sí están todos unánimes, es en que fué este -- Juan Pablos el primer maestro en el arte tipográfico -- que se estableció en estas tierras y por consiguiente -- en América. Las circunstancias que dieron origen a su -- traslado al entonces fabuloso Nuevo Continente fueron -- como sigue:

A mediados del año 1,500 se estableció en Sevilla España, adonde ejerció brillantemente su profesión y extendió grandemente su gira un impresor alemán, llamado -- Jacome Cromberger. Tres décadas después un hijo de este Cromberger, de nombre Juan, establecióse también en el negocio de la imprenta; dió oído a las instancias -- del virrey Don Antonio y del Obispo Fray Juan de Zumárraga, quienes ofrecieron privilegios y favores especiales celebrando un contrato con el italiano Giovanni Paoli, conocido de allí en adelante como "Juan Pablos".

En dicho contrato que era sumamente oneroso para el -- italiano, se basaba la imprenta y su equipo, el papel -- la tinta, más los gastos de traslado en 195,000 monedas; y se estipulaba que la tirada diaria sería de --- 3,000 pliegos, debiendo llevar todos los libros al pie de imprenta de la casa Cromberger.

Según otra cláusula de este contrato leonilo, Pablos -- serviría como cajista y administrador, pero bajo la vigilancia de otra persona nombrada al efecto por Cromberger. Ni él ni su mujer podían percibir sueldo, ni podían disponer de un sólo céntimo de las utilidades que se obtuvieron en el negocio y sí solamente para sufragar sus gastos más indispensables. No podían asociarse tampoco con otra persona con el mismo negocio y además estaban obligados a servir de agentes en México para la venta de impresos y mercaderías que les enviara, -- sin deducir comisión alguna por este servicio .

Los gastos de viaje y los fletes eran por cuenta de Cromberger el contrato tendría una duración de diez años, al cabo de los cuales se liquidaría.

Después de descontar todo lo invertido en la imprenta, los sueldos, el alquiler de la casa, más los gastos personales de Pablo y su mujer, éste recibiría la quinta parte de las utilidades y las otras cuatro quintas partes irían a aumentar el caudal del alemán. Firmando el contrato legalmente, conforme a la costumbre de la época, en el oficio de Alfonso de la Barrera; Pablos y su mujer, el prensista que se llamaba Gil Barbero y otros empleados, -- junto con la prensa, el papel la tinta y otros enseres, se hicieron a la vela en la Nao de Diego Martín a 18 de Septiembre de 1535 años". Una vez en México Pablos abrió su taller en una sección del palacio episcopal más conocido como la " Casa de las Campanas" , por que allí se fundían algunas para las distintas iglesias de la diócesis de México. El primer libro que conocemos, salido de las prensas de Juan Pablos, es la "Breve y más compendiosa Doctrina Cristiana, en lengua castellana y mexicana". En el colofón se dice que el libro fue impreso a expensas del obispo Fray Juan de Zumárraga, en la gran ciudad de Tenochtitlán México, y taller de Juan Cromberger, en el año de 1539. En realidad no era un libro, sino un folleto de 12 páginas en un cuarto impreso con tipo gótico.

Los libros que siguieron fueron más o menos de la misma índole: cantillas de devoción, catecismos, -- reglas para las procesiones, libros de confesar, ordenanzas etc. De vez en cuando se elgían otros asuntos, tales como la relación de terremoto de Guatemala.

Muerto Cromberger, después de variadas y latosas peripecias jurídicas, el taller pasa a ser propiedad del italiano y de allí en adelante sus libros llevan esta leyenda al pie de la portada: "Imprimido por Juan Pablos".

Al pie del libro se encuentra siempre el nombre del impresor y de nuevo el colofón con el nombre de la persona que costaba la edición.

Un exámen minucioso de la enorme producción bibliográfica de este período, nos demuestra que la imprenta vino a dar un gran impulso a la vida cultural de la colonia durante el siglo XVII.

En la centuria siguiente se publicaron libros muy interesantes, tales como las vidas de hombres célebres, narraciones de sabor mundano y crónicas religiosas; pero un verdadero torrente de novicias y sermones vienen a ocultar y a opacar los pocos ejemplares meritorios de la época. La extravagancia barroca que hace irrupción en la literatura, puede aparecer aún en los títulos extrambóticos con que los escritores bautizaban sus engendros cerebrales. He aquí dos o tres muestras: "El público signo y los frutos del contenido. Sin embargo, en las postrimerías ecce homo" "Angelico presidió contra diabólicos asaltos en la devoción al Angel, Santo de la Guarda" y otros.

La impresión de estas elucubraciones, pésima en todos sentidos, corrían parejas con su contenido. Sin embargo, en las postrimerías del siglo, el arte tipográfico recobra algo de su antiguo brillo.

Los más prominentes impresores de esta época fueron: José Bernardo de Hogal, a quién se encomendó la - - - arriesgada concesión de imprimir los edictos que expulsaron a los jesuitas del país. En la torrente de letra impresa pone de manifiesto el florecimiento de una notable plaga de pensadores e investigadores; de poetas, novelistas, dramaturgos, de dictadores y divulgadores; que a medida que el gusto por la lectura aumenta, harán setir más profundamente su creatividad en la sensibilidad popular.

La profusión de libros de lujo, esmeradamente impresos y elegantemente encuadernados, nos revelan la -- existencia de un buen número de bibliófilos.

La reseña que acabamos de hacer necesariamente rápida e incompleta, pero significativa para abrir el pensar y el ánimo; la certidumbre de la semilla sembrada hace más de quinientos años por Juan Pablos ha fructificado noble y abundantemente.

México no solo tiene un gran porvenir económico en el mundo que hace, sino que a medida que pasen los años irá aumentando su acervo intelectual y defendiendo más eficazmente su inconfundible mensaje espiritual por todos los ámbitos, a través de los libros cada vez más numerosos e incompletos que salgan de sus prensas.

Principales etapas del proceso productivo.-para que pueda realizar la impresión del ó de los artículos--- que se desean, es necesario realizar una preparación del material sujeto a transformación mediante las máquinas de offset. Primeramente obtendremos la lámina de impresión, en donde se fotografiará un original -- del artículo para obtener un negativo maestro. Una vez obtenido nos servirá como modelo para llegar a la separación de colores; esto lo lograremos tapando y des tapando tantos negativos como colores lleve la impresión. Las láminas se realizarán mediante la proyección de los rayos producidos por una lámpara de carbón que enviará a la lámina.

Para que la imagen se fije, se requiere aproximadamente de unos veinte minutos para que se realicen tantas láminas como colores lleve a cabo la impresión; aplicando a cada caso el negativo correspondiente con la previa separación de colores. Posteriormente se le -- aplica un tratamiento químico, el cual es similar al revelado fotográfico.

Otro material de suma importancia es el papel carbón, el cual se deberá cortarse justo al tamaño de la impresión y de la máquina offset, en la cual va a efectuarse el trabajo. Una vez que se tiene todo en conjunto, todo el material se le proporcionará al impresor para que realice el tiraje correspondiente. Terminando el tiraje, las planillas impresas son colocadas en lu gares específicos para que saquen totalmente durante un periodo no menor de cuatro horas.

Va realizado el procedimiento anterior se pasará al departamento de acabado para el toque final.

Principales características estructurales.-para fines de constitución, las empresas litógrafas adoptan los lineamientos marcados por la ley general de sociedades mercantiles con referencia al capítulo de sociedades anónimas.

Es recomendable adoptar la personalidad moral en forma de sociedad anónima, por ser la más conveniente para cualquier transacción o cambio de propietario .

Las empresas deben localizarse en un lugar de consumo de preferencia en grandes centros comerciales e industriales del país.

El financiamiento de la empresa se realiza apeándose estrictamente a los limitantes marcados en las diferentes leyes que afectan directa o indirectamente este tipo de empresa.

El tipo de sistema que se utiliza en esta organización es el lineal en donde se definen y delegan responsabilidades.

La responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa estriba en un gerente general, el cuál debe estar capacitado en conocimientos profesionales de administración.

Toda organización aplicable a este tipo de industria debe funcionar con coordinación perfecta de sus diferentes ramas, ya que de no existir, ésta fracasaría en su totalidad.

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Es imprescindible considerar la importancia de un -- adecuado proceso de Reclutamiento y Selección, con el proposito de que se conciba la adecuada integración de este a la Organización.

Las empresas de las artes gráficas son empresas complejas en las que la participación real de cada trabajador es algo muy importante. Cada trabajador debe ser una persona con motivación adecuada a las -- tareas que le corresponde dentro de los diferentes puestos que desempeñe. Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes es el ocasionado por la falta de un proceso de reclutamiento y selección; caso contrario si se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección se obtendrán mejores elementos , y mayor productividad en el trabajo.

HIPOTESIS: Es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. Proposición, es un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus -- atributos gramaticales entre si por un verbo.

El adverbio tentativamente, dice que proponemos la respuesta sin saber aún si las observaciones, hechas, o datos, la comprobarán o desaprobarán. Como -- se sabe es la pregunta que surge de la observación de un área de fenómenos.

Terminos de la hipótesis.- La clara definición de los términos de la hipótesis en una condición de importancia fundamental para el desarrollo de la investigación. Si los términos carecen de operatividad, fidedignidad y validez, el investigador irá a tientas y nunca sabrá a punto fijo cuál es el objeto del trabajo que esta observando.

Formula de la Hipótesis.-

$$V_i \text{-----} V_d$$

V_i = simboliza la variable independiente.

V_d = simboliza la variable dependiente.

Desglosando la formula.-

$$(X_2 \ X_1) \quad P \text{-----} y_2 \ y_1$$

$$V_i = (X_2 \ X_1) + P$$

$$V_d = y_2 \ y_1$$

La fórmula simbólica más general de una variable, es aquella que contiene exclusivamente los símbolos de la variable independiente y de la variable dependiente unidos por una flecha horizontal; que simplemente expresa que al darse la variable independiente podemos predecir, sin que la fórmula simbólica introduzca el grado de probabilidad, la variable dependiente.

El modelo de la prueba es la selección deliberada de la prueba técnica apropiada para la comprobación de la hipótesis propuesta para lo cual se requiere la elaboración instrumental exigida por la hipótesis; la elaboración del muestreo con determinación de su posibilidad de error, y un sistema de recolección de datos, de análisis y valuación de los mismos.

Entre las variables más importantes a considerar:

- 1.-Conocimiento de la existencia de un departamento de reclutamiento y selección de personal, para que así funcione mejor la empresa.
- 2.-Las fuentes más importantes de reclutamiento que -- utiliza para allegarse de posibles candidatos.
- 3.-La existencia de alguna metodología para evaluarlos.
- 4.-Conocer como se lleva a cabo la selección del personal.
- 5.- Conocer cuales puestos revisten mayor importancia-- en la búsqueda y colocación de los mismos.
- 6.-Conocer cuáles personas son las que deciden la contratación del personal.

De lo anterior, la hipótesis resultante para la presente investigación es la siguiente:

"SI LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL NO SE MANIFIESTA ADECUADAMENTE EN EL SECTOR DE LAS ARTES GRAFICAS , DIFICILMENTE CONTRIBUIRA A LA UBICACION-DEL HOMBRE ADECUADO AL PUESTO ADECUADO".

Variable Independiente.- Si la función de reclutamiento y selección no se manifiesta adecuadamente en el sector de las artes gráficas.

Variable Dependiente.-Difícilmente contribuirá a la ubicación del hombre adecuado al puesto adecuado.

Objetivos Generales .- Los objetivos generales que se pretenden cubrir son:

Aprobar o disprobar la hipótesis.

Conocer cuál es la fuente de reclutamiento que por su incidencia es más esencial en un momento dado; y más aún en el medio laboral determinado, lo cuál nos permitirá como consecuencia del resultado, ensalzar o minimizar su uso.

Conocer que tipo de puestos en términos generales reviste mayor dificultad para encontrarse en el mercado de trabajo respectivo.

Dar a conocer la importancia de la existencia de un departamento de reclutamiento y selección.

En base a las etapas más sobresalientes que se recomiendan en un proceso de selección, vislumbrar si las mismas son aplicables, o bien se tiene la opción de presenciar una metodología al respecto.

Determinar la importancia que la industria le da al reclutamiento y selección.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Es evidente que en la inmensa mayoriade las investi-
gaciones no es posible comprender a todos los fenó-
menos individuales, por esto se recurre a examinar
grupos limitados de fenómenos individuales a los --
cuáles se les da el nombre de Muestra.

La formula a utilizar es la siguiente:

$$N = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

DATOS:

$$E = .05 \%$$

$$Z^2 = 1.01$$

$$P = .03 \%$$

$$Q = .97 \%$$

DE DONDE:

$$N = \frac{(1.01)^2 (.03) (.97)}{(.05)^2}$$

$$N = \frac{(1.0201) \times 0.0291}{.0025}$$

$$N = \frac{0.296}{.0025}$$

N = 11.84-----Tamaño adecuado de la muestra

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

Actividades.-

- 1.- *Entrevista preliminar*
- 2.- *Investigación a la Unión de Litógrafos*
- 3.- *Elaboración del cuestionario*
- 4.- *Aprobación del cuestionario*
- 5.- *Carta de presentación y lista de empresas*
- 6.- *Recopilación de la información*
- 7.- *Tabulación*
- 8.- *Resultados*
- 9.- *Elaboración de Informe*

1.-Entrevista preliminar.-La entrevista se realizó con el gerente de la Unión de Industriales Litógrafos de México A.C., Lic. Pedro Fernández, con el objeto de presentarles las finalidades de la investigación, destacando la importancia que tiene para los empresarios el conocer las diversas formas en que recluta y selecciona a su personal.

2.-Elaboración del cuestionario.- Se elaboro un cuestionario con 11 preguntas de donde 6 de las preguntas son cerradas, 4 son de opción múltiple, y la restante es una pregunta es una pregunta abierta. La gran mayoría de las preguntas esta encaminada al conocimiento de la existencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal; las fuentes que más utiliza, la forma que tiene para evaluarlos y conocer la persona que se encarga de aceptarlos en caso de que resulten el elemento deseado.

3.-Aprobación del cuestionario.-Aprobado por la Unión de Industriales Litógrafos de México, A.C.

4.-Carta de presentación y lista de empresas.-Se obtuvo la carta de presentación con la autorización del consejo directivo y la firma del Lic. Pedro Fernández, con el fin de realizar las entrevistas a la empresa (s) .

5.- Recopilación de la información.- Para recabar la información se aplicó el cuestionario a 47 empresas.

6.- Tabulación.- Los datos se procesaron en computadora, para obtener porcentajes, correlaciones de las variables de contingencia.

7.- Resultados.- Cuadros de resultados y gráficas.

8.- Elaboración del informe.- Posterior al análisis-- de los datos.

9.- Presentación del informe.- Se presentó al consejo directivo de la Unión de Litógrafos, a los directivos de las empresas, y al gerente.



Unión de Industriales Litógrafos de México, A.C.

RCSAS MORENO S.º 132
MEX. CO 4, C F

TELS 5-92-04-97
5-92-04-90

2 de Febrero de 1982.

CIRCULAR No. 6/82.

Ref: APLICACION DE CUESTIONARIO SOBRE LA
SELECCION DE PERSONAL EN LA INDUS--
TRIA DE LAS ARTES GRAFICAS.

Estimados compañeros:

El objeto de la presente es informarles que las Sritas. Ma. del Consuelo Flores López y Celia Turcott Flores, llevarán a cabo la Encuesta arriba mencionada, con el propósito de conocer el proceso de Reclutamiento y Selección, el cual consideramos de suma importancia para todos nosotros, dado el momento en el que nos encontramos con relación a los Recursos Humanos.

Para (obtener) lo anterior, se requiere aplicar un Cuestionario, el que servirá como un Seminario de Investigación para la Universidad Nacional Autónoma de México, del cual proporcionaremos una copia del resultado a todos los participantes.

Mucho les agradeceremos que se sirvan dar toda clase de facilidades a las personas antes indicadas para obtener el mejor resultado, sin otro particular por el momento quedamos a sus apreciables órdenes.

Atentamente.

CONSEJO DIRECTIVO.

Cuestionario

1.- ¿Cuenta la empresa con algún departamento o división responsable de reclutamiento y selección?

() si () no

2.- En caso de existir, ¿Cuenta este departamento con alguna persona especialista en reclutamiento y selección?

() si () no

3.- ¿Que persona se encarga de esta función ?

Personas del departamento de personal ()

Personas de otros departamentos ()

Personas externas a la empresa ()

4.- ¿Que fuentes de reclutamiento utilizan para allegarse de candidatos?

Agencias de colocación ()

Despachos de consultoría ()

Anuncios de periódicos ()

Contactos personales ()

Otros _____ ()

5.- ¿ Existe alguna metodología especial para evaluar a los candidatos?

() si () no

6.- ¿ Como se lleva a cabo la selección del personal ?

En base a entrevistas de conocimiento y profundidad ()
Aplicación de exámenes técnicos ()
Aplicación de exámenes psicométricos ()
Otros _____ ()

7.- ¿Cuentan con análisis y descripción de puestos ?

() sí () no

8.- ¿ Se define con anticipación el perfil de la persona que deberá ocupar el puesto; en cuanto a edad , escolaridad, experiencia, etc. ?

() sí () no

9.- ¿Considera que la forma en que se lleva a cabo - el proceso de reclutamiento y selección es adecuado?

() sí () no

10.- ¿Cuáles son los puestos vacantes que revisten mayor dificultad en su contratación ?

Operativos ()
Administrativos ()
Técnicos ()
Ejecutivos ()
Otros ()

11.- *¿ Que puesto ocupa la persona que decide en forma definitiva la contratación del personal?*

EL PORQUE SE HIZO CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO ANTERIOR:

- 1.- Con esta pregunta nos vamos a dar cuenta de la--- estructura bdsica de la empresa,
- 2.- Conocer si las funciones del departamento de Reclutamiento y Selección se están realizando por medio del especialista en esta función.
- 3.- Saber si las personas que se encargan de esta --- función cumplen con los requisitos para el desempeño de dicha función.
- 4.- Al referirnos a esta pregunta, tratamos de conocer los medios y la capacidad con que la empresa cuenta para proveerse de candidatos.
- 5.- Analizar el proceso mediante el cual evalúan a -- sus candidatos.
- 6.- Para investigar cuál es la técnica de selección - más frecuentemente utilizada.
- 7.- Discernir si la persona se adecua al puesto, o el puesto a la persona.
- 8.- Percatarnos si el candidato cumple con los requisitos solicitados.
- 9.- Es indispensable para todo tipo de empresa el que determine si el proceso de Reclutamiento y Selecc--ción es adecuado.
- 10- Cabe mencionar que toda empresa presenta cierto--- grado de dificultad en las contrataciones de algunos puestos vacantes, por tal motivo es necesario - saber que puestos son difíciles de cubrir.
- 11- Es necesario investigar si la persona contratante es la indicada para llevar a cabo dicha actividad.

GRAFICA DE GANTT DEL PLAN DE TRABAJO

DURACION. ACTIVIDADES.																	DIAS
	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ENTREVISTA PRELIMINAR.																	3
INVESTIGACION A LA UNION DE LITOGRAFOS.																	2
ELABORACION DEL CUESTIONARIO.																	11
APROBACION DEL CUESTIONARIO.																	4
CARTA DE PRESENTACION Y LISTA DE EMPRESAS.																	5
RECOPIACION DE LA INFORMACION.																	22
TABULACION.																	21
RESULTADOS																	5
ELABORACION DEL INFORME.																	5

**RECOPILACION DE LA INFORMACION, TABULACION
Y RESULTADOS**

1.- ¿ Cuenta la empresa con algún departamento o división responsable de Reclutamiento y Selección ?

() si () no

SI	47-----100	
	11----- x	= 23.40
NO	37-----100	
	36----- x	= 76.59

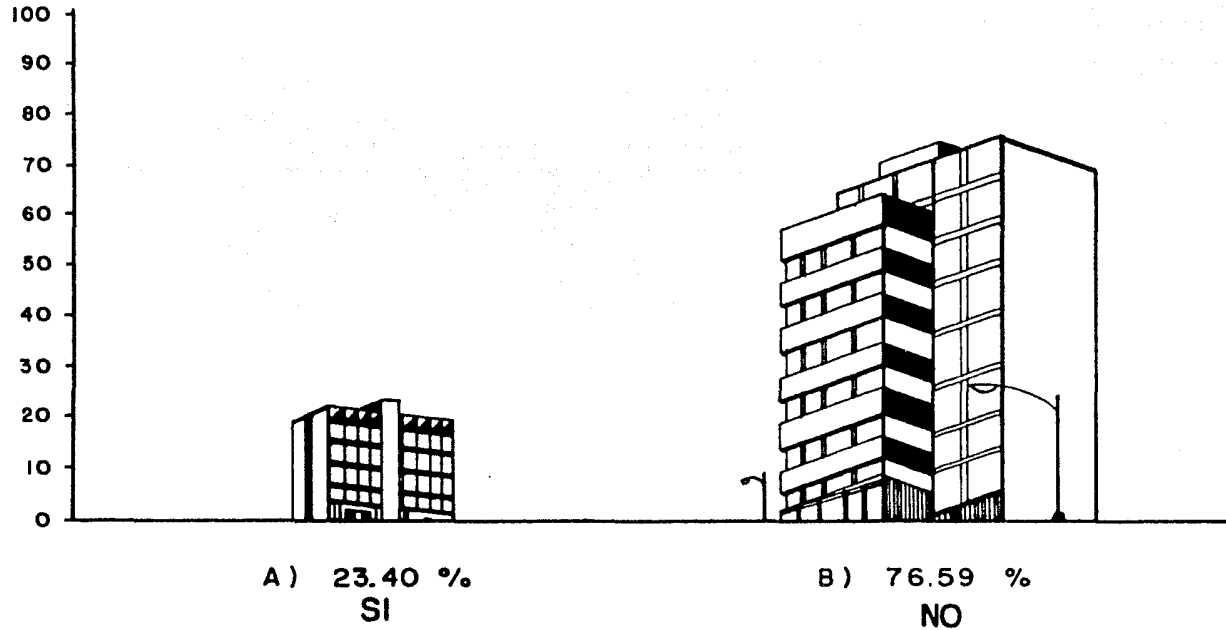
Por lo tanto se tiene que:

No. de empresas	Porcentajes %
SI 11	23.40
NO 36	76.59
Total 47	99.99 %

Con esta pregunta se denota que en la gran mayoría de las empresas dedicadas a este ramo, no cuentan con un determinado departamento responsable de esta gran función que es el Reclutamiento y Selección. Cabe mencionar que es indispensable que la empresa tenga algún departamento responsable de esta función.

CUENTA LA EMPRESA CON DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION P

%



2.- En caso de existir ¿ Cuenta este departamento - con alguna persona especialista en Reclutamiento y Selección ?

	() si	() no
SI	47-----100	
	9 ----- x	= 19.15
NO	47-----100	
	38----- x	= 80.85

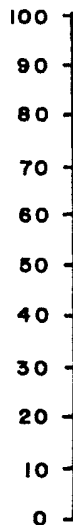
Por lo tanto se tiene que:

No. de empresas		Porcentajes %
SI	9	19.15
NO	38	80.85
Total	47	100.00 %

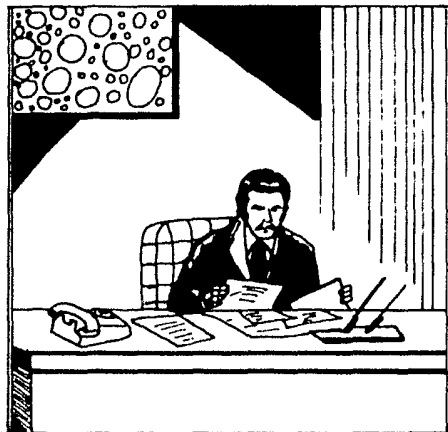
Es necesario señalar la gran importancia de la existencia de una persona especialista para la función de reclutamiento y selección; ya que al no existir, no se podrá contar con los elementos necesarios para el buen funcionamiento de dicha empresa y como consecuencia un rendimiento bajo de eficiencia.

%

EN CASO DE EXISTIR ESTE DEPARTAMENTO, SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO ?



A) 19.15 %
SI



B) 80.85 %
NO

3.- ¿ Que persona se encarga de esta función ?

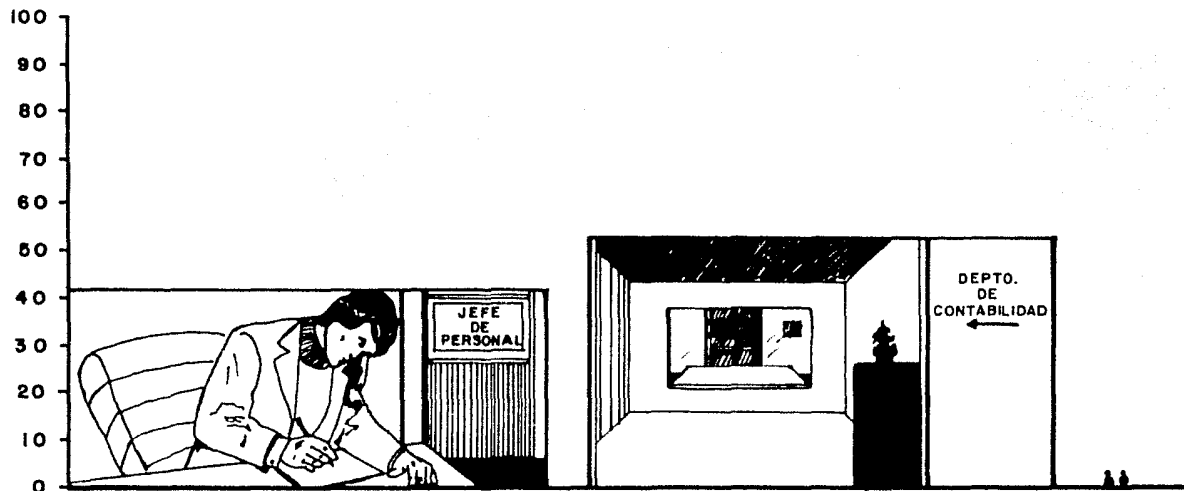
- a Personas del departamento de personal ()
- b Personas de otros departamentos ()
- c Personas externas a la empresa ()

No. Empresas		Opciones	
de	47-----	20	a
de	47-----	29	b
de	47-----	2	c

Es notorio que si la empresa no cuenta con un departamento de reclutamiento y selección no podrá contar con el personal ideal para dicha función; por tal motivo se puede observar que las personas que se encargan de dicha labor son personas completamente ajenas al departamento de personal.

QUIEN SE ENCARGA DE ESTA FUNCION ?

%



A) 42 %

B) 53 %

C) 4.25

4.- ¿ Que fuentes de reclutamiento utilizan para --
allegarse de candidatos ?

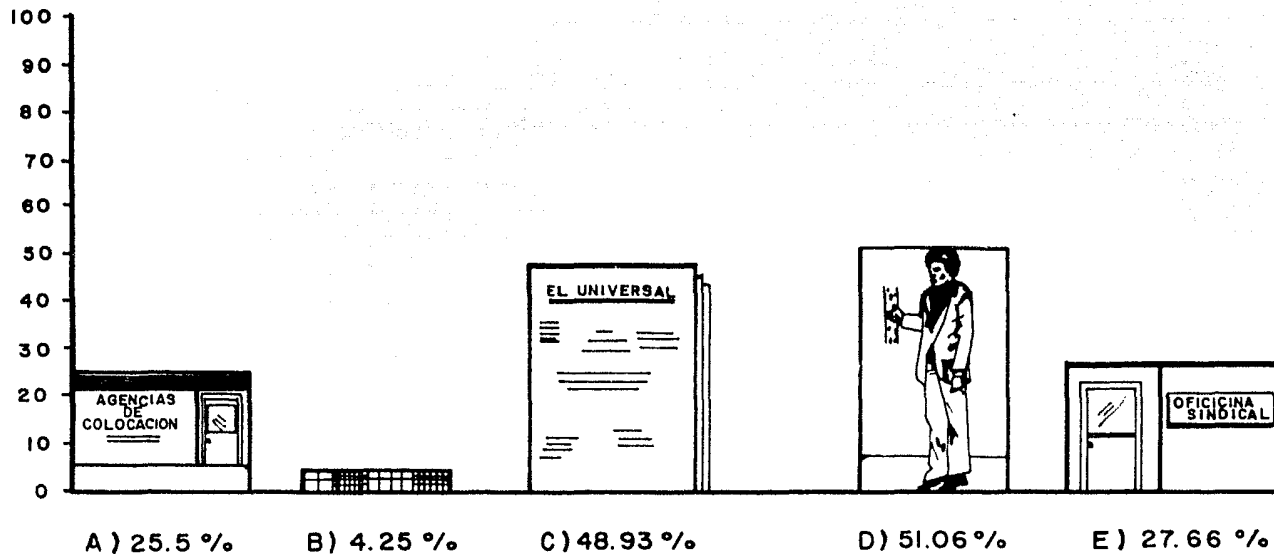
- a Agencias de colocación ()
- b Despachos de consultoría ()
- c Anuncios de periódicos ()
- d Contactos personales ()
- e Otros _____ ()

No de empresas	Opciones
de 47-----	12 a
de 47-----	2 b
de 47-----	23 c
de 47-----	34 d
de 47-----	13 e

Al preguntar nosotros por las fuentes que utiliza pa
ra reclutar a su personal nos damos cuenta que lo --
más utilizado es anuncios en periódico , ya que debf
do al ramo de actividad de las empresas es la más--
acertada, y la más acorde a sus necesidades, y/o po
sibilidades.

%

QUE FUENTES UTILIZAN



5.- ¿ Existe alguna metodología especial para evaluar a los candidatos ?

	() sí	() no
SI	47----- 100	
	14----- x	= 29.78 %
NO	47----- 100	
	33----- x	= 70.21 %

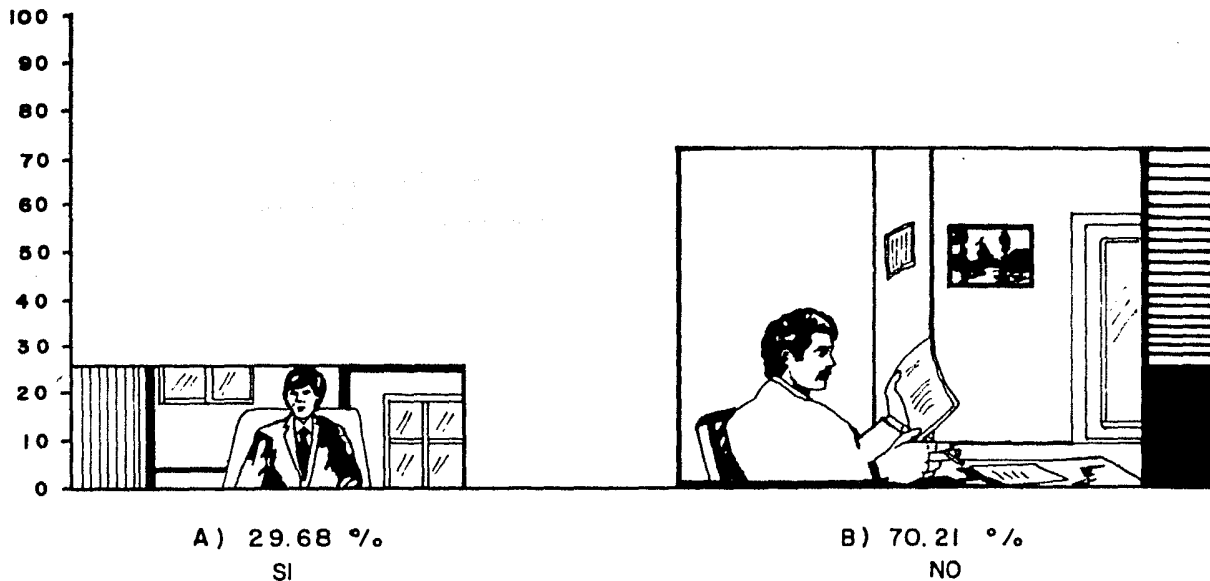
Por lo tanto se tiene que:

No. de empresas	Porcentajes
SI	14 29.78
NO	33 70.21
Total	47 99.99 %

Es de gran importancia analizar esta pregunta ---- puesto que podemos darnos cuenta de que en la gran mayoría de las empresas no cuentan con una metodología especial para evaluar al posible candidato; aspecto que las empresas deberían tomar más en consideración, ya que al no evaluar al posible candidato no se podrá tener conocimiento general y específico del próximo candidato aspecto que repercutirá en la producción de dicha empresa, ya que por desconocer las cualidades del candidato no podrán ubicarlo en el puesto ideal.

%

EXISTE ALGUNA METODOLOGIA PARA LA SELECCION DE CANDIDATOS ?

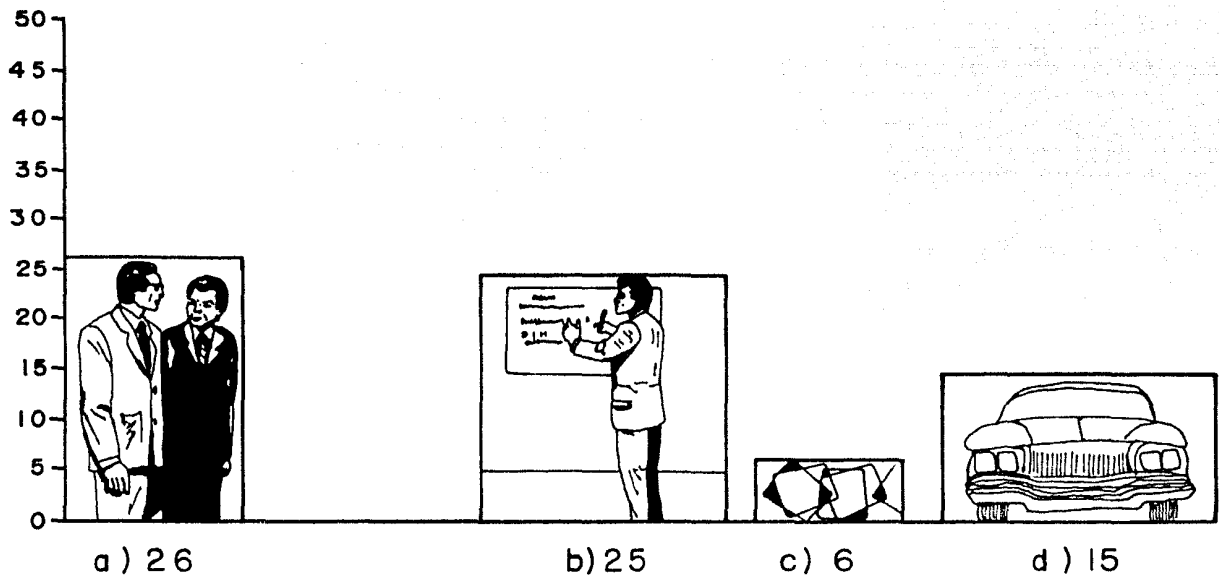


6.- ¿ Como se lleva a cabo la selección del personal?

- | | | |
|---|---|-----|
| a | En base a entrevistas de conocimiento y profundidad | () |
| b | Aplicación de exámenes técnicos | () |
| c | Aplicación de exámenes psicométricos | () |
| d | Otros _____ | () |

En base al los cuestionarios aplicados nos percatamos que la mayoría de las empresas utilizan la entrevista para la contratación de su personal, y en menor grado utilizan exámenes técnicos ya que estos últimos se consideran en esta industria de gran importancia por la actividad que realizan.

COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION DEL PERSONAL ?



7.- ¿Cuentan con un análisis y descripción de puestos?

si () no ()

SI 47-----100
16----- x = 34.05 %

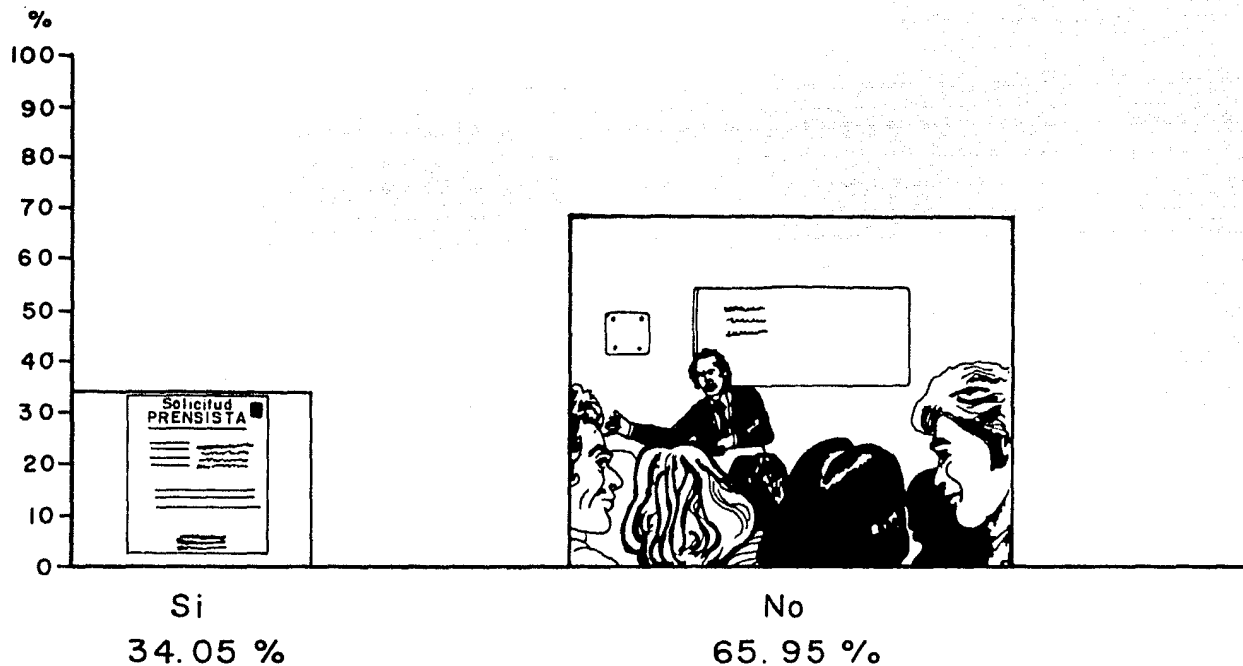
NO 47----- 100
31----- x = 65.95 %

Por lo tanto se tiene que:

No. de empresas	Porcentajes
SI 16	34.05 %
NO 31	65.95 %
Total 47	100 %

Con esta pregunta nos dimos cuenta que un 65.95 % de las empresas no cuentan con análisis y descripción de puestos y simplemente adecuan a la persona al puesto. Otro 34.05 % de las empresas si utilizan esta técnica; en la mayoría de las empresas que la utilizan se cuenta con una estructura más sólida.

CUENTA CON ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS ?



8.- ¿ Se define con anticipación el perfil de la persona que deberá ocupar el puesto; en cuanto a edad, escolaridad, experiencia, etc. ?

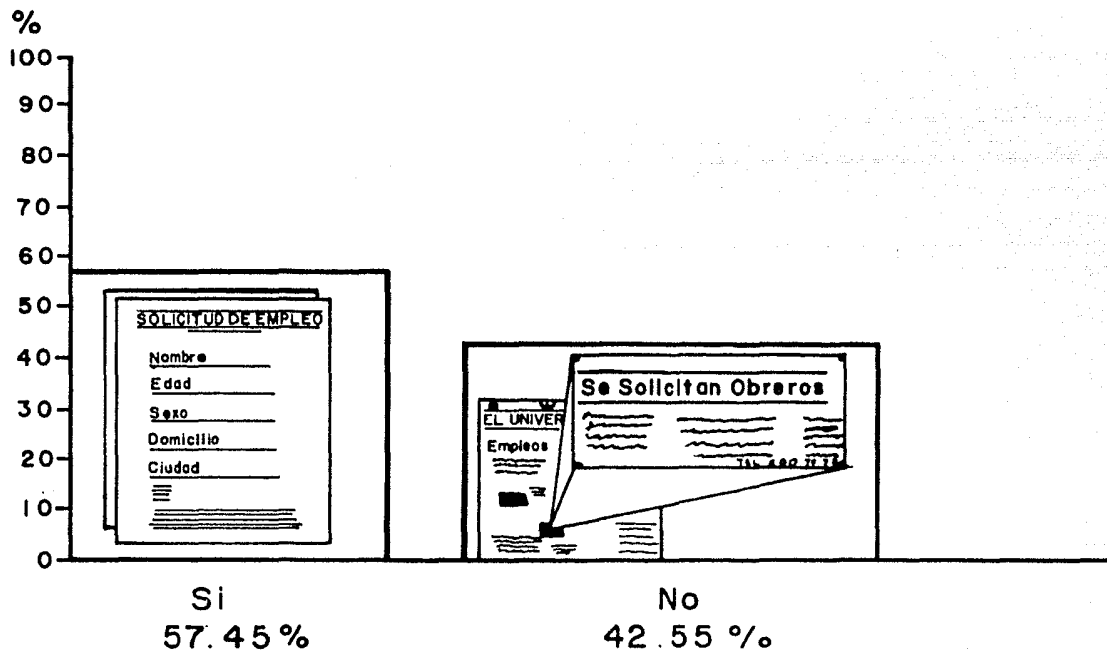
	sí ()	no ()
SI	47-----100	
	27----- x	= 57.45 %
NO	47----- 100	
	20----- x	= 42.55 %

Por lo tanto se tiene que:

No. de empresas	Porcentajes
SI 27	57.45 %
NO 20	42.55 %
Total 47	100 %

Con esta pregunta nos damos cuenta que las empresas entrevistadas en su mayoría se interesan por definir el perfil de la persona que ocupará el puesto con esto nos damos cuenta que se preocupan en seleccionar una persona ideal para ocupar dicho puesto

SE DEFINE CON ANTICIPACION EL PERFIL DEL CANDIDATO



9.- ¿ Considera que la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección es adecuado ?

si ()

no ()

SI 47----- 100

17----- x

= 36.17 %

NO 47-----100

30----- x

Por lo tanto se tiene que :

No. de empresas

Porcentajes

SI 17

36.17 %

NO 30

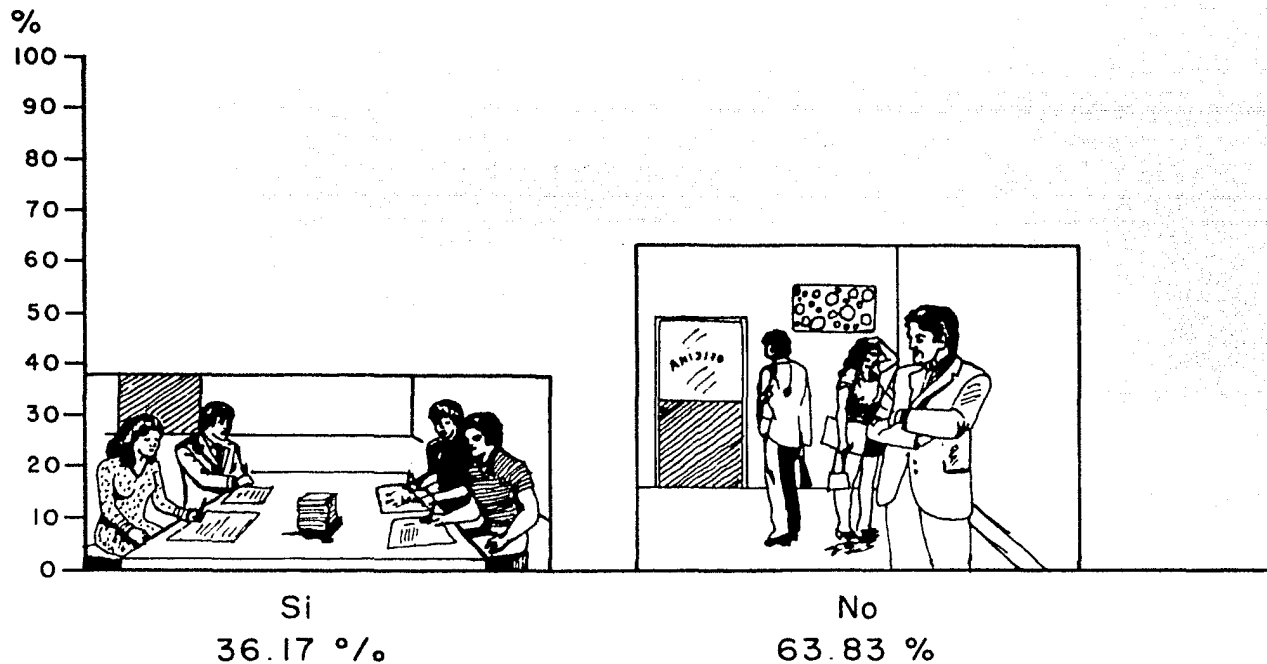
63.83 %

Total 47

100 %

Nos percatamos de que las empresas estan concientes de que no tienen un procedimiento adecuado, ya que el 63.83 % contestaron que no tienen un sistema idóneo para seleccionar a su personal.

CONSIDERA ADECUADO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ?



10.- ¿ Cuáles son los puestos vacantes que revisten mayor dificultad en su contratación ?

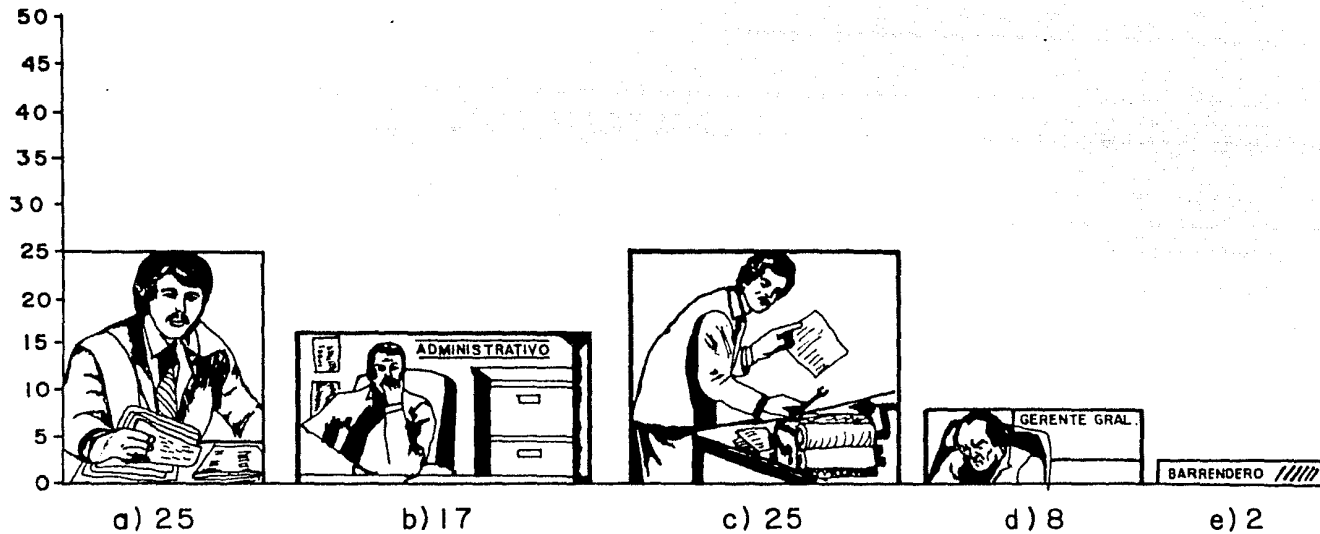
Operativos	()
Administrativos	()
Técnicos	()
Ejecutivos	()
Otros	()

Los puestos más difíciles de contratar de acuerdo a nuestra investigación son los operativos y técnicos ya que en la actualidad existe gran demanda en este campo.

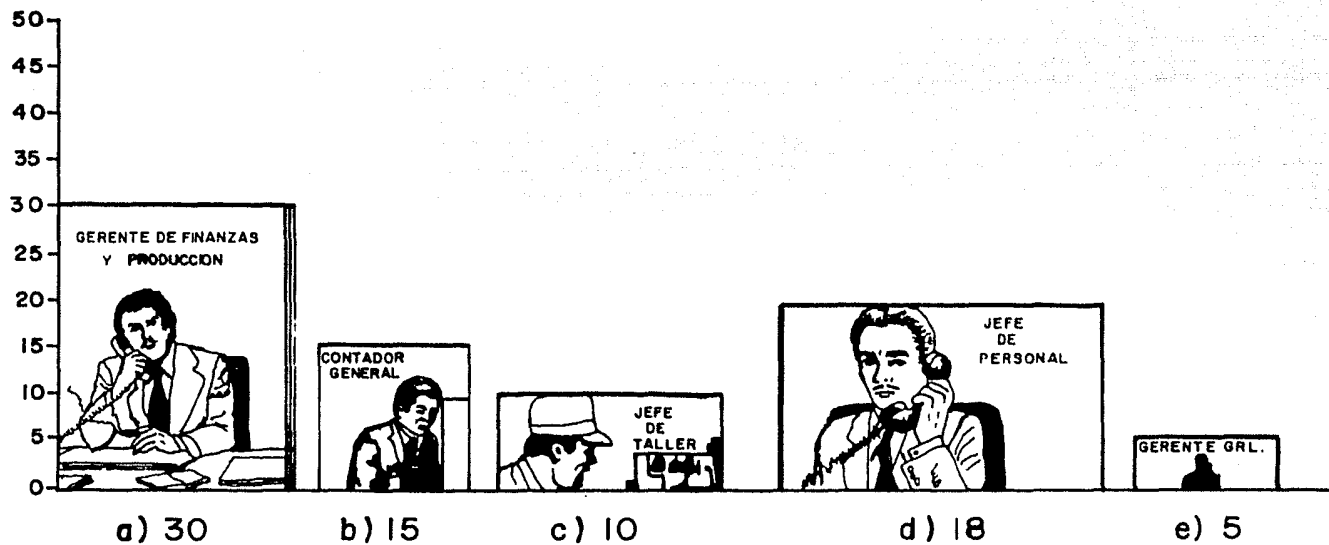
11.- ¿ Que puesto ocupa la persona que decide en forma definitiva la contratación del personal ?

Ya que los puestos de mayor demanda son los técnicos y operativos, el gerente de producción es la persona que en la mayoría de las empresas encuestadas, se en carga de la decisión de contratar al candidato al -- puesto.

QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR P



QUE PUESTO OCUPA QUIEN DECIDE LA CONTRATACION DEL PERSONAL ?



Explicación de cuadros:

Pra explicar los cuadros de correlación tomamos como base el primer cuadro de la tabla de contingencia V2 que fuentes utiliza, con V4; que nos muestra que - - puestos son difíciles de contratar.

	Operativos	Total
Periódico	4 80.00 33.3 8.5	5 10.6
Total	12 25.2	47 100.0

El 04 nos indica el número de empresas que contratan mediante el periódico y los puestos que solicitan mediante esta fuente, son los operativos. El 80.0 es el porcentaje de las 4 empresas, contra un total de 05 que nos indican que utilizan el periódico. El 33.3 es el porcentaje de las 04 empresas contra un total de 12 que indican que los operativos--son los puestos difíciles de contratar. El 8.5 es el porcentaje de las 04 empresas contra el total--de empresas entrevistadas (47).

Los porcentajes que aparecen bajo los totales, tanto de las columnas como de los renglones, son los porcentajes de los totales contra el total de las empresas entrevistadas; como es el caso de las 05 --que contestaron que las fuentes que utilizan es el periódico (10.6 el 25.2 es el porcentaje de las 12--empresas que contestaron que los puestos difíciles--de contratar son los operativos

Diagramas de correlación en zonas de rechazo o aceptación

Cuadro 1.-Correlación V2 Que fuentes utiliza con; V4 que puestos son difíciles de contratar.

DATOS

Cramer's $V = 0.625$

Probabilidad asociada = 0.0005

Significación = 0.001

H_0 = no hay correlación

H_1 = si hay correlación.

Como $P = 0.0005 < 0.001$ se aceptan H_1 , para el valor de Cramer's una muestra (0.625), la fuerza de correlación de V2 con V4 es poco significativa.

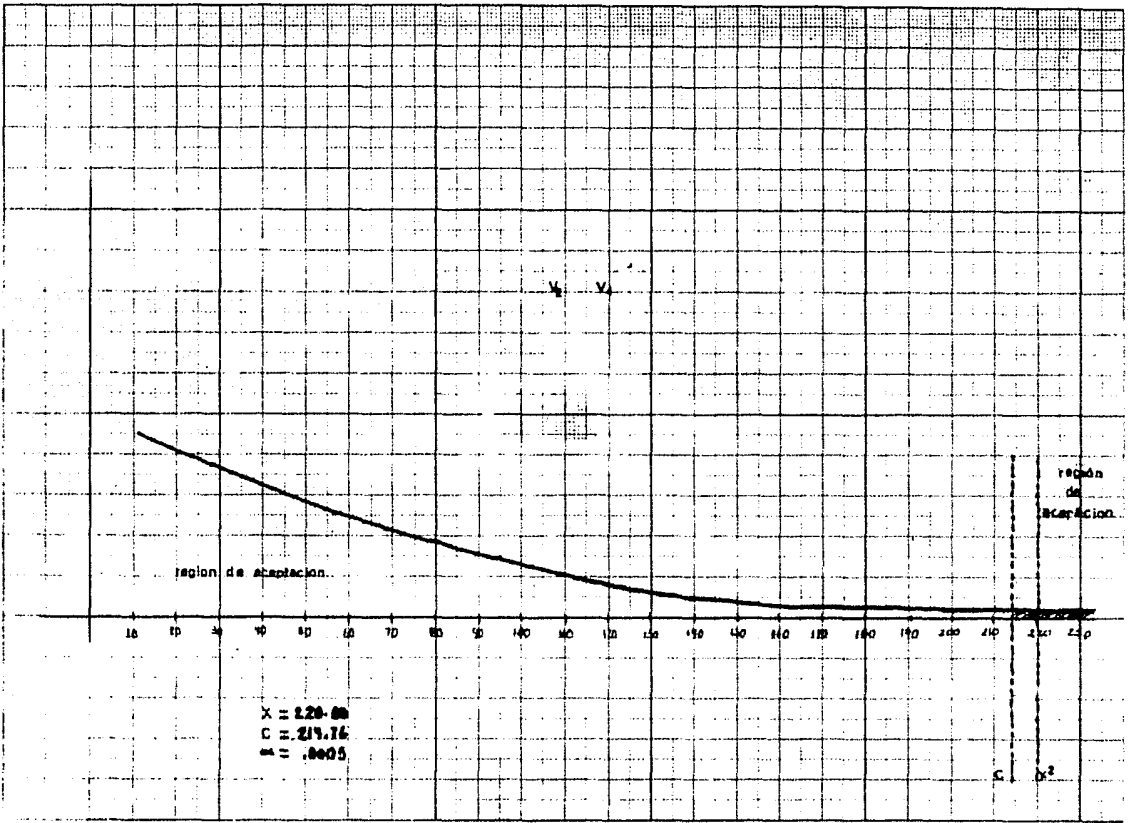
Para determinar la fuerza de esta correlación en el total de las empresas, utilizamos el $\alpha = 0.001$ y el valor de χ^2 cuadrada para una drea bajo la curva que es de $\chi^2_{152.53}$ con una probabilidad asociada de 0.0005, el cuil cae en una zona de rechazo, lo que nos lleva a aceptar H_1 .

Al analizar el cuadro de las fuentes que utiliza contra que puestos son difíciles de contratar y despues de analizar una muestra de cuarenta y siete cuestionarios, -- concluye por orden de importancia:

1.- Que el 25.5 % de las empresas de artes gráficas ---- utilizan las diferentes fuentes para contratar personal operativo .

2.- Que el 16.8 % las utilizan para el personal administrativo, técnico y operativos técnico.

3.- Y los otros puestos de un porcentaje no representativo.



Explicación del cuadro # 2

Para explicar el cuadro # 2 de la correlación V2, QUE FUENTES UTILIZA, con V3, COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION DE SU PERSONAL.

	Entrevistas	Total
Periódico	1.0 20.0 16.7 2.1	5 10.6
TOTAL	6.0 12.8	47.0 100.0

El 1.0 nos indica el número de empresas que contestarán que contratan mediante el periódico a su personal, y la forma en que lo seleccionan es por medio de entrevistas. El 20.0% es el porcentaje de la empresa contra un total de 05 que nos indican que utilizan el periódico. El 16.7% es el porcentaje de la empresa contra un total de 06 que nos indica que para seleccionar a su personal, lo realizan mediante las entrevistas. El 2.1% es el porcentaje de la empresa contra un total de las empresas entrevistadas (47).

Los porcentajes que aparecen bajo los totales, tanto de la columnas como de los renglones, son los porcentajes de los totales contra un total de empresas entrevistadas; como en el caso de las 05 que contestaron que la fuente que utilizan es el periódico (10.6). El 12.8% es el porcentaje de las 06 empresas que contestaron que la forma en que seleccionan a su personal es mediante las entrevistas.

Diagramas de correlación en zonas de rechazo o aceptación

Correlación = $V2$ que fuentes utiliza con $V3$, como se lleva a cabo la selección.

Datos Cramer's 0.633

Probabilidad Asociada = 0.0006

Significación = 0.01

H_0 . No hay correlación.

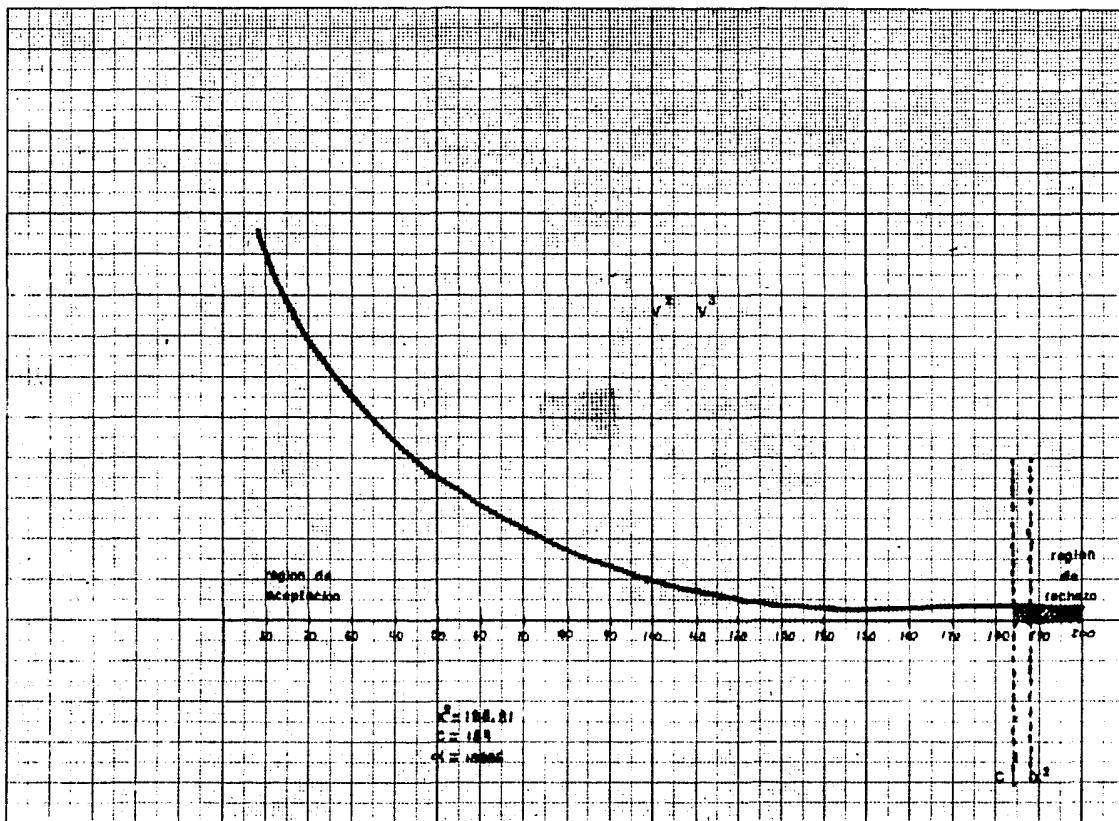
H_1 . Si hay correlación.

Como $P = 0.0006 / .01$ se rechaza H_0 .

Para el valor de Cramer's en nuestra muestra (0.633) la fuerza de correlación en el total de las empresas, utilizamos el $\alpha = 0.1$ y el valor de Chi Cuadrada para un área bajo la curva normal que es de $X^2 = 138.12$ con una probabilidad asociada de 0.0006 el cual cae en una zona de rechazo lo que nos lleva a aceptar la H_1 = si hay correlación entre $V2$ y $V3$.

V V
2 3

Al examinar las preguntas que fuentes utilizan para allegarse de personal y como se lleva a cabo la selección de personal, nos dimos cuenta que la relación con mayor porcentaje con las diferentes fuentes, es la de entrevistas de profundidad exámenes-técnicos con 27.7 % ; seguido por "otros" medios para allegarse de personal con 23.4 % y con un porcentaje menor las combinaciones restantes.



Explicación del cuadro # 3

Esta correlación consiste en saber : CÓMO SE LLEVA A CABO LA SELECCIÓN DE SU PERSONAL, V3 con QUE PUESTOS SON DIFÍCILES DE CONTRATAR, V4.

	Operativos	Total
Entrevistas	03	06
	50.0	12.8
	25.0	
	6.4	
	12.0	47.0
	25.5	100.0

El 03 nos indica el número de empresas que utilizan la fuente de reclutamiento (entrevistas) para seleccionar a su personal, y que son los operativos los puestos más difíciles de contratar. El 50.0% es el porcentaje de las 03 empresas contra un total de 06 que nos indican que utilizan la entrevista. El 25.0% es el porcentaje de las 03 empresas contra un total de 12.0 que indican que los operativos son los puestos difíciles de contratar. El 6.4% es el porcentaje de las 03 empresas contra el total de empresas entrevistadas (47).

Los porcentajes que aparecen bajo los totales, tanto de las columnas como de los renglones, son los porcentajes de los totales contra un total de empresas entrevistadas. Como en el caso de las 06 empresas que contestaron que la forma como se lleva a cabo la selección de personal es mediante las entrevistas. (12.8%). El 25.0% es el porcentaje de las 12 empresas que contestaron que los puestos que son difíciles de contratar son los operativos;

Diagramas de correlación en zonas de rechazo o aceptación

Cuadro 3.- Correlación V3 como se lleva a cabo la seleccion con V4 que puestos son difíciles de contra-tar.

DATOS

Cramer's = 0.569

Probabilidad asociada = 0.25

Significación = .05

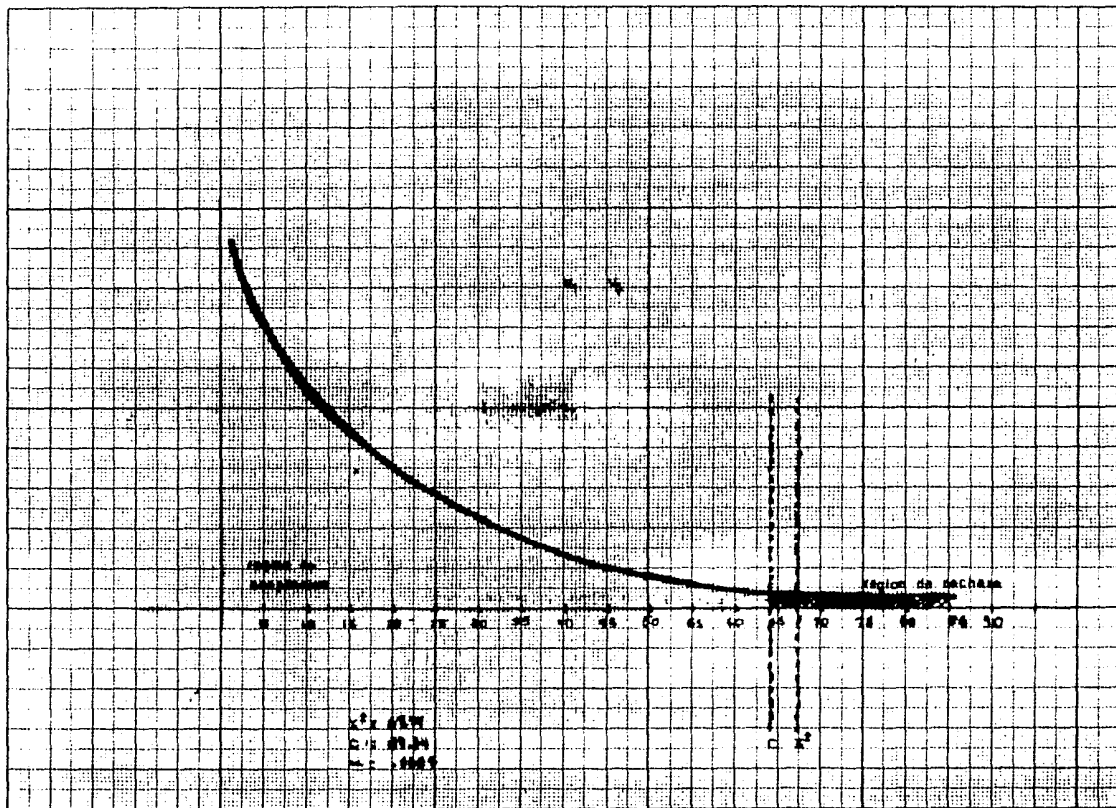
H₀ = no hay correlación

H₁ = si hay correlación

Como $P = 0.25 > .05$ se rechaza H₀, para el valor de -- Cramer's en nuestra muestra (0.569), la fuerza de-- correlación de V3 , con V4, es poco significativa.

Para determinar la fuerza de esta correlación en el-- total de las empresas, utilizamos el = .05, y el valor de Chi cuadrada para una área bajo la curva que-- es de $X = 125.98$ con una probabilidad asociada de 0.25 el cuál cae en una zona de rechazo, lo que nos-- lleva a aceptar H₁.

Se observó que el cuadro de como se lleva a cabo la selección de personal y que puestos son difíciles - de contratar, que el puesto que representa mayor dificultad en su contratación, es el operativo, con un 25.5 % ; debido a que además de los exámenes básicos que le son aplicados, deben aprobar una serie de pruebas técnicas, habilidad y destreza para el mejor desempeño de su actividad.



Explicación del cuadro # 4

Correlación VI, QUIEN SE ENCARGA DE ESTA FUNCION, con V5
QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA CONTRATANTE.

	Administrador	Total
Personal	05 26.3 50.0 10.6	19 40.4
Total	10.0 21.3	47 100.0

El 05 nos indica el número de empresas que cuentan con un administrador que se encarga de esta función y que esta persona pertenece al área de personal. El 26.3 es el porcentaje del número de empresas que cuentan con un administrador del total de las 05 empresas contra un total de 19 que nos indican que cuentan con un administrador para seleccionar a su personal. El 50.0% es el porcentaje de las 05 empresas, contra un total de 10 que indican que personal es el área donde se encuentra la persona contratante. El 10.6 % es el porcentaje de las 05 empresas contra un total de (47) entrevistadas.

Los porcentajes que aparecen bajo los totales, tanto de las columnas como de los renglones, son los porcentajes de los totales contra un total de las empresas entrevistadas; como es el caso de las 19 que contestaron que el área a la que pertenece la persona contratante es de personal. (40.4). El 21.3 es el porcentaje de las 19 empresas que contestaron que el puesto que ocupa la persona que contrata, es administrador.

Diagrama de correlación en zonas de rechazo o aceptación

Correlación.- V1 quién se encarga de esta función
con V5 que puesto ocupa la persona contratante.

DATOS

Cramer's = 67.74

Probabilidad asociada = .0007

Significación = .001

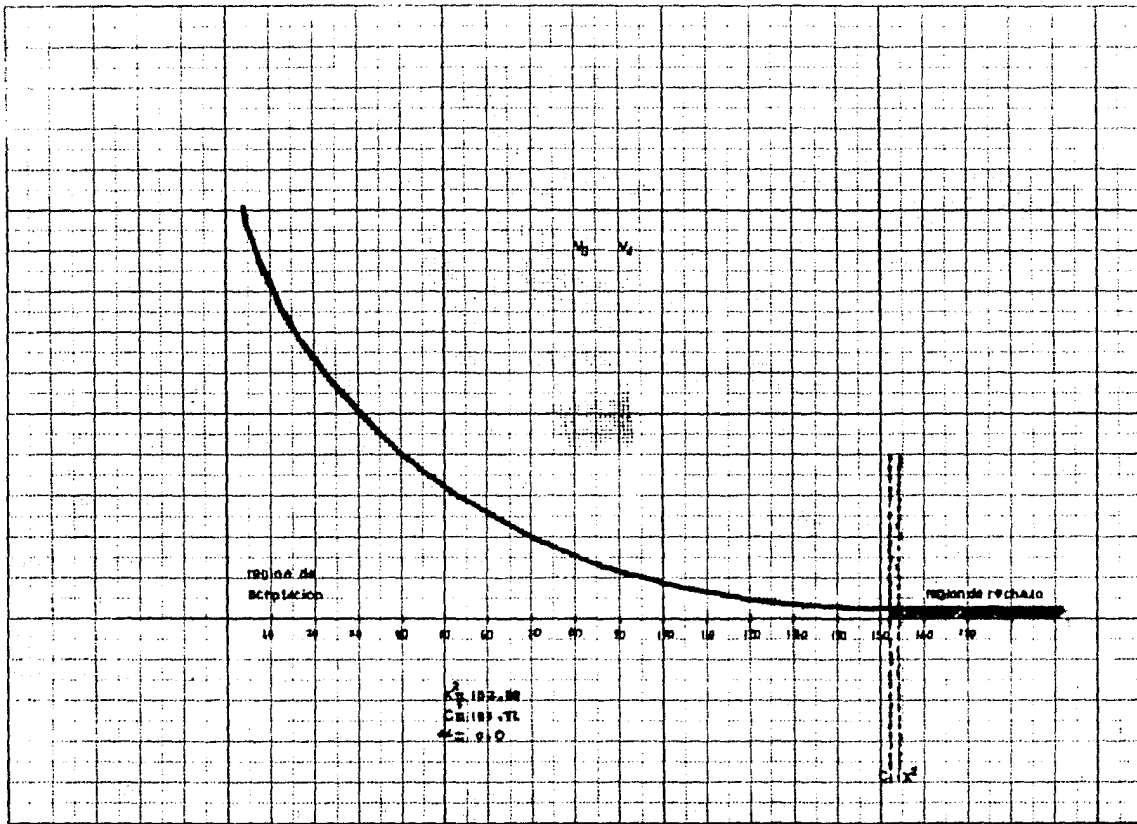
H_0 = no hay correlación

H_1 = si hay correlación

Como $P = .0007 < .001$ se rechaza H_0 .

Para el valor de Cramer's en nuestra muestra (67.74)
la fuerza de correlación en el total de las empresas-
utilizamos el .001 y el valor de Chi Cuadrada para-
una probabilidad asociada de .0007 el cuál cae en una
zona de rechazo que nos lleva a aceptar H_1 .

Al estudiar las diferentes combinaciones de quien se encarga de la función de selección de personal, contra que puesto ocupa la persona que en forma definitiva decide la contratación del personal; concluimos que el 44.5 % de los casos, la persona que se encarga de contratar al personal, es el gerente o director general de las diferentes empresas encuestadas y en un menor porcentaje el administrador, con un porcentaje del 21.3 %



Técnica que se utilizó:

Para la presente investigación se utiliza el método de la entrevista estandarizada ya que mediante la -
cual captamos mayor información.

Este tipo se utiliza debido a que su estructura es-
ta que se apega a un conjunto de preguntas sumamen-
te detalladas, (opción multiple) , mediante la -
cual nos ayudara a obtener información completa--
a interpretar su importancia y conocer las inconsis-
tencias.

Este es un método que produce resultados que van de
moderados a altamente validos.

Elaboración del informe :

Como nos podemos dar cuenta, en la gráfica referente a datos generales, se tiene que solamente un 23% de las empresas -- cuenta con un departamento responsable de reclutamiento y selección del personal., y el 77% restante no lo tiene.

Por lo que respecta a que si cuenta con un especialista para que desempeñe esta función, se tiene que: el 19% si lo tienen y el 81% no lo tienen.

La mayoría de las empresas seleccionan a su personal, lo hacen mediante personas de otros departamentos; como se puede observar que un 62% de las personas que seleccionan al personal, son personas de otros departamentos.

La jerarquía de las fuentes de reclutamiento que utiliza -- es la siguiente:

De las 47 empresas, 12 utilizan agencias de colocación, 02 utilizan despachos de consultoría, 23 lo realizan mediante anuncios en el periódico, 34 se valen de contactos personales, y las 13 restantes utilizan el sindicato.

Referente a la existencia de una metodología para evaluar a los candidatos, tenemos que: en un 30% de ellas si la tienen y el 70% restante no cuenta con esta metodología.

Por lo que corresponde a la forma en que se lleva a cabo la selección del personal; de 47 que son en su totalidad, 26 lo llevan a cabo mediante entrevistas de conocimientos y profundidad, 25 en la aplicación de exámenes técnicos; 06 con la aplicación de exámenes psicométricos, y las 15 restantes utilizan otros métodos.

Por lo que toca a la existencia de un análisis y descripción de puestos; un 34% lo tienen y el 66% restante no cuentan con la descripción del puesto, aspecto que repercutirá a la hora de seleccionar a su personal.

Referente a los puestos vacantes que revisten mayor dificultad en su contratación; tenemos que el 57% lo integran los -- técnicos, operativos, y administrativos., el 43% lo integran -- los ejecutivos y otros.

CONCLUSIONES .

La hipótesis de la siguiente investigación se confirma, ya que en base a los resultados obtenidos y previamente comentados, se carece de un especialista que se responsabilice del reclutamiento y selección; así como también, no se tiene una metodología que permite al grupo, de dirección, tomar decisiones respecto a que personas, en base a sus características son las más avocadas a integrarse a la organización, a fin de que la misma cubra sus necesidades estratégicas y operaciones . Por lo expuesto, es inconcebible que uno de los sectores industriales más antiguos en nuestro país, se le de poca importancia a la función de reclutamiento y selección; a pesar de que la misma es altamente significativa en la existencia y crecimiento que cualquier empresa. Porque es precisamente a través de las características humanas y su potencial de las mismas, como una organización pue de realizar sus operaciones , resolver sus problemas y trazarse objetivos más ambiciosos.

Es inconcebible por el tamaño de estas empresas que se carezca de una área funcional y específica que se responsabilice de estas funciones, aunque no es admitible que la misma no se lleve a efecto profesionalmente, ade más de que un 70.21% no se tenga una metodología al respecto.

Por lo que corresponde a fuentes de reclutamiento, las más sobresalientes son los anuncios en el periódico y contactos personales.

Si prejugamos, las mismas ofrecen ciertas desventajas, porque al hacer uso del periódico, en la mayoría de las veces llegan personas que no se apegan a las características y aún más a las necesidades de la Organización, lo cual redundará en pérdidas de tiempo que se traducen en gastos.

Por lo que a contactos personales se refiere, las recomendaciones que no se sujeten a un proceso de selección distan mucho de ser los adecuados, para ocupar los cargos de diferentes niveles operacionales; además cuando se carece de una versatilidad, en cuanto al uso de las fuentes respectivas, los parámetros comparativos que permiten evaluar el abastecimiento respectivo son nulos o pobres.

Nos percatamos en la presente investigación, que uno de los puestos más difíciles de cubrir en este sector industrial están los de nivel operativo, así como los técnicos; lo que nos permite afirmar el poco conocimiento que se tiene sobre las características del mercado de trabajo referente a este tipo de personal. Así mismo surge una duda en cuanto a que tan significativo es para este ramo el adiestramiento y capacitación; porque su finalidad consiste precisamente en que la empresa cuente con un potencial humano adecuado y en última instancia la búsqueda de personal se circscribe a mano de obra simple, por lo que toca a otro de nuestros objetivos de la presente investigación si se carece de una metodología más profesional respecto a la elección de la persona adecuada. Difícilmente el personal con que cuenta la empresa podrá contribuir plenamente a la consecución de sus objetivos, como pudimos percatarnos de manera crítica en cuanto a la carencia de instrumentos administrativos, vitales como son organigramas, descripción de puestos, procedimientos y sistemas.

Ahora bien la etapa más usual viene siendo la entrevista así como los exámenes técnicos, aunque no debemos olvidar que no son suficientes porque en base a la nueva filosofía existente a esta nueva función, es de gran trascendencia el grado de sociabilidad de la gente porque la misma a través de las relaciones formales e informales se coordinara para el logro de las metas. Además es un punto vital en la planeación de carrera de la organización.

Por lo que corresponde a la importancia de esta función en este sector es poca, ya que nos hemos percatado en la presente investigación lo cual requiere una concientización del Licenciado en Administración, de lo que son sus técnicas para que sirven y de que manera contribuyen al éxito de una organización.

Cabe señalar que en la gran mayoría de las empresas dedicadas al ramo industrial, no se cuente con un departamento responsable de dicha función, debido a que el proceso de reclutamiento y selección es de suma importancia; no solamente para el sector industrial sino para cualquier tipo de empresa; siendo fundamental como ya se mencionó anteriormente.

Refiriéndose a las personas que se encargan de llevar a cabo dicha función es inconcebible que la realice una persona ajena a esto puesto que repercutirá en grandes aspectos para la empresa; y no únicamente a ésta sino al propio trabajador, ya que al no evaluar adecuadamente al candidato, no sabrá ubicarlo acertadamente, ocasionándole pérdidas a la empresa pudiendo ser: tiempo y dinero. Dichas pérdidas llegan a mermar la productividad de la empresa, puesto que cuando el trabajador no se encuentra en el puesto ideal, difícilmente rendirá al máximo.

ANEXOS

BURROUGHS LARGE SYSTEMS SPSS RELEASE 4.0, LEVEL 728.02.23.24.00

DEFAULT SPACE ALLOCATION ALLOWS FOR 50 TRANSFORMATIONS
 WORKSPACE 1750 WORDS 400 RECORD VALUES + LAG VARIABLES
 TRANSSPACE 2500 WORDS 600 IF/COMPUTE OPERATIONS

1	NUMBERED	YES	0000200
2	RUN NAME	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	0000300
3	VARIABLE LIST	V1 TO V5,NUM	0000400
4	INPUT MEDIUM	DISK	0000500
5	N OF CASES	UNKNOWN	0000600
6	INPUT FORMAT	FIXED(4F2.0)	0000700

ACCORDING TO YOUR INPUT FORMAT, VARIABLES ARE TO BE READ AS FOLLOWS

VARIABLE	FORMAT	RECORD	COLUMNS
V1	F 2. 0	1	1- 2
V2	F 2. 0	1	3- 4
V3	F 2. 0	1	5- 6
V4	F 2. 0	1	7- 8
V5	F 2. 0	1	9- 10
NUM	F 2. 0	1	11- 12

THE INPUT FORMAT PROVIDES FOR 6 VARIABLES. 6 WILL BE READ
 IT PROVIDES FOR 1 RECORDS (*CARDS*) PER CASE. A MAXIMUM OF 12 *COLUMNS* ARE USED ON A RECORD.

7	VAR LABELS	V1 QUIEN SE ENCARGA DE ESTA FUNCION/ V2 QUE FUENTES UTILIZAN/ V3 COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION/ V4 QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR/ V5 QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA CONTRATANTE/	0000700 0000800 0000900 0001000 0001100 0001200
10	VALUE LABELS	V1 (1)PERSONAL (2)OTROS (3)EXTERNOS (4)DEPENDIENDO (5)PERMANENTE V2 (1)AGENCIAS (2)PERIODICO (3)CONTACTO (4)SINDICATO (5)AGENCIAS (6)AGENCIAS (7)AGENSIN (8)PERSON (9)PERSON (10)CONSIN (11)EGEDPER (12)AGFPERCON (13)PERCONSIN (14)TODAS/	0001300 0001400 0001500 0001600 0001700 0001800 0001900 0002000 0002100 0002200 0002300 0002400 0002500 0002600 0002700 0002800 0002900 0003000

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE

31		V3(1)ENTREVISTA	00003100
32		(2)EXTEC	00004200
33		(3)OTROS	00004300
34		(4)ENTEXTC	00004400
35		(5)ENTENSIC	00003500
36		(6)ENTOTRO	00004600
37		(7)EXTECSTC	00004700
38		(8)EXTOTRO	00004800
39		(9)ENTCSIC	00004900
40		(10)TODAS/	00004000
41		V4(1)OPERATIVOS	00004100
42		(2)ADMATIVOS	00004200
43		(3)TECNICOS	00004300
44		(4)EJECUTIVOS	00004400
45		(5)OPADM	00004500
46		(6)OPTEC	00004600
47		(7)ADMTEC	00004700
48		(8)TECEJE	00004800
49		(9)EJEOTRO	00004900
50		(10)OPADMTC	00005000
51		(11)OPADTEJ	00005100
52		(12)TODAS/	00005200
53		V5(1)PERSON	00005300
54		(2)AREA	00005400
55		(3)GERDIR	00005500
56		(4)PROD	00005600
57		(5)ADM	00005700
58		(6)PERGER	00005800
59		(7)PERPROD	00005900
60		(8)GERAREA	00006000
61		(9)GERPROD	00006100
62		(10)GERADM /	00006200
63	CROSSTABS	TABLES=V2 RY V4/	00006300
64		V2 RY V1/	00006400
65		V3 RY V4/	00006500
66		V1 RY V5	00006600
67	STATISTICS	ALL	00006700

***** GIVEN WORKSPACE ALLOWS FOR 2916 CELLS, 1945 TABLES WITH 2 DIMENSIONS FOR CROSSTAB PROBLEM *****

6E READ INPUT DATA

00006900

AFTER READING 47 CASES FROM SURFILE NONAME , END OF DATA WAS ENCOUNTERED ON LOGICAL UNIT # 8

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 4

FILE #00A00 (CREATION DATE = 12/16/82)

CROSS TABULATION OF V2 QUE FUENTES UTILIZAN BY V4 QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR

V2	V4			ROW TOTAL	
	COUNT ROW PCT COL PCT TOT PCT	11.1	12.1		13.1
AGENCIAS	1.0	1.0	1.0	2.1	
PERIODICO	2.0	2.0	2.0	10.6	
CONTACTO	3.0	3.0	3.0	19.1	
SINDICATO	4.0	4.0	4.0	4.3	
AGENPER	5.0	5.0	5.0	4.7	
AGFACON	6.0	6.0	6.0	6.4	
AGFASIN	7.0	7.0	7.0	7.1	
(CONTINUED)	COLUMN TOTAL	6.4	2.7	2.1	110.6

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 5

FILE NONAME (CREATION DATE = 12/16/82)

CROSS TABULATION OF QUE FUENTES UTILIZAN BY V4 QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR

		V4										ROW TOTAL
		OPERATIVOS	ADMISIVOS	TECNICOS	EXECUTIVOS	OPADM	OPTEC	ADMTEC	TFCEJE	FJFOTRO	OPADMTC	
V2	COUNT ROW PCT COL PCT TOT PCT	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
PERCON	8.	11.1 28.3	0.0 0.0	22.2 4.5	0.0 0.0	0.0 0.0	22.2 4.5	33.3 60.0	0.0 0.0	0.0 0.0	11.1 2.1	19.1
PERSIN	9.	50.0 28.3	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	50.0 100.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	4.3
CONFIN	10.	20.0 28.3	0.0 0.0	20.0 4.5	0.0 0.0	0.0 0.0	40.0 8.9	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	10.6
AGEPERCON	12.	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	33.3 7.4	20.0 3.7	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	6.4
PERCONFIN	13.	0.0 0.0	0.0 0.0	50.0 11.1	50.0 11.1	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	4.3
TODAS	14.	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	50.0 11.1	0.0 0.0	0.0 0.0	4.3
	20.	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	2.1
COLUMN TOTAL		25.5	12.6	12.6	2.1	2.1	12.6	10.6	6.4	2.1	2.1	100.0

(CONTINUED)

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 5

FILE NONAME (CREATION DATE = 12/16/82)

V2 ***** QUE FUENTES UTILIZAN ***** C R O S S T A B U L A T I O N ***** O F *****
 ***** QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR *****
 ***** PAGE 4 OF 4 *****

		V4					
ROW	PCT	I	CPAD	TFJ	TODAS	ROW	
TOT	PCT					TOTAL	
V2			11.1		12.1		30.1
PERCON	8.		0.0		0.0		0.0
		1.0	0.0		0.0		19.1
		0.0	0.0		0.0		
		0.0	0.0		0.0		
PERSIN	9.		0.0		0.0		0.0
		1.0	0.0		0.0		4.3
		0.0	0.0		0.0		
		0.0	0.0		0.0		
CONSI	10.		0.0		0.0		0.0
		20.0	0.0		0.0		10.6
		33.3	0.0		0.0		
		2.1	0.0		0.0		
AGEPERCON	12.		0.0		0.0		0.0
		33.3	0.0		0.0		6.4
		33.3	0.0		0.0		
		2.1	0.0		0.0		
PERCONSI	13.		0.0		0.0		0.0
		0.0	0.0		0.0		4.3
		0.0	0.0		0.0		
		0.0	0.0		0.0		
TODAS	14.		0.0		1.0		0.0
		0.0	50.0		0.0		4.3
		0.0	100.0		0.0		
		0.0	2.1		0.0		
	21.		0.0		0.0		1.0
		1.0	0.0		100.0		2.1
		0.0	0.0		0.0		
		0.0	0.0		2.1		
COLUMN		3	1				47
TOTAL		6.4	2.1		2.1		100.0

CHI SQUARE = 220.90000 WITH 156 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0005
 CRAMER'S V = 0.62583
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.90805

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 7

LAMBDA (ASYMMETRIC) = 0.17042 WITH V2 DEPENDENT.
 LAMBDA (ASYMMETRIC) = 0.32247
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = 0.50146 WITH V2 DEPENDENT.
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = 0.1967
 KENDALL'S TAU B = 0.36791 SIGNIFICANCE = 0.0003 DEPENDENT.
 KENDALL'S TAU C = 0.36791 SIGNIFICANCE = 0.0003 DEPENDENT.
 GAMMA = 0.42526
 SOMERS'S D (ASYMMETRIC) = 0.37734 WITH V2 DEPENDENT.
 SOMERS'S D (ASYMMETRIC) = 0.37302 = 0.37832 WITH V4 DEPENDENT.
 ETA = 0.77476 WITH V2 DEPENDENT.
 PEARSON'S K = 0.61621 SIGNIFICANCE = 0.0003 = 0.45731 WITH V4 DEPENDENT.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/72

PAGE 1

FILE 10NAME (CREATION DATE = 12/16/72)

***** C R O S S T A B U L A T I O N O F *****
 V2 QUE FUENTES UTILIZAN V4 QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONSEGUIR
 ***** PAGE 1 OF 4 *****

V2	COUNT		V4										ROW TOTAL
	ROW COL	PCT	OPERATIV OS	ADMITIVO S	TECNICOS	EJECUTIV OS	OPADM	OPTEC	ADMTEC	TECEJE	EJECRO	OPADMIC	
	1.		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
AGENCIAS	1.		0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1
PERIODICO	2.		33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	10.6
CONTACTO	3.		33.3	33.3	11.1	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	12.9
SINDICATO	4.		50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5
AGENPER	5.		0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3
AGENCEN	6.		33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	6.4
AGENSIN	7.		0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1
COLUMN TOTAL			12.5	12.6	12.6	2.1	2.1	12.8	10.6	6.4	2.1	2.1	100.0

(CONTINUED)

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/62

PAGE 2

FILE NO NAME (CREATION DATE = 12/16/62)

V2 * * * * * QUF FUENTES UTILIZAS * * * * * C R O S S T A B U L A T I O N * * * * * O F * * * * * C O M O * * * * * S E * * * * * L L E V A * * * * * A * * * * * C A R O * * * * * L A * * * * * S E L E C C I O N * * * * * P A G E * * * * * O F * * * * *

V2	CROSS		V7	TOT
	PC	PCT		
AGENCIAS	1.	1	1	1
PERIODICO	2.	5	5	5
CONTACTO	3.	10	10	10
STROTEGIC	4.	4	4	4
AGENCIA	5.	4	4	4
AGENCIA	6.	5	5	5
AGENSIN	7.	1	1	1
COLONS		1	1	1
TOTAL		31	31	31

(CONTINUA)

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/72

PAGE 1

FILE NOBARI (OPERATION DAT = 12/16/72)

CROSS TABULATION OF V2 QUE FUENTES UTILIZAN BY V3 COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION

PAGE 1 OF 4

V2	COUNT		V3											TOTAL
	ROW	PCT	ENTREVISTA	OTROS	ENTREVIC	ENTENSIC	ENTOTRO	ENTESIC	ENTOTRO	ENTENSIC	TODAS	COL	PCT	
	TOT	PCT	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	TOTAL	
PERCON	100	100	22.2	28.3	0.0	45.5	0.0	0.0	0.0	23.2	0.0	0.0	100.0	100.0
PERSIN	16	16	0.0	0.0	0.0	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
CCNSIN	20	20	0.0	0.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
AGEPERCGA	18	18	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
PERCONSN	10	10	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
TODAS	17	17	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0	100.0
	20	20	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COLUMN TOTAL	6	7	11	13	3	1	2	1	2	1	1	1	47	100.0

(CONTINUED)

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 11

FILE NAME (CREATION DATE = 12/16/82)

***** CROSS TABULATION OF *****
 V2 QUE FUENTES UTILIZAN BY V3 COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION
 ***** PAGE 4 OF 4 *****

V2	COUNT ROW PCT COL PCT TOT PCT	V3		ROW TOTAL
		4	1	
PERCOA	2.	0	0	0
		0	0	10.1
PERSIN	9.	0	2	2
		0	0	4.2
CONSA	10.	0	5	5
		0	0	10.6
AGEPERCOA	12.	0	2	2
		0	0	6.4
PERCONSA	12.	0	2	2
		0	0	4.2
TODAS	14.	0	2	2
		0	0	4.3
	20.	1	1	1
		100.0	0	2.1
		100.0	0	2.1
COLUMN TOTAL		1	47	47
		2.1	100.0	100.0

CHI SQUARE = 128.81194 WITH 130 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0006
 CRAMER'S V = 0.63382
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.89481

RECULTURADO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 12

LAMBDA (ASYMMETRIC) = 0.34211 WITH V2 DEPENDENT.
 LAMBDA (SYMMETRIC) = 0.3751
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = 0.44905 WITH V2 DEPENDENT.
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (SYMMETRIC) = 0.49229
 KENDALL'S TAU = 0.37297 SIGNIFICANCE = 0.0004
 KENDALL'S TAU C = 0.34557 SIGNIFICANCE = 0.0004
 GAMMA = 0.49187
 SOMERS'S D (ASYMMETRIC) = 0.38456 WITH V2 DEPENDENT. = 0.35890 WITH V3 DEPENDENT.
 SOMERS'S D (SYMMETRIC) = 0.32222
 ETA = 0.25214 WITH V2 DEPENDENT. = 0.24929 WITH V3 DEPENDENT.
 PEARSON'S R = 0.51371 SIGNIFICANCE = 0.0004

FILE 03960 (CORRECTION DATE = 12/14/82)

***** C O U N T S T A R U L A T I O N O F *****
 V3 ***** COMO SE LLEVA A EFECTO LA SELECCION ***** POR V4 ***** QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CUBRIR *****

		V4										V5
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	TOTAL
V3	COUNT	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	TOTAL
	COLLECT	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	TOTAL
ENTREVISTA	1.	5.0	16.7	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	TOTAL	5.0	16.7	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
EXTEC	2.	5.0	0.0	28.4	0.0	0.0	14.7	0.0	0.0	0.0	0.0	39.7
	TOTAL	5.0	0.0	28.4	0.0	0.0	14.7	0.0	0.0	0.0	0.0	39.7
OTROS	3.	15.0	45.5	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	0.1	0.0	78.8
	TOTAL	15.0	45.5	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	0.1	0.0	78.8
ENTEXTC	4.	7.7	0.0	15.4	7.7	7.7	7.7	23.1	0.0	0.0	0.0	61.3
	TOTAL	7.7	0.0	15.4	7.7	7.7	7.7	23.1	0.0	0.0	0.0	61.3
ENTEXSIC	5.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.7	62.7	0.0	0.0	96.4
	TOTAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.7	62.7	0.0	0.0	96.4
ENTGTNO	6.	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
	TOTAL	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
EXTFCISIC	7.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	TOTAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	COLUMNA TOTAL	25.5	12.9	12.9	2.1	2.1	12.9	10.6	6.4	2.1	2.1	70.0

(CONTINUED)

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/92

PAGE 14

FILE ADMANF (CREATION DATE: 12/16/92)

V3 * * * * * COMO SE (LEVE) (CON) LA SELECCION * * * * * 1 2 0 S S T A R U L A T T O M O F * * * * * RUF PUESTOS SON OFICIALES DE CONTRATAS * * * * * BY V4 * * * * * PAGE 2 OF 4

V3	V4				SUM TOTAL
	COLETT FOR CCT COLETT TOT CCT	COLETT FOR CCT COLETT TOT CCT	COLETT FOR CCT COLETT TOT CCT	COLETT FOR CCT COLETT TOT CCT	
ENTREVISTA	1	1	1	1	4
EXTEC	2	2	2	2	8
OTROS	5	5	5	5	20
ENTEXE	6	6	6	6	24
EXTASIS	6	6	6	6	24
EXTOTI	7	7	7	7	28
EXTASIS	7	7	7	7	28
COLUMA TOTAL	2	2	2	2	8
(CONTINUED)					

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 15

FILE SONAFE (CREATION DATE = 12/16/82)

 V3 ***** COMO SE LLEVA A CABO LA SELECCION *****
 ***** C O S T A H U L A T I O N O F *****
 ***** QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTATAR *****
 ***** PAGE 3 OF 4 *****

V3	V4		OFFENSIV ADITIVO Y ENICOS EJECUTIV GRADM OPTEC ADMTEC TECFEJ EJFOTRO CPDNTC											ROW TOTAL
	CONST LOW PCT COL PCT TOT PCT	OS	1.S	2.1	3.1 OS	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1	11.1		
EXTOTRO	50.0 16.7 2.1	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	50.0 16.7 2.1	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	4.3
ENTFCSIC	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	100.0 33.3 2.1	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.1
TODAS	100.0 16.7 2.1	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	100.0 16.7 2.1	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.1
	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	0.0 0.0 0.0	2.1
(COLUMN TOTAL)	25.0	12.8	12.8	2.1	2.1	12.8	10.2	6.4	2.1	2.1	10.0	4.7	10.0	

(CONTINUED)

FILE MONAME (CREATION DATE = 12/16/82)

***** CROSS TABULATION OF *****
 V3 COMO SE LLUVA A CARO LA SELECCION BY V4 DE QUE PUESTOS SON DIFICILES DE CONTRATAR
 ***** PAGE 2 OF 4

		V4			
ROW	PCT	OPADTFEJ	TODAS	TODAS	ROW TOTAL
COL	PCT				
TOT	PCT				
V3		11.1	12.1	30.1	
EXTOTPO	8.	0.0	0.0	0.0	2
		0.0	0.0	0.0	4.3
		0.0	0.0	0.0	
ENTECSIC	9.	0.0	0.0	0.0	1
		0.0	0.0	0.0	2.1
		0.0	0.0	0.0	
TODAS	10.	0.0	0.0	0.0	1
		0.0	0.0	0.0	2.1
		0.0	0.0	0.0	
	40.	0.0	0.0	100.0	1
		0.0	0.0	100.0	2.1
		0.0	0.0	2.1	
COLUMN TOTAL		6.4	2.1	2.1	47
					100.0

CHI SQUARE = 152.20248 WITH 120 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0250
 CRAMER'S V = 0.24907
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.87410
 LAMBDA (ASYMMETRIC) = 0.35294 WITH V3 DEPENDENT. = 0.31429 WITH V4 DEPENDENT.
 LAMBDA (SYMMETRIC) = 0.32333
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = 0.46200 WITH V3 DEPENDENT. = 0.40853 WITH V4 DEPENDENT.
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (SYMMETRIC) = 0.23362
 KENDALL'S TAU B = 0.41978 SIGNIFICANCE = 0.0001
 KENDALL'S TAU C = 0.40076 SIGNIFICANCE = 0.0001
 GAMMA = 0.49752
 SOMERS'S D (ASYMMETRIC) = 0.42138 WITH V3 DEPENDENT. = 0.44273 WITH V4 DEPENDENT.
 SOMERS'S D (SYMMETRIC) = 0.43179
 ETA = 0.95058 WITH V3 DEPENDENT. = 0.87273 WITH V4 DEPENDENT.
 PEARSON'S R = 0.78734 SIGNIFICANCE = 0.0000

FILE NONAME (CREATION DATE = 12/16/82)

C R O S S T A B U L A T I O N O F
 V1 QUIEN SE ENCARGA DE ESTA FUNCION BY V5 QUE PUESTO OCUPA LA PERSONA CONTRATANTE
 PAGE 1 OF 1

V1	V5										ROW TOTAL
	PERSON	AREA	GERDIN	PROD	ADM	PERGER	GERPROD	GERADM			
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	9.	10.			
C.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	2.1
PERSONAL	21.1	5.3	16.8	0.0	26.5	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	19.0
OTROS	0.0	15.0	50.0	15.0	10.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	20.0
EXTERNOS	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
PEROTPO	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1
PEREXT	0.0	0.0	75.0	0.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.5
COLUMN TOTAL	4.5	4.5	44.7	6.4	21.3	2.1	6.4	2.1	1.0	1.0	47.0

CHI SQUARE = 67.74662 WITH 35 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = 0.0007
 CRAMER'S V = 0.27693
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.78819
 LAMBDA (ASYMMETRIC) = 0.35533 WITH V1 DEPENDENT. = 0.07692 WITH V5 DEPENDENT.
 LAMBDA (SYMMETRIC) = 0.21755
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (ASYMMETRIC) = 0.22235 WITH V1 DEPENDENT. = 0.21521 WITH V5 DEPENDENT.
 UNCERTAINTY COEFFICIENT (SYMMETRIC) = 0.24425
 KENDALL'S TAU B = 0.62503 SIGNIFICANCE = 0.4210

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 18

KENDALL'S TAU C = 0.02064 SIGNIFICANCE = 0.4270
GAMMA = 0.0565
SOMERS'S D (ASYMMETRIC) = 0.02351 WITH V1 DEPENDENT. = 0.02665 WITH V5 DEPENDENT.
SOMERS'S D (SYMMETRIC) = 0.02490
ETA = 0.1549 WITH V1 DEPENDENT. = 0.46051 WITH V5 DEPENDENT.
PEARSON'S R = -0.06973 SIGNIFICANCE = 0.3207

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

12/16/82

PAGE 19

CPU TIME REQUIRED.. 3.51 SECONDS

69 FINISH

00006900

USAGE DATA FILE IS EMPTY OR DUMMY
NOTIFY YOUR SPSS COORDINATOR OF THIS ERROR.

NORMAL END OF JOB.
69 CONTROL CARDS WERE PROCESSED.
0 ERRORS WERE DETECTED.

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

ADMINISTRACION DE PERSONAL
Reyes Ponce
Editorial Limusa
México., 1981.

AMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México., 1976.

ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS y ADMINISTRADORES DE
EMPRESAS.
Stephen P. Shao D.
Editorial Herrero Hnos.
México., 1978.

HISTORIA y EVOLUCION DE LA SELECCION TECNICA DEL
PERSONAL EN MEXICO.
Villagomez García José Luis
U.N.A.M.

INTRODUCCION DE LA ESTADISTICA
Erwin Kreysig
Editorial Limusa.
México., 1978.

UN NUEVO PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE EJECUTIVOS.
Fernández Morett Javier.
U.N.A.M.

COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL
C. Blanco Cohen
Editorial Limusa.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIA
SOCIAL.

Felipe Pardiñas

Siglo XXI Editores.

México., 1976.

PRACTICAS DE PSICOMETRIA.

U.N.A.M. 1980.

ADMINSITRACION DE PERSONAL

Cruden J. Hebert

Sherman, Jr. W. Arthur.

Editorial C.E.C.S.A.

INTRODUCCION A LA TECNICA DE LA INVESTIGACION EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO

Fernando Arias Galicia.

Editorial Trillas.

México., 1979.