

185
2el.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
VERONICA MUCIÑO DELGADO
VERONICA LETICIA PELAYO CERVANTES

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JAVIER VEGA RUGERIO



MEXICO, D.F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

POR DARMEME LA OPORTUNIDAD DE CUMPLIR MI META DE MIS
MAS ANHELOS Y METAS.

A MIS PADRES:

POR DARMEME LA VIDA Y SU APOYO MUY CONDICIONAL
EN TODO MOMENTO. GRACIAS POR SU AMOR Y CARIÑO.
HAGO SUYO EL PRESENTE Y GRAN FUTURO.

A MIS HERMANOS:

POR SU APOYO Y CARIÑO RECIBIDO A LO LARGO
DE MI FORMACION PROFESIONAL.

A MIS AMIGOS:

POR ENTENDERMEME SU APOYO MUY CONDICIONAL EN
TODO MOMENTO.

A MIS MAESTROS:

PORQUE GRACIAS A SU SABIDURIA Y DEDICACION FUE
POSIBLE LA CUMPLIMIENTO DE ESTA META.

VERONICA

DOY GRACIAS A DIOS POR HABERME PERMITIDO CONCLUIR MIS ESTUDIOS PROFESIONALES Y POR HABERME DADO SABIDURIA PARA LOGRARLO.

A MIS PADRES:

GUANITA Y VICENTE SIEMPRE ME HAN APOYADO Y BRINDADO SU AMOR Y COMPRENSION GRACIAS POR ESTAR SIEMPRE PENSIENTES DE MI ESTE TRABAJO SE LOS DEDICO CON TODO MI AMOR QUE DIOS LOS BENDIGA SIEMPRE.

A MIS HERMANAS:

ANGÉLICA E AMELIA POR TODO SU APOYO, COMPRENSIÓN Y CARIÑO. EL CUAL ME HA PERMITIDO PERSISTIR SIEMPRE.

A MIS AMIGOS:

ESPECIALMENTE A VERO MALCOTIÑO Y JULIAN APOLINAR POR BRINDARME SU APOYO MUNDACIONAL Y SU AMISTAD.

A MIS MAESTROS:

DE SIEMPRE RECIBI APOYO Y SUS ENSEÑANZAS SIEMPRE MAESTROS MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO RESPECTO Y ADMIRACIÓN VERÓNICA LETICIA

AGRADECEMOS

A TODAS LAS PERSONAS QUIENES DE ALGUNA MANERA COLABORARON
CON SU APOYO, COMO COMENTARIOS Y EXPERIENCIA EN LA REALIZACION
DEL PRESENTE TRABAJO.

ESPECIALMENTE

A LA LIC. ANGELICA SANCHEZ
DR LUCIO CARDELLAS RODRIGUEZ
DR FERRALDO VENTURA MOUSSONIG

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. CAPITULO I	
1.1 ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD	4
1.2 LA APARICION DE LA SEGURIDAD PRIVADA	9
1.3 DEFINICIONES DE SEGURIDAD	11
1.4 ÁREAS DE LA SEGURIDAD	11
1.5 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA	13
1.6 IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD EJECUTIVA	14
2. CAPITULO II	
2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	16
2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION	16
2.3 IMPORTANCIA DE LA SELECCION	20
2.4 DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO	21
2.5 DEFINICIONES DE SELECCION DE PERSONAL	22
2.6 NECESIDAD DE LLEVAR A CABO EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL	23
2.7 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	24
2.8 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	26
2.9 TIPOS DE RECLUTAMIENTO	27
2.10 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL	29
2.11 ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA DE PERSONAL	30
3. CAPITULO III	
3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	35
3.2 BREVE HISTORIA DEL CONTROL DE CALIDAD	38
3.3 LA INTRODUCCION DEL CONTROL DE CALIDAD ESTADISTICO	39
3.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	42
3.5 DEFINICIONES DE CALIDAD	43
3.6 MODELOS DE CALIDAD	45
3.7 MODELO DE CALIDAD DE DEMING	45
3.8 MODELO DE CALIDAD DE JURAN	49
3.9 ISHIKAWA	52

3.10 CONWAY	56
3.11 HARRINGTON	57
3.12 MIZUNO	58
3.13 FEIGEMBAUM	58
3.14 SCHONBERGER	60
4. CAPITULO IV	
4.1 MODELO DE CALIDAD DE PHILIP CROSBY	62
4.2 LOS CUATRO PRINCIPIOS ABSOLUTOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	62
4.3 COSTO DE LA CALIDAD	65
5 CAPITULO V	
5.1 METODOLOGIA	71
5.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	71
5.3 HIPOTESIS DE TRABAJO	74
5.4 SUJETOS	74
5.5 MUESTREO	74
5.6 TIPO DE ESTUDIO	75
5.7 DISEÑO	75
5.8 INSTRUMENTO Y/O MATERIALES	75
5.9 PROCEDIMIENTO	75
5.10 RESULTADOS	77
5.11 PROPUESTA DE PERFIL PSICOLÓGICO PARA VIGILANCIA	99
5.12 PROPUESTA DE PERFIL PSICOLÓGICO PARA ESCOLTA	103
CAPITULO VI	
6.1 PROPUESTA	104
DISCUSION	116
CONCLUSION	123
ANEXO	
BIBLIOGRAFÍA	

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue detectar la problemática en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal dentro de una empresa de seguridad Privada, para posteriormente proponer un modelo de calidad como posible alternativa de solución de la misma.

Se trabajó con un total de 34 elementos de Seguridad, 17 personas del puesto de vigilancia y 17 personas del puesto de escolta para poder obtener el perfil psicológico de cada uno de estos puestos, por lo cual fue necesario elaborar un cuestionario de análisis de puestos, el cual se piloteo, para obtener un formato final del mismo. A través de este cuestionario fue posible obtener información relacionada con los requisitos, conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para poder ocupar cada uno de estos puestos, debido a que en esta empresa no se tenía esta información. A demás se pudo observar de acuerdo a lo contestado por los trabajadores de cada uno de los puestos antes mencionados, efectivamente la manera en la cual se ha estado seleccionando al personal ha propiciado la rotación continua de personal, el cual puede deberse a la falta de un perfil psicológico y de un conocimiento más amplio en el desempeño de las actividades en cada uno de estos.

Por esta razón surge la inquietud de realizar un cuestionario de análisis de puestos, y proponer un perfil psicológico para cada uno de los puestos, además de proponer el modelo de calidad de Phillip Crosby, el cual se enfoca a la prevención de errores, mostrando con ello el precio del incumplimiento al cual se enfrentan las empresas por hacer las cosas mal, Así mismo otorga un lugar importante al factor humano que es de quien depende que se logre o no la calidad dentro de una empresa.

INTRODUCCION

A lo largo de la historia de las organizaciones, sin lugar a dudas el departamento de Recursos Humanos siempre ha sido el más castigado, esto debido a que es el departamento que reporta egresos mientras que los demás departamentos reportan ingresos, esto en función del giro de la empresa.

Esto debido a no saber reportar con estándares que permitan la evaluación objetiva del departamento.

En la actualidad vivimos un fenómeno de cambio radical en las organizaciones que están provocando mayores problemas en las áreas de Recursos Humanos, ante los despidos masivos o la urgencia de implantar un programa de calidad, capacitación, productividad, etc. Las organizaciones se ven ante la imperiosa necesidad de mantenerse vivas a como de lugar, muchas veces, sin considerar la importancia del factor humano, los empresarios sólo buscan utilidades a costa de todo.

El reclutamiento conforma el inicio para escoger a la persona que cubra la vacante, la elección de fuentes que permitan la obtención de los candidatos apropiados para desempeñar un puesto. Independientemente del tamaño de la empresa, es preciso considerar que el factor humano juega un papel muy importante dentro de ésta, ya que de su desempeño dependerá el progreso mutuo.

Es imprescindible reconocer que la calidad total es el camino ineludible que obligatoriamente las empresas deberán transitar, si quieren subsistir en este mundo competitivo en que vivimos y que en el futuro tenderá a acrecentarse más en ese sentido.

Por lo cual es importante que el psicólogo laboral se introduzca dentro del campo de estudio que algunos autores proponen a través de los diversos modelos de calidad con los cuales es posible encontrar una mejor forma para lograr que una empresa subsista. Es por ello que se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el adoptar algún modelo que le permita realizar adecuadamente su trabajo y pueda así ser un profesionista más competente. Esto se debe primordialmente a los constantes cambios tan drásticos en los entornos políticos, económicos y sociales que sufre el país. Por esto, México se ve en la necesidad de mantenerse dentro de este ámbito de calidad y es en el año de 1989 cuando la calidad adquiere por decreto presidencial el rango de valor y prioridad nacional.

Al promover una cultura de calidad total se logrará ser competitivo, elevando la productividad, y propiciando con ello el desarrollo de los recursos humanos, además de obtener mayores beneficios dentro de las empresas.

En la presente investigación surgió el interés por adaptar un modelo de calidad dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal con la finalidad de hacer las cosa bien y con ello seleccionar adecuadamente al personal que solicite la empresa.

La importancia que representa el adaptar un modelo de calidad en el proceso de Reclutamiento y Selección es la utilidad con la que favorecerá a diversas áreas de carácter humanístico y administrativo como son: el área de selección y contratación de personal.

A lo largo de este trabajo se expone en el capítulo uno una breve revisión histórica de la Seguridad debido a que éste se realizó en una empresa de seguridad privada así como también se hará mención de algunos antecedentes de la misma.

En el capítulo dos se mencionan los antecedentes históricos del Reclutamiento y Selección Técnica de personal, su importancia, así como los principales elementos de este proceso.

En el capítulo número tres hacemos una breve introducción de la calidad total, así como de algunos de los modelos más utilizados, para tener una amplia visión de lo que cada uno ofrece, y optar así por seleccionar el modelo que mejor se apege para dar solución a la problemática de una empresa.

En el capítulo cuatro se hace mención del modelo de calidad de Phillip Crosby debido a que éste es el modelo propuesto como alternativa de solución a la problemática presentada por la empresa donde se realizó el presente trabajo.

En el capítulo cinco se presenta la metodología utilizada para la realización del presente trabajo.

Finalmente en el capítulo seis se hace la propuesta del modelo elegido, así como una breve discusión, aportaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I

I.1 ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD

Desde la aparición del hombre, éste se ha preocupado por verse y sentirse libre de cualquier tipo de peligro físico, como pudiera ser alguna enfermedad, accidentes de diversa índole, ataques de animales, personas, etc.

Las primeras formas de organización social empiezan a aparecer a través de la selección de los jefes de la tribu, ya sea por su fuerza, edad, sabiduría u otros factores que permitían contar con gobernantes, los hombres salían al campo a cultivar, pescar o cazar, mientras que las mujeres y los niños se quedaban en la aldea.

Como consecuencia se empezaron a presentar problemas con las tribus que aún se encontraban en un estado de barbarie y lucha, atacando aldeas indefensas, saqueando, violando, matando y en ocasiones esclavizando a sus víctimas.

En el Comunismo Primitivo los bienes materiales que había en una tribu pertenecían a todos, pero debido a que el esfuerzo individual para conseguir los bienes era diferente, de acuerdo a la capacidad e interés de cada miembro del grupo, empezaron a presentarse situaciones en donde una persona por un mayor esfuerzo obtenía mayores resultados que los demás, y resultaba injusto que el producto de ese esfuerzo individual se repartiera indiscriminadamente entre los miembros de la sociedad, surgiendo así la propiedad privada, donde los miembros de las tribus poseían bienes en mayor o menor cantidad y para su uso exclusivo.

Lo anterior trajo como consecuencia que surgiera la seguridad y por ende la policía, la cual surgió para resguardar la normatividad humana.

En principio, las funciones de seguridad, eran desarrolladas por un elemento del grupo social, esto debido a las dimensiones del conglomerado. Ese individuo, además de ser policía (guardia) vigilante del cumplimiento de las normas del grupo, era también el jefe, cazador, recolector, mago, etc.

No se puede hacer referencia al origen de la seguridad como tal, esto se debe a que todos los cuerpos de seguridad (sobre todo los policias de cualquier tipo) tienen un origen común, ya que en la antigüedad los grupos encargados del mantenimiento del orden y la seguridad, además de realizar funciones de tipo preventivo, realizaban también labores de carácter persecutorio.

El origen de las agrupaciones obedece al desarrollo histórico del hombre y fundamentalmente la forma instintiva de luchar por su seguridad, quizá a la inseguridad que el mundo inhóspito le presentaba, por lo que sintió la necesidad de vivir en grupos con la idea del bienestar común en todos sus aspectos, con el pastoreo, la domesticación de animales y el cultivo de plantas logro tener seguridad sobre el fruto de su alimentación. No obstante, la enfermedad y la muerte continuaron siendo motivo de preocupación anteponiendo sus creencias y sus veneraciones a seres superiores o sobrenaturales como recurso a la inseguridad que lo condujeron a adoptar formas de organización social.

Después, en la época feudal, los señores organizaron patrullas que recorrían sus dominios para mantener el orden y aprehender a sus enemigos.

Cuando surgieron los estados modernos, los reyes y los nobles organizaron tropas destinadas a la vigilancia policial, la cual consistía precisamente en proteger la vida y los intereses de la corona y de los gentiles hombres, lo cual muy frecuentemente se traducía en crímenes políticos, venganzas personales, robos y despojos.

La iglesia católica tuvo también su policía eclesiástica que funcionó bajo las ordenes del santo oficio y cuya misión era descubrir y aprehender a los enemigos de la fe.

La seguridad en su curso evolutivo, ha pasado algunas etapas como las siguientes:

La etapa militar, que se inicia cuando las legiones romanas introducen en las regiones conquistadas por ellas el derecho y la concepción del orden civil que por primera vez existía en Roma.

La etapa empírica se inicia cuando gente de buena fe, pero sin preparación técnica como los condestables en Inglaterra y los sheriffs y marshalls en Estados Unidos se dedicaban a perseguir criminales.

Siendo así, cada país tuvo en su momento el surgimiento de cuerpos policíacos cuya misión primordial es mantener el orden y la tranquilidad de los ciudadanos.

A continuación se presentarán los antecedentes de la seguridad en algunos países:

GRECIA

La constitución litúrgica de los espartanos se basaba absolutamente en la poderosa posición de los conquistadores.

Para mantenerla se crearon formaciones militares como fuerza de orden instaladas especialmente contra la oposición interior, por lo tanto, éstas podían ser consideradas por lo menos en sentido ideológico, como policía estatal.

ROMA

La policía romana tenía su departamento especial para la lucha contra la delincuencia de monedas, otra cuidaba la higiene pública y el servicio de incendios.

ISRAEL

Jerusalén poseía una policía criminal, una policía sanitaria y otra policía correccional. Dicha ciudad era administrada por una jefatura violenta: asesinos y ladrones. La policía correccional no sólo vigilaba la prostitución femenina, sino también la masculina. Una sección especial perseguía a los falsificadores de dinero y documentos.

INGLATERRA

Durante la edad media, en Inglaterra, se mantenía un sistema policial similar al romano, debido a la influencia cultural y política de Roma sobre los ingleses. Durante la alta edad media, entre 1164 y 1215 se expidieron diversos ordenamientos que contenían artículos sobre protección, vigilancia, salvaguarda y mantenimiento del orden real, entre ellos la carta magna.

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

La policía Estadounidense, se debe al proceso colonizador de inmigrantes europeos que huyan de sus países de origen, con el deseo de asentarse en nuevas tierras, los colonizadores elegían al hombre al que le encargaban el mantenimiento de la paz, la seguridad y el orden.

Se conserva la figura del sheriff, reminiscencia inglesa adoptada en los Estados Unidos.

Por lo que toca al F.B.I éste tuvo su origen en 1908, durante la administración del presidente Rousevelt, cuando se crea el despacho de investigación del ministerio de justicia.

EVOLUCION DE LA SEGURIDAD EN MEXICO

Antes del arribo de los europeos a América, las culturas mesoamericanas contaban ya con cuerpos de protección y vigilancia, aún cuando no podamos decir que estos cuerpos se podían considerar de seguridad, sin duda, realizaban funciones que en la actualidad corresponden a las distintas corporaciones de seguridad.

El Halach Vinic era el presidente del consejo, jefe máximo y juez supremo con funciones administrativas, judiciales, militares, políticas y sociales.

La conquista española, generó el traslado de las formas de vida de la metrópoli a las colonias. La policía en esta etapa tenía como objeto central, mantener el orden social y vigilar los intereses del estado español. Dentro de los principales cargos policiales en este periodo, tenemos a los alguaciles mayores, cuyas funciones principales eran las de acompañar personalmente en sus visitas o comisiones a los oidores y visitadores, asistir a las audiencias, visitar las cárceles, hacer las rondas nocturnas, ejecutar las aprehensiones y vigilar el orden.

Para la defensa del territorio contra los ataques de los piratas así como para rechazar los asaltos a los poblados por parte de los indios rebeldes o los malhechores, era obligatorio que todos los vecinos de la colonia tomaran las armas.

Pero con el tiempo, los vecinos se mostraron remisos para acudir al llamado de las autoridades y entonces hubo necesidad de sustituirlo, organizando un cuerpo de "milicias civiles" para ayudar a los alcaldes a mantener el orden.

A fines del siglo XVIII se formó la policía propiamente dicha, y para la vigilancia en los campos se organizó el tribunal de la santa hermandad destinado a perseguir a los bandoleros y salteadores.

La santa hermandad cayó en desuso; pero en 1710 fue restablecida por acuerdo de la Real Audiencia, de donde tomó el nombre de Acordada con que se le conoció hasta los primeros tiempos de la República.

Durante más de dos siglos no hubo en la Nueva España mas tropa regular que la guardia del virrey; pero a raíz de la expulsión de los jesuitas (1767) se mandaron tropas de España y se formaron aquí regimientos de milicias en previsión de algunos desordenes.

Las tropas de la Nueva España estaban formadas generalmente por mestizos y mulatos; en tanto que los grados de oficiales eran muy solicitados por los criollos, quienes los pagaban a altos precios por el deseo de disfrutar del fuero militar.

A fines de la época colonial, el ejército permanente de la Nueva España se componía de unos 6000 soldados, a los que se agregaban 22000 hombres de las milicias provinciales y las que sólo tomaban las armas en caso de amenaza de invasión extranjera o para sofocar algunos brotes de insurrección.

La falta de un cuerpo que brindara seguridad, motivó a los habitantes de las distintas poblaciones a que constituyeran grupos para perseguir a la delincuencia. A estos grupos, posteriormente se les concedió acción para perseguirlos y aprehenderlos.

Se crearon también los cuerpos de policía rural por la gran inseguridad y falta de garantías que imperaba en el campo.

A medida que los grupos humanos aumentaron sus dimensiones, se tuvo la necesidad de crear diversos grupos de seguridad que salvaguardaran el mantenimiento público y la seguridad de los ciudadanos.

La sociedad vuelve a encontrarse indefensa contra aquellos criminales anónimos, que tras mano o en la oscuridad violentaban la paz y la seguridad pública, amenazando la estabilidad social. Pues con la aparición de la policía uniformada, los actos delictivos ya no se daban abiertamente, sino que empiezan a instrumentarse artificios delictivos que difícilmente eran atacados por la policía uniformada, por lo que se hace necesario crear otro cuerpo de seguridad encargado del análisis del como y quien cometía estos delitos sin rostro, para poder deslindar las responsabilidades y castigar a los culpables, en general orientado a la investigación y persecución del delito, es decir una policía investigadora no uniformada, conocida en nuestro país como la POLICIA JUDICIAL.

Debido a que en este trabajo no se pretende dar a conocer los diversos cuerpos policíacos existentes, se mencionaran sólo algunos ejemplos de éstos Policía Auxiliar preventiva, Policía bancaria, Policía de tránsito, Policía Judicial Federal, Policía aduanal, etc., las cuales se enfocan a cumplir un objetivo en particular.

1.2 LA APARICION DE LA SEGURIDAD PRIVADA

Hasta este apartado hemos hecho referencia a las necesidades de seguridad que se dan en el ámbito público, es decir tanto en el ejército, como en la policía las cuales tienen una esfera de actividad pública o comunitaria, que es suficiente cuando el volumen poblacional se mantiene más o menos reducido.

El estado tiene la obligación de garantizar a los gobernados un cierto grado de paz y estabilidad social, pero esto es una obligación genérica, ya que se gobierna para todos y no se puede esperar que el gobierno sea responsable en todo tiempo de la seguridad del ciudadano.

Los cuerpos de Seguridad Pública, principalmente las policías, cubren su función en dos etapas, la primera es preventiva, es decir como meros vigilantes del cumplimiento del orden y la paz y la segunda como mecanismo de reacción cuando se llega a romper el imperio de ley y de represión en contra de los culpables.

La segunda etapa, es decir la reacción y represión, es sin lugar a discusión una obligación del estado, en todo tiempo y lugar para con su pueblo, pero en lo que se refiere a la función preventiva, las cosas resultan un poco diferentes.

En efecto, prevenir el delito a través de la vigilancia, es una función de la policía en las zonas públicas, pero en las zonas privadas, en donde las mismas leyes restringen el libre acceso de las autoridades resulta imposible para los cuerpos de seguridad pública poder garantizar la prevención de delitos. Además la seguridad es un concepto que se requiere no sólo ante la posibilidad de conductas delictivas, sino también ante hechos negativos o conductas que perjudican a una persona, y que sin llegar a ser consideradas como delitos, deben ser evitadas por dañinas.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta, es el hecho de que la evidente explosión demográfica de las comunidades, hacen que en la mayoría de los casos no existan recursos públicos suficientes para dar seguridad a todas las personas, en el nivel de eficiencia que sería deseable.

Ante este panorama, es evidente que la seguridad pública se ve rebasada en capacidad de respuesta y ámbito competencial para cubrir las cada vez mayores necesidades de salvaguarda y protección de las personas y sus bienes haciéndose imprescindible un nuevo avance para la satisfacción adecuada de los requerimientos en la materia.

Es en este punto donde nace la **SEGURIDAD PRIVADA** (llamada también seguridad interna) destinada a la protección de bienes y personas para prevenir y/o disminuir las pérdidas en los recursos de una persona.

1.3 DEFINICIONES DE SEGURIDAD

SEGURIDAD

Son todas las condiciones de orden y de poder que garantizan la paz de una comunidad y se manifiesta como un conjunto de normas que rigen la conducta de los sujetos dentro de un orden establecido en la constitución general de la República y leyes reglamentarias.

Comprende la prevención de toda clase de riesgos y calamidades, desde los acontecimientos naturales hasta las conductas antisociales ocasionados por el hombre que atenten contra el orden y bienestar social de una comunidad.

De acuerdo a la Secretaría General de Protección y Vialidad la seguridad es "la condición que busca todo ser viviente, colectividad y organización para poder existir, desarrollarse y cumplir sus propósitos".

Podemos decir entonces, que la seguridad es el cumplimiento de las normas que permiten evitar un daño, un accidente, un suceso o una cuestión desagradable.

1.4 AREAS DE LA SEGURIDAD

Hablar de seguridad es un tema muy amplio, principalmente se divide en dos grandes áreas, que son la Seguridad Pública y la Seguridad Privada; cada una buscando cubrir objetivos particulares.

La seguridad pública es un servicio cuya prestación, es el marco de respeto a las garantías individuales corresponde en forma exclusiva al Estado y tiene cinco funciones primordiales:

1. Mantener el orden público.
2. Proteger la integridad física de las personas así como sus bienes.
3. Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía.
4. Colaborar en la investigación y persecución de los delitos
5. Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres.

Dichas funciones corresponden al Departamento del Distrito Federal y la Procuraduría General de la República de acuerdo a la competencia que para cada uno de los cuerpos de seguridad pública establece la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

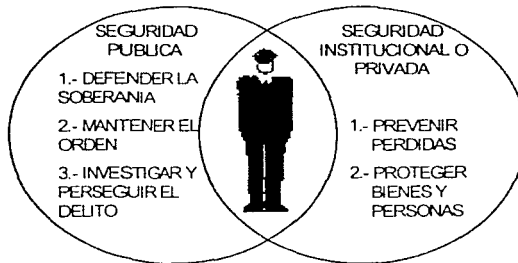
Corresponde al Estado la normatividad y control de los servicios privados de seguridad.

Los servicios privados de seguridad solamente podrán prestarse en las siguientes modalidades:

1. Protección y vigilancia de personas o bienes fuera de las áreas públicas.
2. Traslado y custodia de fondos y valores.
3. Investigaciones encaminadas a proporcionar informes sobre los antecedentes, solvencia, localización y actividades de personas.

Por lo visto anteriormente, podemos concluir que la Seguridad en su conjunto tiene dos grandes áreas que se representan de acuerdo al siguiente esquema.

LAS DOS AREAS DE LA SEGURIDAD



1.5 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

Para tener una visión más amplia de la empresa en la cual se realizó el presente trabajo es necesario hacer una breve síntesis de cómo surge dicha empresa, así como explicar algunos puntos importantes del trabajo del técnico en seguridad, el cual puede desempeñar ya sea el trabajo de escolta a ejecutivos o vigilancia a instalaciones dentro de los diferentes servicios que presta dicha empresa.

En el año de 1994, ante el peso de la inseguridad que imperaba e impera en la ciudad de México, los altos funcionarios de una importante empresa de construcción se ven en la necesidad de buscar protección para sí mismos y para su familia.

Primeramente buscaban formar una empresa de seguridad que formara parte de la misma empresa de construcción, pero como los estatutos de ésta no lo permitieron y ellos necesitaban protección surge la idea, por parte de algunas personas con la adecuada capacitación para ello, de formar una empresa de seguridad independiente a dicho grupo pero que sin embargo es uno de los principales clientes.

Es así como en el lapso de septiembre a noviembre de 1994 se planea el funcionamiento de ésta y para noviembre del mismo año queda registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y la Secretaría de Relaciones Exteriores. En dicho registro se autoriza la prestación de los siguientes servicios: vigilancia, escolta ejecutiva, renta de equipo, reclutamiento y selección para otras empresas e investigaciones encaminadas a proporcionar informes sobre los antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas.

En el lapso que comprende los meses de diciembre a marzo se ultimán detalles como lugar físico de ubicación, mobiliario, etc., y es a mediados del mes de abril cuando la empresa empieza a laborar como tal, con aproximadamente 10 elementos contratados como técnicos en seguridad (vigilancia y escolta ejecutiva). Poco a poco aumento el número de personal contratado, así como los servicios prestados.

Un punto importante de aclarar es que dentro de este tipo de empresas de seguridad la palabra "policía" queda estrictamente prohibida dado que las funciones que aquí se realizan son totalmente ajenas a las de un policía como tal.

1.6 IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD EJECUTIVA.

La seguridad personal para ejecutivos pretende en primer término proteger al ejecutivo y a sus familiares ante el incremento de los delitos de secuestro, etc.

La modalidad delictiva desarrollada por delincuentes permitirá dentro de un marco de seguridad integral, ampliar el servicio de vigilancia y protección hasta los hogares de los ejecutivos, principalmente durante los traslados a sus oficinas sedes y entre las oficinas administrativas y demás puntos a nivel área metropolitana y nacional.

Es necesario preparar a los agentes para que comprendan y hagan entender a las personas que protegen, que poner en peligro su vida no tiene importancia, que lo que interesa es lo que su investidura representa para la seguridad y el orden interno de una nación.

Existen tres conceptos básicos que deben ser claramente identificados:

Primero - La protección es una muralla establecida alrededor del funcionario la cual debe evitar toda agresión o en último caso, absorber los efectos de ésta. LA SEGURIDAD ABSOLUTA ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE.

Segundo.- Cada movimiento de seguridad debe ser planeado con la mayor anticipación posible, ninguna otra actividad requiere de planeo tan detallado.

Tercero.- Cada movimiento de seguridad debe ser a prueba de sorpresa y lo suficientemente flexible para responder a cualquier emergencia. Si en la elaboración de los planes se llega hasta el último detalle, se habrán incluido provisiones para las emergencias, obteniendo de ahí la flexibilidad necesaria.

La presencia del personal de seguridad resulta a veces irritante a la persona que se debe proteger y más aun a sus familiares; a pesar de ello la seguridad debe ser garantizada.

Corresponde al propio personal de seguridad buscar la cordialidad, que se logra fundamentalmente por medio de la discreción y de la no interferencia en las actividades del funcionario y sus familiares.

Cualidades que se requieren de un Técnico en Seguridad.

Lealtad, inteligencia, discreción, dinamismo, vigor, equilibrio psicológico, espíritu de sacrificio, puntualidad, hábitos de orden, alto grado cultural, pulcritud, vestuario correcto conservador.

Un mayor grado de coordinación, dentro del esquema de seguridad, que se trabaje.

Los elementos desarrollarán sus diferentes funciones por separado, pero teniendo conocimiento del trabajo de sus compañeros, logrando con esto motivar al grupo por conocer más detalles del trabajo de conjunto.

CAPITULO II

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

INTRODUCCION

En la actualidad el proceso de Reclutamiento es cada vez más importante dentro de las organizaciones, las cuales buscan a los posibles candidatos para cubrir una vacante mediante el uso de las fuentes y medios de reclutamiento que permitan informar a las personas que estén interesadas en formar parte de la organización, de aquellos requisitos que deberán reunir para posteriormente presentarse al proceso de selección y poder elegir al candidato que reúna las características requeridas por el perfil del puesto vacante.

Considerando que el Reclutamiento implica un costo, es muy importante planear y prever aquellas situaciones que pudieran presentarse de manera imprevista; sólo así el proceso podrá llevarse a cabo de manera efectiva.

2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

Este proceso ha venido presentando cambios a lo largo de la historia del ser humano.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la Selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica. Particularmente es 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. Dentro de esos estudios se encuentran los trabajos de Frederick Taylor, llamado también "padre de

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PÚBLICA

la administración”, y que gracias a sus estudios aportó gran beneficio a las organizaciones para elevar la productividad y eficiencia de cada empleado realizando estudios de tiempos y movimientos además del pago de incentivos

Taylor considera que para llevar a cabo la actividad más sencilla debe seleccionarse a la gente idónea para desempeñarse con éxito, para lo que además requería de un análisis de puestos a fin de conocer la actividad a desempeñar, de esta forma establece tres principios:

- 1.- Seleccionar a los mejores hombres, los más eficientes para el trabajo.
- 2.- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- 3.- Conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Taylor consideraba que la búsqueda y selección del personal debía estar acorde a las habilidades y conocimientos del individuo y no de amigos o influencias personales y subjetivas de quien realizaba el reclutamiento.

Es por ello que Taylor proponía que el reclutamiento y la selección de personal quedara centralizada en un área específica surgiendo así el departamento de personal, el cual dentro de sus actividades consideraba: reclutar, seleccionar y despedir personal, sin adquirir mayores responsabilidades.

Además puso especial énfasis en que dichas funciones fueran realizadas por personal capacitado, y no por el capataz, como se realizaba en ese entonces.

Es así que desde el movimiento de Taylor, ya se pensaba indirectamente en una de las premisas del proceso de reclutamiento y selección: “el hombre adecuado para el puesto adecuado a un costo adecuado”.

En 1913 Hugo Munstemberg psicólogo experimental, mundialmente famoso de la Universidad de Harvard, cuyos intereses se enfocaron a hacer estudios relacionados a la aplicación de principios psicológicos en la industria, el cual es considerado el pionero de la psicología industrial, publicó su libro “La psicología y la eficiencia industrial”, enfocando dicha obra al reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal, considerando que debería buscarse al personal más apto para el trabajo basándose principalmente en sus cualidades físicas y mentales, sin

descuidar el aspecto motivacional a fin de desarrollar al máximo sus habilidades y destrezas, permitiendo con esto, una mejor integración del individuo a la organización.

Scott Bingham y Whipple en 1916, incluyen la técnica de la entrevista en la Selección de personal para aumentar la confiabilidad y paralelamente se inicia el análisis estadístico por Scott y Woods, quienes enfatizan la importancia de comparar los resultados con un criterio de éxito o fracaso, enfatizando los items con un valor productivo que pudiera discriminar lo anterior. En 1919, Scott funda la primera organización de consultoría psicológica denominada: "Scott company of Philadelphian".

Para Korman la primera guerra mundial fue la que provocó el primer gran desarrollo de la selección de personal.

Al comenzar el conflicto, el ejército de los Estados Unidos se enfrentó a una situación desconocida, siendo esto lo que impulso a solicitar ayuda a la American Psychological Association (fundada en 1937 como organización oficial de la psicología industrial), para tratar de realizar el reclutamiento y selección de los individuos que conformarían las tropas de batalla, pues al querer hacerlo por ellos mismos se enfrentaron al problema de no tener la capacidad para buscar y clasificar de manera eficiente a los hombres idóneos. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las habilidades de la psicología industrial.

Una vez terminada la guerra los empresarios, los sistemas escolares y otras organizaciones que utilizaban métodos de reclutamiento, clasificación y selección, se dieron cuenta de la utilidad de esta disciplina y de inmediato solicitaron técnicas y métodos más variados y perfectos para realizar tales tareas.

Durante la segunda guerra mundial, se solicitó la participación de más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, consistió en reclutar, seleccionar, aplicar test y adiestrar a miles de reclutas para asignarlos a varias ramas de servicio.

En México la psicología industrial nace en 1923. La aplicación de test fue utilizada pocos años después que en Europa y Estados Unidos.

El antecedente más significativo de la utilización de técnicas psicométricas fue realizado por el D.D.F cuando en 1923 se funda el primer departamento psicotécnico en donde se realiza la adaptación a México del test de Binnet.

En agosto de 1925 se publica la segunda edición de la escala de Binnet-Simón Terman en su adaptación profesional para México. Se puede señalar que es la primera prueba psicotécnica adaptada a México y que se aplicaba con fines de Selección de personal.

El banco de México fue el iniciador de técnicas de selección en forma organizada e institucionalizada a partir de 1942.

La implantación del Sistema obedeció fundamentalmente a la necesidad de establecer un medio preventivo de hechos antisociales como el robo y el fraude. Este sistema buscaba la eliminación de personal que pudiera ser problema para la institución.

En 1944 se comenzaron a aplicar en teléfonos de México la batería de test.

En 1947 la oficina de administración del banco de Comercio dependiente del departamento de personal, era la encargada de hacer la selección, inicialmente se aplicaron los mismos test que en el banco de México.

A fines de 1950 se fundo el primer despacho de Asesoría "El Instituto de Personal, S.C" daba servicio de selección a los bancos y empresas. Dicho Instituto, empleaba para seleccionar las siguientes etapas: Entrevista inicial, aplicación de pruebas psicológicas, filiación, exámenes de laboratorio, investigación socioeconómica y antecedentes penales.

En la década de los setenta, la Comisión Federal de Electricidad que en principio fundó su departamento de estadísticas posteriormente lo convierte en un auténtico servicio psicológico, al principio el encargado de los estudios estadísticos era Serafin Mercado y posteriormente Jaime Girados se aboca a los estudios psicológicos.

2.3 IMPORTANCIA DE LA SELECCION

La principal actividad de los psicólogos en las industrias ha sido y es la Selección y Reclutamiento de personal, lo cual no es extraño si se toma en cuenta la gran importancia que para los empresarios tiene el poder distinguir entre aspirantes eficaces e ineficaces.

Dicho interés ha impulsado el desarrollo de medios cada vez más perfeccionados para seleccionar a los trabajadores que serán más eficientes, reduciendo así la posibilidad de contratar a los que serán ineficientes.

La selección es un proceso mediante el cual una empresa busca, evalúa y escoge de entre todas las personas que aspiran a ser contratadas en un momento dado. Dicho proceso comprende desde el reclutamiento hasta la contratación e incorporación de las personas a la misma.

Una selección eficiente no puede basarse en el azar, ni en métodos poco serios o no comprobados. Es preciso contar con un proceso que permita garantizar que la (s) persona (s) elegida tiene mayores probabilidades de ser eficientes que los aspirantes rechazados.

Junto con la capacidad de elegir a los trabajadores más preparados, tiene gran importancia contar con los suficientes aspirantes para elegir a los mejores.

De lo cual se ocupa el reclutamiento haciendo llegar la convocatoria de la plaza a aquellas personas que tienen probabilidades de ser seleccionadas.

Es por eso que se debe contar con un profesional eficiente por parte de la empresa, encargada de dicho proceso ya que sólo así podrá evitarse caer en una inadecuada selección de personal, y en la medida en que la aplicación del método de selección utilizado sea adecuado, la selección será satisfactoria tanto para el personal que ocupará la vacante así como para el buen desarrollo de la empresa evitando con ello la rotación de personal, aumento en los costos de reclutamiento y otros gastos innecesarios que podrían afectar la imagen de la empresa.

Fernando Arias Galicia (1981) menciona que “para sobrevivir en condiciones de competición, depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los

recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización". De esta manera se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

Un punto importante que menciona Arias Galicia es que "la selección de personal es un tema de los más divulgados; sin embargo, resulta también uno de los temas más mal comprendidos", porque se ha podido detectar en algunas organizaciones que el proceso de Reclutamiento y Selección no se realiza adecuadamente y tampoco se le da la importancia que debiera tener por lo que se realizan gastos innecesarios, por ejemplo: gastos en capacitación de personal al presentarse la rotación de personal.

2.4 DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que permitan la captación de candidatos apropiados, el contacto con estos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal ayudará a las organizaciones a efectuar la mejor elección. Se debe recordar que el factor humano juega un papel importante dentro de las organizaciones.

Para entender el proceso de Reclutamiento y Selección es necesario citar las definiciones que algunos autores proporcionan sobre dicho proceso:

Para **Roger H. Hawk** (1968) "Los propósitos de la función del reclutamiento son evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización".

Enrique Orozco (1980) dice que es un "Proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir".

Fernando Arias Galicia (1981) lo define como "Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten".

Idalberto Chiavenato (1983) considera que "Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos

dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo”.

Jaime Grados (1988) define el reclutamiento como la “Técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”.

William Werther B. (1991) dice que “Es un proceso que sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, éste se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se recaben las solicitudes de empleo”.

Se puede concluir que de acuerdo a los autores antes citados, y aunque cada uno da su propia definición, el Reclutamiento es un proceso a través del cual se buscan y se obtiene el mayor número de candidatos para ocupar una vacante (s).

2.5 DEFINICIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL PROPORCIONADAS POR DIVERSOS AUTORES

Fernando Arias Galicia (1981) define la Selección de Personal como “Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.

Jaime Grados (1988) la define como “La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

Idealberto Chiaventato (1983) define la Selección de Recursos Humanos sencillamente como “La escogencia del hombre adecuado, o más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Siendo así, la Selección intenta solucionar 2 problemas básicos:

- 1) La adecuación del hombre al cargo y
- 2) La eficiencia del hombre en el cargo

Todo criterio de Selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

Las exigencias de Selección de basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Como se observa no hay gran diferencia entre las definiciones que citan los autores ya que todos coinciden en que se debe elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado.

Siendo así de este modo podemos definir la Selección de personal como una técnica mediante la cual es posible evaluar y escoger al candidato adecuado para ocupar un puesto adecuado al mismo. Dicho proceso comprende desde el Reclutamiento hasta la contratación e incorporación de las personas.

2.6 NECESIDAD DE LLEVAR A CABO EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos en los cuales se debe contar con un perfil del puesto, y tomar en cuenta los objetivos y estructura de la empresa.

En el caso de que la empresa ya cuente con una estructura aparentemente definida.

Jaime Grados menciona que un reclutado se puede requerir en dos casos:

1. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
2. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización.

Es importante saber que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación del personal.

Por ello para que el reclutamiento se lleve a cabo de manera efectiva es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades de la empresa.

2.7 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son los medios a través de los cuales se atraen candidatos a una empresa u organización.

Por lo general, las fuentes de Reclutamiento son de dos tipos:

1.- FUENTES INTERNAS: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Algunas fuentes internas que juegan un papel importante dentro de una empresa son:

Sindicatos. Funcionan en el momento que la empresa requiere personal para ocupar una vacante o vacantes las cuales entran en el dominio del Sindicato.

Archivo o cartera de personal. Se integra con las de los sindicatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión.

Familiares y Recomendados. Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores con la finalidad de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, por supuesto si la política de la empresa lo permite.

Promoción o Transferecia interna de Personal. El psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal con la finalidad de promover o transferir un candidato que reúna los requisitos del puesto vacante. Considerando también aspectos de conocimientos, aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

2.- FUENTES EXTERNAS. Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.

Entre las más importantes fuentes externas tenemos las siguientes:

Profesionales y Educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: Universidades, Escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, etc.

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Asociaciones Profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, etc.

Bolsas de Trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador, a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

Agencias de colocación. Son organizaciones que operan públicamente o en forma privada proporcionando un servicio útil: tanto a la persona que busca empleo como a la organización que solicita empleados.

La puerta de la calle. Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

2.8 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los métodos a través de los cuales una organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo.

Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, penetrando en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, a distintos estratos sociales y educativos.

A continuación se describen las principales vías disponibles:

- **Agencias gubernamentales:** las cuales tienen como función principal coordinar y supervisar cierto sector del empleo y del desarrollo de los recursos laborales de la nación.
- **Agencias Institucionales:** bajo este encabezado se incluyen diferentes tipos de agencias. Las características que tienen en común es que han sido establecidas por organizaciones particulares para ayudar a sus propios miembros o exmiembros a encontrar trabajo, generalmente no tienen fines luerativos.

Las agencias de este tipo que los contratantes utilizan o necesitan con mayor frecuencia son:

- a) **Bolsa de trabajo de instituciones académicas:** la cual sirve como agencia de empleo para pasantes o estudiantes recién graduados y son centros de información respecto a las oportunidades de empleo tanto para los estudiantes como para las organizaciones.
- b) **Bolsas de trabajo de instituciones profesionales y sindicatos:** representada por profesionales tales como: abogados, médicos, ingenieros, etc. y gran cantidad de sindicatos los cuales cuentan con un servicio de bolsa de trabajo la cual funciona por medio de un registro el cual contiene los datos de los miembros que buscan empleo y de las organizaciones que buscan empleados en determinadas profesiones y ramas.

- **Agencias de empleo privadas:** Estas agencias han proliferado en años recientes y son muy conocidas por la mayoría de gente familiarizada con las oficinas locales y los anuncios en la prensa.

Las Agencias locales : tratan principalmente con personal de oficina, mecanografía, personal de almacén , etc.

Los otros tipos de agencias se concentran en el reclutamiento y a veces en las etapas iniciales de la selección de directivos medios y altos, o de equipo especializado o profesional en campos como medicina, ingeniería, etc.

Las agencias privadas aportan un servicio muy valioso, al reclutar personal en situaciones en que hay escasez de tipos particulares de empleados pero debido a sus características de lucro, las organizaciones contratantes tienen que pagar por los empleados que son reclutados a través de este medio.

- **Anuncios en la prensa:** éste es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan.

Utilizando desde folletos y publicidad directa por correo hasta publicidad por medio de carteles, radio y televisión, todos estos medios han sido utilizados con éxito cuando se emplean adecuadamente.

Una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas, cuando se requiere necesariamente de un equipo de especialistas.

2.9 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Hablar de Reclutamiento, es hacer llegar a una organización, los recursos humanos necesarios para ocupar alguna vacante. Dicho Reclutamiento puede llevarse a cabo de diversas formas, como las que a continuación se mencionan.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se llevará a cabo cuando las condiciones o exigencias de las actividades específicas de un puesto vacante no existan los Recursos Humanos para cubrir los requisitos técnicos, por lo que el Psicólogo reclutador tendrá que recurrir a las fuentes o medios que puedan proporcionar los candidatos para cubrir dicha vacante.

Jaime Grados (1988) define el reclutamiento externo como: "La obtención de recursos humanos fuera del lugar en el que radica la empresa, la cual por sus características técnicas o de mano de obra, no puede proporcionar el elemento humano que necesitamos".

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Puede ser de dos tipos:

A) RECLUTAMIENTO FORÁNEO

El cual puede ser: a nivel estatal, el cual se realiza en la capital o principales ciudades de un estado y, a nivel municipal que por lo general se realiza en los municipios estatales.

B) RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL

Se realiza cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el País donde está localizada, por no existir esa actividad Tecnológica o mano de obra en éste tipo de reclutamiento es necesario recurrir al País que posea tal Tecnología.

RECLUTAMIENTO MASIVO

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza generalmente en Instituciones del sector público. Se recurre a él para ahorrar tiempo y costo cuando se requiere de una gran cantidad de personal. Se le denomina masivo porque se tiene un número grande de puestos por cubrir y se requiere una gran cantidad de candidatos para éstos.

2.10 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Fernando Arias Galicia hace mención de tres principios fundamentales que deberán considerarse al llevar a cabo el Proceso de Selección de Personal, con los cuales estamos de acuerdo ya que siempre debemos actuar con ética y profesionalismo sobre todo por el papel tan importante que desempeñamos al trabajar con material humano.

A continuación se presentan los tres principios de la selección de personal:

1.- COLOCACION

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2.- ORIENTACION

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones). Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que se puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

3.- ETICA PROFESIONAL.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que por lo tanto, pueden repercutir en sus relaciones familiares, sociales, etc. y afectar negativamente a la organización.

2.11 ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Para Fernando Arias Galicia (1981), "Es importante que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico". Para poder llevar a cabo la Selección de Personal adecuadamente se deberá evaluar al individuo en forma secuencial y precisa tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Trayectoria académica
- La experiencia laboral
- Aspectos psicológicos

Estos últimos (aspectos psicológicos) son componentes básicos de la personalidad de un sujeto los cuales le permiten desarrollarse adecuadamente dentro de una sociedad, especialmente en su ámbito laboral.

El proceso de Selección se inicia cuando se presenta una vacante, la cual según Arias Galicia se define como: Puesto que no tiene titular. "Antes de proceder a cubrir dicha vacante se deberá estudiar la posibilidad de redistribuir el trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible solicitar que se cubra".

En el momento en que se cuenta con los posibles candidatos a ocupar la vacante, se empezará a llevar a cabo al proceso de Selección en donde los candidatos deberán ser evaluados en forma secuencial.

Para poder llevar a cabo el proceso de Selección hay diversos autores que consideran ciertos pasos a seguir que pueden no coincidir de un autor a otro. Para el presente trabajo se tomará como referencia **el modelo tradicional de Selección de**

Personal de acuerdo a Jaime Grados, y que a continuación se presenta, enumerando cada uno de ellos:

1.- Deberá existir una vacante. - la cual puede presentarse ya sea por puesto de nueva creación, promoción, o por baja.

2.- Requisición.- el reemplazo y el puesto de nueva creación, deberá notificarse a través de una requisición al departamento de Selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

Elaboración del perfil psicológico

Una vez que el psicólogo recibe la requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades del puesto, para ello deberá transcribir la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base al perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos básicamente se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidad.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y la requisición.

- Las características intelectuales: estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración etc , que el puesto requiera.
- Las características de habilidades: por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar.
- Las características de personalidad: se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Recibida la requisición de personal se recurrirá al perfil del puesto, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.

3.- Elegir el tipo de reclutamiento, así como los medios que se utilizarán para atraer a los posibles candidatos a ocupar la vacante.

4.- Presolicitud.- se utiliza cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar rápidamente si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Los datos que contiene son los de identificación del candidato, y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

5.- Solicitud.- Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener básicamente datos personales como son: nombre, edad, sexo, dirección, teléfono, etc.

⇒ Datos escolares: relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta el fin .

⇒ Experiencia ocupacional: proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo la ha desarrollado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

⇒ Datos familiares: como número de hermanos, actividades o escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

⇒ Datos generales: son de utilidad para la empresa y van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc. de la misma.

6.- Entrevista Inicial

Tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos en la Solicitud, y nos permite tener contacto visual con el candidato además de observar sus conductas. Durante el desarrollo de la entrevista se le proporciona información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, etc. Si en la requisición se le piden algún tipo de documentos ésta es la fase para obtenerlos.

La Entrevista Inicial es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la Evaluación Técnica y Psicológica

7.- Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior se le denomina Experiencia Técnica.

El Psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará los conocimientos del candidato mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante realizar la evaluación técnica antes que la psicológica para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

8.- Evaluación Psicológica.- es la etapa más importante de la Selección ya que en ella se reúne los datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato.

Se realiza por medio de baterías psicológicas las cuales se deberán seleccionar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación, tiempo de aplicación, etc.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

1.- Inteligencia: la cual se refiere a la capacidad intelectual a través el factor general de inteligencia (factor G) y a los factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

2.- Habilidad: se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

3.- Personalidad: se refiere a la medición de los aspectos internos de la persona y su relación con el ambiente, estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Es muy importante que antes de iniciar toda esta fase de selección se tenga ya planeado el lugar de aplicación, los materiales y tiempo requeridos para llevar un manejo secuencial de los instrumentos psicológicos.

9.- Estudio Socioeconómico.- permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante, sus relaciones familiares, condiciones de vida, referencias personales y de trabajo.

10.- Entrevista en la Selección.- nos permite profundizar en información relevante para el puesto en cuestión. Así mismo nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere.

11.- Examen médico.- Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

12.- Conclusión.- Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de Selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándola siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

13.- Decisión.- Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

14.- Contratación.- Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como del trabajo.

CAPITULO III

CALIDAD

3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

La calidad ha existido desde el comienzo mismo del hombre sólo que en ese entonces no se le conocía como tal. El seleccionar ciertas frutas para su alimentación (por qué unas sí y otras no) implicaba para ellos hacerlo con calidad, ya que si comían alguna fruta o verdura en estado de descomposición les hacía daño y podía perder la vida si comían lo que no debían. Después el pensar en hacer flechas, cuchillos, etc. para cazar animales también implicaba actuar con calidad ya que no cualquier tronco de los árboles les servía para hacer dichas armas. Así sucesivamente fueron perfeccionando la forma de sobrevivir.

No se puede decir que la calidad sea una palabra nueva o de moda, sólo que con el transcurso de los años se ha conocido con diferentes nombres y ha existido en la mayoría de las empresas y en la vida de todos y cada una de nosotros aunque algunos la utilizamos más que otros.

Todas y cada una de las culturas que existen y han existido tienen ejemplos de que la calidad ha existido desde hace muchos años y no es nueva de este siglo y mucho menos de unos cuantos años a la actualidad.

En épocas anteriores al nacimiento de Cristo; en el año 2150, la calidad en la construcción de casas estaba regida por el código de Hammurabi, cuya regla número 229 establecía "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia, y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad: para eliminar la repetición de errores, los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Por fortuna ya no se utilizan esas prácticas tan drásticas para lograr una conciencia de calidad en los empleados. Ahora se busca que la calidad nazca de la persona, que sea un reflejo de la calidad personal de cada individuo.

La calidad total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

El control de la calidad ya se practicaba desde mucho tiempo en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas para comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Lo anterior los llevo a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos, la calidad no debería ser sólo el resultado sino todo el proceso. Debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones requeridas para llegar hasta el punto final; acciones que no sólo incluyen el proceso de manufactura del producto sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente, esto es, desde la recepción del pedido hasta la entrega de la mercancía al cliente, incluyendo todo servicio posterior.

De esto surgió un importante concepto que es uno de los pilares de la filosofía de la calidad total, y que consiste en considerar a cada empleado de una empresa como cliente del empleado que efectúa una operación previa, o sea, que éste es el proveedor de aquel.

Así, en una organización habrá un número de proveedores clientes que, con mentalidad orientada a proporcionar el mejor "producto" a "su cliente", no les queda más remedio que producir un producto final de alta calidad y proveer un servicio de igual calidad al cliente verdadero, el cliente "exterior".

La calidad empieza a darse según ciertas normas de especificación conforme a las cuales se ajustan las características de producción de cada uno de los productos.

Con la Revolución Industrial se dió la producción en grandes volúmenes de artículos de consumo y esto trajo problemas relacionados a la manufactura que en ese

momento fueron imputados a la mano de obra. Con lo anterior surgió la idea de introducir supervisores, que tenían que vigilar que el trabajo de los obreros se realizaría de acuerdo a los parámetros especificados.

Por lo que, el problema de la mala calidad, en sus inicios ya como tal, recaía o en el supervisor o en el trabajador, una sola persona. Y no en un conjunto, como era el caso ya que para ofrecer un producto o servicio al cliente no solo interviene una sola persona. La calidad sólo era tomada al final de la línea de producción.

Ahora la calidad no sólo es una característica técnica; es una característica del negocio. Los clientes la clasifican como la que ofrece la mejor calidad pero el anticuado enfoque de inspección le ha fallado y ha emprendido un nuevo enfoque.

Nuestros antecesores hasta donde sabemos estaban conscientes de que la calidad es importante. Metrología, especificaciones, inspección todo viene de siglos atrás, antes de la era cristiana.

En el siglo XX. Se aceleró el paso con una larga procesión de actividades "nuevas" ideas que surgieron con un arreglo cautivador de nombres: control de calidad, planeación de la calidad, mejoramiento continuo de la calidad, prevención de defectos, control estadístico de procesos, ingeniería de confiabilidad, análisis de costos de calidad, cero defectos, control total de calidad, certificación del proveedor, círculos de calidad, auditoría de la calidad, aseguramiento de la calidad, función despliegue de la calidad, métodos de Taguchi, comparación competitiva (contramarcas o Benchmarking).

Después de la segunda guerra mundial, surgieron dos corrientes importantes que han tenido un profundo impacto en la calidad.

La primera corriente es la Revolución Japonesa de la calidad. Antes de la segunda guerra mundial la calidad de los productos se percibía, en todo el mundo, como muy baja.

Para ayudar a vender sus productos en mercados internacionales, los japoneses dieron algunos pasos revolucionarios para mejorar la calidad:

1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.

2. Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad.
3. Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo a un paso revolucionario.

El éxito japonés fue casi legendario.

La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis: Los casos de demanda sobre el producto, la preocupación por el medio ambiente, algunos desastres enormes y otros casi desastres, la presión de las organizaciones de consumidores y la consciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional.

Estas dos corrientes importantes, combinadas con otras, dieron como resultado (para muchas compañías) un escenario cambiante en las condiciones de los negocios que caen necesariamente en el parámetro de la calidad.

3.2 BREVE HISTORIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A. Shewart, de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo en gran cantidad.

Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron normas Z-1.

Inglaterra también desarrollo el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las normas británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E.S Pearson.

Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como normas británicas 1008. Durante los años de guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control total de calidad estadístico, que también estimulo los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la segunda guerra mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania Nazi.

El Japón se había enterado de las primeras normas británicas 600 y las había traducido al japonés durante la misma.

Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logro una acogida popular.

En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas. (dicho método exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno). El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos "baratos y malos".

3.3 LA INTRODUCCION DEL CONTROL DE CALIDAD ESTADISTICO

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda.

Por lo que cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: Las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad era desigual y deficiente. Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno. Además tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió mas allá de la industria de las telecomunicaciones.

En 1945 se creó la asociación japonesa de normas seguida del comité de normas industriales japonesas en 1946. La ley de normalización industrial se promulgó en 1949 y la ley de normas agrícolas japonesas (NAJ) en 1950.

Al mismo tiempo, se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la ley de Normalización Industrial.

El Sistema NIJ contribuyó a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. Cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos inspeccionar. Cuando pasaba la inspección, era libre de colocar o no la marca NIJ.

En los países extranjeros el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio. En el Japón afortunadamente no es así.

Al aplicar el control de calidad estadístico Japón pudo desarrollar la idea de que en la fabricación de productos con garantía plena de calidad, no se debe olvidar el papel de los trabajadores, ya que ellos son los que producen, y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el control de calidad no podría progresar.

Esta situación implicaba un problema muy serio ya que capacitar al personal ejecutivo en el proceso estadístico de control de calidad no era muy difícil por la cantidad y porque se les podía reunir con cierta facilidad, pero el problema radicaba en capacitar a todo el personal de las industrias del Japón, lo que implicaba la enorme tarea de control y tiempo.

Este problema fue resuelto a través de la transmisión de programas educativos en procesos estadísticos: por una radiodifusora de onda corta en 1957. Más tarde en 1961 se elaboró una revista con contenidos especiales para los supervisores en su lugar de trabajo, haciendo así la revista titulada "Quality Control for the Man", en 1962, la cual exponía que las actividades del control de calidad debían efectuarse bajo el nombre de Circulo de Control de Calidad, debido a dos razones o motivos:

1.- Porque los supervisores no estaban acostumbrados a estudiar. El crear una revista no era garantía de que éstos la leyeran, así que se decidió formar grupos para asegurar la lectura con la finalidad de que en verdad se estudiaran los problemas para no repetir errores.

2.-Una vez estudiados los problemas poner en práctica los métodos estadísticos que las personas aprendían estudiando y así aplicarlos en situaciones laborales.

Poco a poco, los primeros miembros de los círculos fueron capaces de aplicar sus propios conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en cada una de las partes de los procesos productivos.

En Mayo de 1963 se llevó a cabo la " Primera Conferencia de Circulo de Control de Calidad", en la ciudad de Sendai, al norte de Japón.

Los Círculos de Calidad se han expandido a través del mundo, principalmente en Asia.

En México se han reportado trabajos con la técnica de Círculos de Calidad en las siguientes empresas:

HYLSA, TREMEC, VITRO, XEROX, NISAN, PANASONIC, entre otras.

3.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Introducir el concepto de calidad en todas y cada una de las actividades que se realizan dentro de una empresa es de vital importancia para la existencia de la misma, no importando el giro de ésta. Esto se debe primordialmente a los constantes cambios tan drásticos en los entornos económicos, políticos y sociales que sufre el país.

Tan fuerte ha sido en México el impacto de estos cambios a nivel mundial y la necesidad de no mantenerse al margen que en el año de 1989 la calidad adquiere por decreto presidencial, el rango de "valor y prioridad nacional".

Al promover una cultura de calidad total se logra ser competitivo, aumentando la productividad y propiciando con ello el desarrollo de recursos humanos.

Las empresas que buscan el crecimiento deben desarrollar gestiones de calidad en cada uno de los departamentos, porque ésta es la única manera de lograr la excelencia en la organización.

Las empresas con productos de más calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos activos, dinámicos, preparados y con plena consciencia de la responsabilidad personal, con vocación aplicada en todas las áreas de la empresa, serán las que subsistan y se repartan en el mercado.

En la actualidad ya no se trata de vender, es cuestión de hacer clientes, ganar mercado, contar con un sólo número de compradores vinculados a la empresa por la calidad de los productos, la calidad de los servicios y la calidad del trato humano.

Empresa y trabajadores deben estar más unidos que nunca porque hoy las necesidades son comunes; y unificar esfuerzos entre ambas partes es el método que dará consistencia de gestión y seguridad de futuro.

Las necesidades comunes, especialmente son las de seguridad y continuidad. Las empresas quieren sobrevivir, desarrollarse, garantizar su futuro. Los trabajadores desean conservar su puesto, ascender de categoría, manteniendo una continuidad que les de tranquilidad y estabilidad económica. Empresa y trabajadores necesitan asegurar el futuro, y si ambas comprenden esta realidad y se ponen en marcha,

apoyándose sin reticencias para lograr la seguridad de un mañana, el éxito y la plaza en el mercado están asegurados.

Antes la calidad se refería a un producto que cumpliera con unas especificaciones, y con la satisfacción del usuario.

Aumentar la calidad tenía un alto coste porque se necesitaban mejores diseños, otro tipo de materiales y especialmente el establecimiento de nuevos controles para detectar fallas, los cuales si se pretendía vender un buen producto, debían ser arreglados. Si se detectaban más fallas y se arreglaban las cosas mal hechas una y otra vez se encarecía el producto pero se lograba la tan esperada calidad y garantía del mismo.

3.5 DEFINICIONES DE CALIDAD

Es importante señalar que no todas las personas interesadas en el tema de la calidad la definen de igual manera, por lo que cada una de ellas elige la definición que considera apropiada de acuerdo a los trabajos realizados por aquellos autores que se han dado a la tarea de investigar y proponer un modelo de calidad de acuerdo a su enfoque frente a la problemática de una empresa.

A continuación se mencionan las definiciones que algunos autores han dado sobre la calidad:

Deming (1990) evade la definición de calidad porque considera que "definirla implica un compromiso de quien debe producirla y el no definirla deja abierta la falsa esperanza de cambiar las reglas del juego según parezca conveniente".

La calidad de acuerdo a Deming, no tiene ningún significado salvo el definido por los deseos y necesidades de los clientes.

Phillip Crosby (1987) define la calidad como "cumplir con los requisitos".

Armand Feigenbaum (1963) dice que la calidad "es el compuesto global de las características de mercadotecnia, producción y mantenimiento que conforman

productos y servicios, según el cual, al momento de usarlas satisficcrán las expectativas de los clientes”.

David Griffiths (1992) calidad es “satisficcr las necesidades de los clientes, tanto clientes externos como los internos”.

Joseph M. Juran (1995) define el concepto de calidad como “adecuado para el uso”.

Kaoru Ishikawa (1985) define el control de calidad como “practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisficcrorio para el consumidor”. No da una definición clara de la calidad, no obstante su concepción se halla inmersa en el contexto del control total de calidad.

La Organización Europea para el control de la calidad (1985) la define de la siguiente manera “La totalidad de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que se refieren a su habilidad para satisficcr una necesidad dada”.

Siendo así podemos definir a la calidad como: el cumplir con los requisitos que permitan proporcionar un producto o servicio que satisficcr las expectativas y necesidades de los clientes a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea.

3.6 MODELOS DE CALIDAD

Debido a la importancia que la calidad tiene dentro de las empresas que ofrecen un producto o un servicio, algunos autores interesados en solucionar los problemas de calidad se han dado a la tarea de diseñar y proponer un método adecuado que permita solucionar dicha problemática.

En el presente trabajo se hará mención de los principales autores, señalando los aspectos más importantes de sus modelos de calidad, considerando su importancia, influencia y aportaciones para lograr la calidad dentro de las empresas.

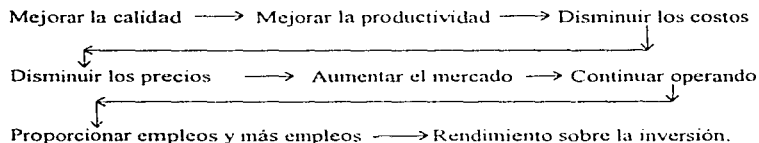
3.7 MODELO DE CALIDAD DEL DR. DEMING.

Se empezará mencionando al Dr. Edward Deming, a quien se considera como el pionero de la calidad, además de ser reconocido como el padre de la revolución de la calidad japonesa, William E. Conway, lo describió como el "padre de la tercera ola de la revolución industrial". Inicialmente ignorado en los Estados Unidos, el Dr. Deming se convirtió en un profeta en su propia tierra cuando la NBC-TV presentó un documental en junio de 1980, titulado **Si Japón puede, ¿porqué no podemos nosotros?**. La NBC le dio a él parte del crédito por el milagro económico del Japón. Dentro de las principales aportaciones del Dr. Deming se mencionan las siguientes:

- Dio a conocer un método de análisis estadístico que ayudaba a minimizar la variación y controlar la calidad y consistencia del producto manufacturado. Sistema conocido como Control Estadístico de Proceso.
- Su filosofía de calidad se basa en la comprensión del poder y capacidad de penetración de la variación y de como afecta al proceso de producción, esa delicada interacción de gente, máquinas, materiales y medio exterior; por lo cual considera importante comprender la variación para así poder operar el cambio.
- El objetivo de su modelo de calidad está más enfocado hacia un tipo de análisis, control de variación y metodología de mejoramiento que abarca mucho más que la fabricación. Alcanzar mejoras importantes en la calidad de una parte que sale de una línea de montaje difícilmente puede lograrse perfeccionando solamente el proceso de producción. Generalmente requiere mejoras en el diseño
- Deming considera que la administración debe enfocarse más hacia el proceso productivo y considerar el conocimiento y la iniciativa de sus empleados

Menciona también la importancia que tiene la investigación de mercado así como el trabajar estrechamente con los proveedores y la necesidad de controlar la variación en cada proceso de una industria.

El mensaje de Deming a los japoneses está contenido en su famosa "reacción en cadena", que a continuación se muestra:



Desde 1980 la influencia de Deming sobre el pensamiento occidental creció rápidamente.

- El impulso principal de su filosofía es la reducción planeada de la variación. Según él dice que la productividad aumenta según disminuye la variabilidad, puesto que todas las cosas varían es necesario utilizar métodos estadísticos para controlar los procesos de trabajo, afirma que: "El control estadístico no implica, la ausencia de artículos defectuosos, es un estado de variación aleatoria en el que los límites de la variación son predecibles".
- Además, considera que los programas motivacionales tienen poco efecto duradero e interpretan mal el papel del trabajador, por lo cual plantea la siguiente pregunta: ¿Cuándo un hombre puede hacerlo bien la primera vez si el material que recibe está fuera de medida, de color, o en alguna otra forma defectuoso, o si una máquina no está en buenas condiciones?. En ocasiones esto se considera como un ataque a Crosby, pero en realidad va dirigido contra el mal uso de cero defectos como una herramienta motivacional en los Estados Unidos durante la década de 1960.

La metodología de Deming está basada en 14 puntos, los cuales considera importantes para lograr la calidad dentro de cualquier organización. Dichos puntos se mencionan a continuación:

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING.

1.- Crear un propósito constante que lleve hacia el mejoramiento del producto y servicio, en el cual Deming toma como punto central al cliente y exige un compromiso con estrategias a largo plazo, y conocimiento analítico para estimar con exactitud donde deben hacerse cambios sistémicos.

2.- Adoptar una nueva filosofía.

La nueva filosofía es una actitud que rompe con la tradición y acepta nuevas y mejores actuaciones, acaba con los errores crónicos y piensa en la calidad y productividad.

3.- Acabar con la dependencia de la inspección en Masa.

Aceptar la inspección 100% es como planear los defectos para luego tratar de sacarlos; sin embargo, la inspección es correctiva, no preventiva y muy costosa.

4.- Acabar con la práctica de conceder los negocios únicamente por la etiqueta del precio.

No se puede olvidar la calidad y el servicio como factores de decisión en el momento de comprar; los departamentos de compras tienen una misión y responsabilidad: asesorar y comprometer a los proveedores evaluando el producto con base en calidad, servicio y confiabilidad.

5.- Mejorar constantemente los sistemas de producción y servicio.

Esto significa la reducción constante de desperdicios y defectos y el mejoramiento de la calidad en todas las funciones de la empresa.

6.- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

El entrenamiento del trabajador es fundamental, no sólo fuera sino en el mismo puesto de trabajo: éste debe cubrir aspectos tecnológicos, estadísticos , y humanos.

7.- Instituir métodos modernos de supervisión.

El supervisor es parte fundamental del sistema y es necesario remover las barreras con los operarios para que hagan correctamente el trabajo y con las directivas para que se les informe de los problemas.

8.- Acabar con el miedo.

Muchas personas no conocen su trabajo y no saben qué es correcto o incorrecto, por ello es necesario acabar con el miedo a preguntar, de tal forma que esté seguro de sus actuaciones y lo que esperan de él.

9.- Romper las barreras entre áreas asesoras.

Las funciones asesoras deben aprender sobre los problemas de las funciones operativas y trabajar como un equipo, las personas de ingeniería , diseño, producción, ventas y compras deben realizar mejoras en el diseño del producto, el servicio, la calidad y la reducción de costos.

10.- Eliminar metas numéricas para los trabajadores.

Las metas cuantitativas hacen que el operario se preocupe por la cantidad y no por la calidad, tampoco es recomendable utilizar eslóganes o frases para aumentar la productividad, pues con esto se crean falsas expectativas.

11.- Eliminar trabajos estándares y cuotas numéricas.

La medida del trabajo y las cuotas tienen únicamente los números, no la calidad. Los incentivos son otras de las ilusiones, pues el trabajador se preocupa por la plata y abandona la calidad.

12.- Remover las barreras que se interponen entre los trabajadores y su verdadera destreza.

Estas barreras pueden ser interpersonales y el trabajador ve lo que hoy es correcto, mañana es incorrecto. ¿Cómo puede el trabajador realizar su labor si no le arreglan

la máquina, o el supervisor le dice que continúe su trabajo cuando sabe que está produciendo defectos ?

13.- Institucionalizar un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

La educación y el entrenamiento lleva a las personas a lograr nuevos trabajos y nuevas responsabilidades: por ejemplo, el conocimiento de técnicas y de medición proporciona una nueva dimensión de la Tecnología y de la responsabilidad por mantener las especificaciones.

14.- Crear una estructura a nivel de la alta gerencia, la cual promueva cada día los trece puntos anteriores.

La alta gerencia necesita un órgano y una guía para que los programas se cumplan y se evalúe el éxito de las mismas.

- Un importante objetivo de la filosofía de Deming y sus enseñanzas estadísticas es lograr resultados predecibles en los procesos y señalar debilidades que, si son corregidas, llevarán estándares siempre más altos de uniformidad y productividad y al mejoramiento continuo del proceso.

3.8 MODELO DE CALIDAD DEL Dr. JOSEPH M JURAN

La influencia del Dr. Juran sobre los japoneses es similar a la de Deming aunque su enfoque analítico resulta más atractivo para el ingeniero y el gerente orientados hacia proyectos.

Ya desde 1940 Juran estaba haciendo resaltar la responsabilidad gerencial por la calidad e insistiendo en que la calidad se obtenía mediante las personas más bien que a través de las técnicas. Aunque él era un estadístico señalaba que las compañías podrían conocer todo sobre los aspectos técnicos de la calidad, como por ejemplo el control estadístico del proceso, pero que esto no los ayudaba a administrar la calidad.

- ♦ Fue el primero en determinar que el logro de la calidad se basaba por completo en la comunicación, la administración y las personas.

- ◆ Detalla tres pasos básicos para la mejoría de la calidad: Planes estructurados anuales de mejoría, Programas masivos de entrenamiento que incluyeran a toda la fuerza de trabajo y Liderazgo de la alta dirección.
- ◆ Está de acuerdo con el Dr. Deming en afirmar que la mayoría de los problemas de calidad son de los sistemas y que por consiguiente son responsabilidad de la administración.
- ◆ Afirma que así como los gerentes necesitan tener algún entrenamiento en finanzas, todos deberían tener entrenamiento en calidad para que así puedan participar y administrar los proyectos de mejoría de la misma. Señala también que la alta dirección tiene que participar por que "todos los problemas importantes de calidad son interdepartamentales", y el "perseguir metas departamentales en ocasiones puede interferir en la misión global de la calidad de una compañía".

Al igual que Deming se opone a las "campanas para motivar la fuerza de trabajo a solucionar los problemas de la calidad en la compañía haciendo un trabajo perfecto".

De acuerdo a su punto de vista los lemas y la motivación por sí solos "fracasan en fijar metas específicas, establecer planes específicos para cumplir estas metas o proporcionar los recursos necesarios". Estos enfoques tan sólo convienen al deseo de los ejecutivos de delegar la calidad de otros.

Juran fue el primero en reunir una serie de enfoques no relacionados entre sí en un conjunto coherente que ahora es denominado Administración de la Calidad Total, aunque en aquel momento él lo había denominado como Control de la Calidad definiéndolo, como: "La totalidad de todos los medios mediante los cuales establecemos y logramos estándares".

Relaciona el control de la calidad sobre la administración de la calidad en toda la compañía con los métodos de sistemas utilizados para cumplir las metas de negocios o financieras. También habla de una "trilogía" de procesos administrativos básicos mediante los cuales se administra la calidad comparando dicha trilogía con la terminología financiera de la siguiente forma.

PROCESO DE LA TRILOGÍA

Planeación de la calidad

Control de la calidad

Mejoría de la calidad

TERMINOLOGÍA FINANCIERAElaboración de presupuestos,
planeación del negocio.Control de costos, control
de gastos, control de existencia.Reducción de costos, mejoría de
las utilidades

Juran resume el enfoque de sistemas para la administración de la calidad en toda la compañía en la forma siguiente:

- Establecer políticas y metas para la calidad.
- Establecer planes para lograr estas metas de calidad
- Proporcionar los recursos para evaluar el progreso contra las metas y llevar a cabo la acción apropiada.
- Proporcionar motivación para estimular a las personas a cumplir con la meta.
- Afirma que el hecho de que se fije una meta no prueba que se cumplirá; ya que para ello se requiere una mejoría importante sobre el desempeño anterior por lo cual el proceso para establecer metas incluye tanto la voluntad así como la negociación. Las metas de calidad varían de una organización a otra y de un año al siguiente.

No cree que la "calidad sea gratis", explica que debido a la ley de los rendimientos decrecientes existe un punto de calidad óptimo, más allá del cual el cumplir con los estándares resulta más costoso que el valor de la calidad obtenida.

Para la mejoría de la calidad afirma que : "El enfoque de proyecto es importante. Cuando se trata de la calidad no existe una cosa llamada mejoría en general.

Cualquier mejora en la calidad se obtendrá proyecto por proyecto y no de otra forma”.

Juran hace mención de 10 pasos los cuales considera importantes para lograr la mejoría de la calidad, los cuales se mencionan a continuación.

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la mejoría.
2. Establecer metas para la mejoría.
3. Organizar para lograr las metas (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, designar facilitadores).
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Realizar proyectos para solucionar problemas.
6. Informar sobre el progreso.
7. Otorgar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener registros de resultados.
10. Mantener el impulso al hacer que la mejoría anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía

3.9 ISHIKAWA

El profesor Kaoru Ishikawa, se ha clasificado como un autor importante y desde luego que es el mejor conocido de los japoneses que han contribuido a la teoría de la administración de la calidad.

Los administradores occidentales lo conocen mejor como el creador del diagrama de causa y efecto de Ishikawa denominado en ocasiones diagrama de espigas de

pescado debido a su parecido con el esqueleto de un pescado. Este enfoque a la solución de problemas es la técnica más ampliamente enseñada y utilizada para analizar las probables causas de un efecto conocido.

⇒ Definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina las “siete herramientas básicas” de la administración de la calidad y son las siguientes:

1.- Diagrama de afinidad.

El objetivo central que persigue el diagrama de afinidad es la generación de muchas ideas que resulten afines, las que deberán desarrollarse a través del consenso. La metodología empleada es el Brainstorming que significa lluvia o promoción de ideas, método que puede aplicarse tanto a las causas como a las soluciones.

El procedimiento abarca los siguientes pasos:

- 1.- Generar ideas escritas en un papel.
- 2.- Clasificarlas por grupos de ideas afines.
- 3.- Circular los papeles escritos entre los integrantes del comité de trabajo en los que se puedan agregar y crear otras ideas sin destruir ningún papel.
- 4.- Buscar relaciones de ideas entre todas las contribuciones.

2.- Diagrama de Flujo.

El diagrama de flujo es una representación gráfica en la cual se modeliza el desarrollo completo del proceso y posee como finalidades principales:

- a) Facilitar el estudio y la comprensión de los procedimientos que se realizan.
- b) Ser utilizado como medio de comunicación por el resto de la organización
- c) Poder describir paralelamente un proceso alternativo.

Los objetivos que persigue lo constituyen el diseño y el rediseño de procesos y productos, investigando los procesos de los usuarios y clientes, mediante ensayos alternativos de varios parámetros clave para lograr mejorar las ideas y conceptos.

3.- Diagrama de Causa y Efecto.

Denominado también diagrama de pescado, dado que su estructura es similar a la del esqueleto de pescado, fue diseñado por el Dr. Kaoru Ishikawa. Otro nombre con el cual se le conoce es el de las cuatro o bien seis M, según sea la cantidad de elementos siguientes que puede incluir:

- 1.- Materiales.
- 2.- Mano de obra.
- 3.- Métodos.
- 4.- Máquinas.
- 5.- Medio ambiente.
- 6.- Mantenimiento

El objetivo que persigue este diagrama es reflejar organizadamente las posibles fuentes de errores o problemas, así como también los buenos efectos.

Este diagrama facilita por medio de su representación gráfica, visualizar en forma clara las causas probables, caracterizándose por emplear el pensamiento divergente, enfocando el análisis desde distintas ópticas.

Sus reglas son dos fundamentalmente:

- 1.- Causa probable: se considera a todo aquello que genere un determinado efecto.
- 2.- Problema: es aquel efecto que se constituye en un elemento mensurable.

4.- Muestreo.

Resulta útil para la toma de decisiones por lo que es necesario destacar y clasificar sintéticamente los conceptos, información y medición, así como también comprender la utilidad que provoca si se los maneja adecuadamente, el valor o utilidad de la información está dado por el grado de avance que se quiere lograr con ella.

El muestreo contempla como premisa medular la innecesidad de realizar la "inspección de todo".

5.- Planilla de Inspección.

La finalidad que persigue es detectar en forma rápida los sucesos y aprender qué tipo de producto presenta los mayores reclamos, o bien poder determinar los defectos observados en cada plaza.

Puede utilizarse para enriquecer el análisis, el diagrama de flujo o el diagrama de causa y efecto.

La utilidad de la planilla es que este formulario se pueden localizar -dado su diseño- con esfuerzo reducido cuál producto o tipo de servicio presenta la mayor cantidad de reclamos, de qué tipo de defecto se trata y en cuál etapa del proceso productivo se lleva a cabo.

6.- Gráficos de control.

Permiten reflejar los distintos hechos y relaciones esenciales. Mediante una síntesis facilitan la investigación y la visualización es mucho más clara y comprensible. Se los utiliza para conocer el nivel de variaciones en un plazo corto y luego, a partir de ellos, evaluar el nivel de variaciones producidas en un lapso más extenso.

Dentro de la gama existente de gráficos de control encontramos los histogramas los cuales son una herramienta de verificación del proceso, utilizada en la etapa de ajuste y adaptación, cuyo objetivo es poder determinar los distintos desvíos o variaciones acaecidos para poder determinar el mejoramiento del proceso.

7.- Análisis de Pareto.

Consiste en detectar cuáles son las pocas causas que generan la mayor cantidad de consecuencias, a partir de concentrarse en los temas más importantes utilizando la filosofía del método ABC.

El enfoque impulsado por el economista italiano, se denomina genéricamente la "regla del 20-80", el objetivo que se persigue con este método es que "el 20 por ciento de las causas producen el 80 por ciento de los efectos".

El análisis de Pareto se ve facilitado si se elabora un gráfico, contemplando metodológicamente los siguientes pasos

1.- Se revela la información acerca del número de defectos provenientes de cada fuente.

- 2.- Se ordenan esas fuentes de mayor a menor importancia.
- 3.- Se elabora una planilla en la cual se expresan numéricamente, con el fin de trazar sobre el mismo un gráfico para una rápida comprensión. Se tendrá en cuenta:
- a) El problema o tema sujeto a análisis.
 - b) Porcentaje de mayor a menos importancia.
 - c) De izquierda a derecha y por orden de importancia de las causas.
 - d) Porcentaje de las causas analizadas
 - e) La variación de cada causa.
 - f) Porcentaje acumulado.

3.10 CONWAY

Conway habla de la "forma correcta de administrar" y de un "nuevo sistema de administración" en lugar de la mejoría de la calidad.

Como presidente y director del consejo de Nashua Corporation en 1979, invitó al doctor Deming para que les ayudara a mejorar la calidad de la empresa. Trabajó durante tres años y comenzó a desarrollar con firmeza sus propias ideas sobre la administración de la mejoría de la calidad. En 1983 creó Conway Quality Inc. y desde entonces ha sido una influencia importante.

- * Está de acuerdo con Deming, Crosby y Juran en que el problema mayor es que la alta dirección no está convencida de que la calidad aumenta la productividad y disminuye los costos. Sin embargo, también reconoce que la "administración quiere y necesita una ayuda real, no una crítica destructiva".
- * Centra su atención en el sistema de administración como el medio de lograr una mejoría continua, más bien que sobre funciones específicas o problemas de calidad, defiende los métodos estadísticos.
- * Afirma que la administración contempla la calidad en un sentido general y que el uso de la estadística es una forma con sentido común de llegar a cosas específicas añadiendo que la estadística no soluciona problemas. Identifica donde se encuentran los problemas y le señala las soluciones a los gerentes y a las personas.

- * Contempla las técnicas estadísticas como herramientas de la administración e insiste en el uso de herramientas estadísticas sencillas que pueda aprender cualquiera con rapidez, mas bien que las técnicas complejas. Las herramientas sencillas pueden ayudar a solucionar el 85% de los problemas.

Recomienda las siguientes herramientas básicas para la mejora de la calidad.

1. **Habilidades de relaciones humanas:** es responsabilidad de la administración crearla en todos los niveles, entre todos los empleados, la motivación y el entrenamiento para hacer las mejoras necesarias en la organización.
2. **Encuestas estadísticas:** recopilar datos sobre los consumidores tanto internos como externos, empleados, tecnología y equipos, que se utilizaran como una medida del progreso futuro y para identificar lo que se necesita hacer.
3. **Técnicas estadísticas sencillas:** gráficas y diagramas claros que ayuden a identificar problemas, seguir el flujo de trabajo, medir el progreso y señalar soluciones.
4. **Control estadístico del proceso:** la elaboración de gráficas estadísticas de un proceso, tanto industrial como no industrial, para ayudar a identificar y reducir la variación.
5. **Utilización de la imaginación:** un concepto clave en la solución de problemas, que incluye la visualización de un proceso, el procedimiento o la operación eliminando todo desperdicio.
6. **Ingeniería Industrial:** técnicas comunes de fijar el ritmo, simplificación del trabajo, análisis de métodos, disposición de la planta y manejo de materiales para lograr mejoras.

3.11 HARRINGTON

El Dr. H. James Harrington, un ejecutivo de la calidad con IBM ha elaborado varios documentos de interés en los que describe el progreso de la revolución de la calidad en dicha empresa.

- ⇒ Expone con claridad que el único enfoque a la calidad que tendrá éxito es aquel que la convierta en la forma de vida predominante en la empresa.
- ⇒ Al igual que Conway insiste en que la calidad es el resultado de un estilo de administración y no tan solo de una serie de técnicas o de la motivación del trabajador. La administración según Harrington debe usar estas técnicas como herramientas. Insiste en la importancia de la “propiedad” de los procesos por parte de la administración, cruzando barreras departamentales. Al igual que hace resaltar el papel de la alta dirección, él desarrolla un nuevo papel para el supervisor de primera línea considerándolo así como la clave para la puesta en práctica del proceso de mejoría.

3.12 MIZUNO

El profesor Shigeru Mizuno ha recibido amplio reconocimiento en Japón y muchas recompensas y honores por su contribución a la productividad industrial y al éxito económico de la nación. En realidad no es un iniciador como Ishikawa, sino un definidor claro y sistemático de los pasos prácticos para la puesta en marcha de la administración de la calidad.

3.13 FEIGEMBAUM

Armand V. Feigenbaum marcó un paso importante en la evolución de la administración de la calidad cuando utilizó por vez primera la palabra “total” en conjunción con la calidad.

- Afirma que la calidad de los productos y los servicios reciben la influencia directa de nueve áreas básicas, lo que él denomina las “Nueve Emes”, y que son consideradas como la base principal de su modelo para el logro de la calidad. A continuación se mencionan:

1.- Mercados: El número de productos nuevos y mejorados que se ofrecen en el mercado continúa creciendo a un ritmo explosivo. Los negocios actuales identifican con cuidado los deseos y necesidades de los consumidores como la base para desarrollar nuevos productos. Para un creciente número de compañías los mercados

son internacionales e incluso mundiales. Por lo cual tienen que ser en extremo flexibles y estar en posibilidad de cambiar con rapidez de dirección.

2.- Dinero: El aumento de la competencia en muchos campos, unido a las fluctuaciones económicas mundiales, ha disminuido los márgenes de utilidad. Al mismo tiempo la necesidad de automatización y mecanización ha obligado a grandes desembolsos para nuevos equipos y procesos. Los costos de calidad relacionados con el mantenimiento y la mejoría de la calidad han alcanzado alturas nunca antes vistas. Este hecho ha centrado la atención de los gerentes en las áreas del costo de la calidad como uno de los "puntos débiles" en el que se pueden disminuir los costos de operación y las pérdidas para mejorar las utilidades.

3.- Administración: La responsabilidad de la calidad se ha distribuido entre varios grupos especializados. Control de calidad tiene que planear las mediciones de la calidad a través del flujo del proceso que asegurará que el resultado final cumplirá con los requisitos de la misma. Y la calidad del servicio, después de que el producto ha llegado al consumidor, se ha convertido en una parte cada vez más importante del "paquete de productos" total, lo cual ha incrementado la carga sobre la alta dirección, en forma particular ante la creciente dificultad de asignar la responsabilidad apropiada para corregir desviaciones de los estándares de calidad.

4.- Hombres: El rápido crecimiento en el conocimiento técnico y la creación de nuevos campos completos, como es el caso de la electrónica de computadoras, ha creado una gran demanda de trabajadores con conocimientos especializados. Aunque la especialización tiene sus ventajas, su principal desventaja es la división de la responsabilidad por la calidad del producto en varias piezas. Los numerosos aspectos de los sistemas de operación de los negocios se han convertido en el centro de atención de la administración moderna.

5.- Motivación: La creciente complejidad de llevar a cabo un producto de calidad al mercado ha aumentado la importancia de la contribución a la calidad de cada empleado.

La investigación motivacional humana ha mostrado que además de las recompensas monetarias los trabajadores actuales requieren que se refuerce la sensación de logro en su trabajo así como el reconocimiento positivo de que están contribuyendo en forma personal al logro de las metas de la compañía. Esto ha llevado a una necesidad sin precedentes antes de educación para la calidad y de una mejor comunicación de la conciencia de la calidad.

6.- **Materiales:** Debido a los costos de producción y a los requisitos de calidad, los ingenieros están trabajando los materiales a límites más estrechos que antes, por lo que ya no resulta aceptable la inspección visual y la verificación que se hacía hace algunos años.

7.- **Máquinas y mecanización:** Las exigencias de las compañías de obtener reducciones en los costos y volúmenes de producción que satisfagan al consumidor en mercados intensamente competitivos, ha obligado al uso de equipo de fabricación constantemente se vuelven más complejos y que dependen mucho más de la calidad de los materiales que se les alimentan.

La buena calidad se está convirtiendo en un factor crítico para mantener el tiempo "en operación" de las máquinas para la utilización completa de las instalaciones.

8.- **Métodos modernos de información:** La rápida evolución de la tecnología en computación ha hecho posible la recopilación, almacenamiento, recuperación y manipulación de información en una escala nunca antes imaginada.

9.- **Crecientes requisitos de los productos:** Los grandes avances en la complejidad de los diseños de ingeniería, que exigen un control mucho más estrecho sobre los procesos de fabricación, han hecho que las "pequeñas cosas" que antes se pasaban por alto tengan una gran importancia potencial.

3.14 SCHONBERGER

Richard J. Schonberger es una autoridad reconocida en todo el mundo en producción y fabricación. Fue uno de los primeros en eliminar mitos y explicar lo que hacían los japoneses en realidad. Demostró que su éxito tenía poco que ver con la cultura nacional y que las técnicas japonesas relativamente sencillas se podrían utilizar con la misma facilidad en los Estados Unidos.

- ◆ Proporciona lo que él denomina una "agenda de acción para la excelencia en la fabricación" de 17 partidas:
 1. Llegue a conocer al consumidor.
 2. Rebaje la producción en proceso.
 3. Rebaje los tiempos de flujos.

4. Rebaje los tiempos de preparación y de cambios.
Rebaje la distancia y el espacio del flujo.
5. Aumente la frecuencia de hacer /entregar para cada artículo requerido.
6. Rebaje el número de proveedores a unos pocos buenos.
7. Rebaje la cantidad de números de piezas.
8. Haga que sea fácil fabricar el producto sin errores.
9. Arregle el lugar de trabajo para eliminar tiempos de búsqueda.
10. Realice un entrenamiento cruzado para dominar más de una tarea.
11. Registre y conserve en el lugar de trabajo datos sobre producción, calidad y problemas.
12. Asegúrese de que el personal de línea sea el primero en intentar la solución del problema antes que los expertos.
13. Mantenga y mejore el equipo existente y la fuerza de trabajo humano antes de pensar en nuevos equipos.
14. Busque equipo sencillo, barato y fácil de mover de lugar.
15. Busque tener estaciones de trabajo, máquinas, celdas y líneas múltiples en lugar de únicas, para cada producto.
16. Automatice en forma incremental, cuando no se pueda reducir de otra forma la variabilidad del proceso.

Estas partidas de la agenda son una serie de pasos prácticos para la aplicación del pensamiento de la calidad en el lugar de trabajo industrial.

Una vez revisados algunos de los modelos de calidad podemos decir que cada uno de ellos ofrece importantes beneficios para poder hacer de una empresa la mejor, ya sea en sus productos o servicios, pero es importante considerar el planteamiento que cada uno de los autores maneja para poder adaptar el modelo que mejor se apegue a la problemática, ya que de aplicarse algún modelo sólo porque hable de calidad se puede perder la constitución del mismo y resultar contraproducente.

CAPÍTULO IV

4.1 MODELO DE CALIDAD DE PHILIP CROSBY

Dentro de la filosofía de Crosby el pensamiento más importante y con el cual se afirma se obtienen mejores resultados es el que él define como "la prevención con el fin de causar un trabajo libre de defectos".

Crosby afirma que en una compañía se dan cabida a incumplimientos en forma regular en la cual los límites de variación, las desviaciones y demás se ven tan normales que de hecho cuentan con procedimientos y hasta cursos de capacitación para cubrirlos. Por lo cual nunca se entrega nada exactamente como lo establecen los requisitos, convirtiéndose esto en una tradición la cual se debe cambiar; ya que no existe razón alguna para que no se tomen en cuenta los requisitos con seriedad y eso es lo que hacen los empleados de toda organización que demuestra que ese es su credo.

"El hacer las cosas bien desde la primera vez" permitirá a una compañía ser más rentable, con mayores probabilidades de ser permanentemente exitosa y libre de dificultades.

Hace mención de Cuatro Principios Absolutos los cuales son el fundamento conceptual básico de la filosofía de la administración para la calidad los cuales ha venido desarrollando durante los últimos 35 años.

4.2 LOS CUATRO PRINCIPIOS ABSOLUTOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD SON:

Primer Principio: Cumplir con los requisitos.

La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como algo bueno.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "lo haga bien desde la primera vez".

Para lograrlo es importante que los requisitos sean comprendidos con claridad y hacer a un lado todos los obstáculos para su cumplimiento.

En realidad, los directivos tienen tres tareas que realizar:

- a) Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados.
- b) Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
- c) Dedicar todo su tiempo a estimular y a ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Por lo tanto para el mejoramiento de la calidad se deben considerar los requisitos de manera seria y formal pues de lo contrario no se realizarán bien las cosas.

Segundo Principio: El sistema de la calidad es la prevención.

La calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación.

La verificación es una forma cara y poco confiable de obtener calidad sin embargo la prevención es algo que sabemos realizar si comprendemos nuestro proceso.

El gasto mas visible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de la calidad reside en el área de la verificación.

La prevención es una de las cosas de las que los empresarios simplemente no hablan.

Implica además, pensar, planificar, y analizar los procesos con el fin de determinar donde pueden presentarse errores y después, actuar para evitar que estos ocurran.

El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y en determinar las causas posibles de error.

Tercer Principio: El estándar de realización es Cero Defectos.

Crosby define a Cero Defectos como el factor estándar de desempeño, siendo éste la norma de realización de la calidad y no los niveles aceptables de calidad.

El estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de las acciones que se realizan en una empresa.

Las personas cometen errores, en especial las que esperan cometerlos todos los días y no se inquietan cuando ocurren. Se podría decir que han aceptado un estándar que requiere de unos cuantos errores para que se les pueda confirmar como seres humanos por lo cual los errores deberían de estar en función de la importancia que una persona atribuye a determinadas cosas.

Considera que los errores son causados por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención.

Por lo cual las personas actúan de acuerdo al estándar que se les entrega, siempre y cuando lo comprendan en su totalidad.

Cuando el estándar de realización es exacto, como lo es "Cero Defectos" o "Sin Defectos" las personas llegan a aprender a prevenir los problemas.

Dentro de una compañía, todos los resultados son alcanzados por las personas.

Cuarto Principio: La medida de la Calidad es el Precio del Incumplimiento.

La calidad se mide por el precio del incumplimiento, no por los índices.

El costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC). El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituye todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los esfuerzos por corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento con los requisitos.

El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas salgan bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad.

Comprende además áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos.

Luego el precio del incumplimiento de los requisitos se podrá usar:

1.- En su conjunto para saber si la compañía está mejorando.

2.- Para determinar dónde radican las mejores oportunidades de acciones correctivas.
arma.

En seguida se presenta lo que Crosby considera como Precio del incumplimiento, así como el Precio del cumplimiento dentro de una organización:

4.3 COSTO DE LA CALIDAD

<i>PRECIO</i>	<i>PRECIO</i>
<i>DEL INCUMPLIMIENTO</i>	<i>DEL CUMPLIMIENTO</i>
Re elaboración	Revisión
Premura	Verificación
Servicio no planificado	Auditoría
Repeticiones de la computadora	Educación en Calidad
Inventario	Prueba
Quejas de los clientes	Comprobación del proceso Servicio
después del servicio	Verificación del procedimiento
Tiempo improductivo	Prevención
Ajustes	Inspección
Garantía	

Cuando se logra calcular el precio del incumplimiento de una organización y hasta el precio del incumplimiento en fase cero es asombroso entonces sus ejecutivos caen en la cuenta de que deben hacer algo al respecto.

Esta es la razón de porqué ese precio es lo primero que se trata de determinar.

Crosby prefirió utilizar la palabra "precio del incumplimiento" en lugar de "costo del incumplimiento" ya que le pareció más adecuada por la forma en que se emplea argumenta que en el diccionario la palabra precio se define como costo, pero las personas consideran que el precio es lo que ellas pagan y que el costo es un valor que alguien determina. De esa manera, la palabra precio a Crosby le permite mostrar

que las personas tienen una opción: "el costo podrá ser, pero yo sólo estoy dispuesto a pagar este precio".

Trató también de apartarse de la expresión "costo de la calidad", debido a que ésta no ha sido correctamente aplicada, ya que en lugar de hablar de lo que una compañía está gastando en hacer las cosas mal, las personas se ponen a discutir si tal o cual artículo debe clasificarse como falla, evaluación o prevención, por lo que así no se llega a ninguna parte.

Señala que no se pretende promover el cumplimiento en el sentido de ser iguales a los demás. Se habla de requisitos los cuales se establecen por la empresa por lo cual se debe tomar las acciones necesarias para cumplirlos. Los requisitos son establecidos por aquellos que dirigen el negocio. Siendo ellos quienes determinan los elementos específicos que deben hacerse para sobresalir y lograr salir adelante.

La estrategia y la función de la organización se incorpora en estos requisitos. "Si dedicamos tiempo y esfuerzo para determinarlos, lo menos que podemos hacer es tomarlos con toda la seriedad que se merecen".

Crosby dice que los requisitos no son más que respuestas a preguntas y los acuerdos que resultan de tales respuestas. Los requisitos sirven para determinar un acuerdo entre personas y pueden tener la forma que más convenga. Deben respetarse y nunca cambiarse, excepto que así lo acuerden quienes los hayan creado. No deben establecerse requisitos que no puedan cumplirse, dice "habrá veces en que no sepamos todo lo que debiéramos saber para establecerlos, pero debemos empezar con algo e ir aprendiendo sobre la marcha".

Así mismo dice que cero defectos es una forma simbólica de decir "hazlo bien desde la primera vez", por lo cual ambas expresiones quieren decir lo mismo. La clave de tomar riesgos consiste en tomarse el tiempo necesario para fijar los requisitos y determinar con claridad todo aquello que se sabe sobre la cuestión.

Algunas cosas se desconocen y hay que pronosticarlas, pero el resto de la operación está bien concebida, las incógnitas se convierten en elementos con los que es posible lidiar

Para Crosby cero defectos es una meta, pero en gran parte también es una realidad. Son muchísimas las cosas que salen de acuerdo con lo planeado. Lo que pasa es que jamás nos damos cuenta de ello: simplemente lo damos por hecho.

Cero defectos es resultado de pensar en todo lo que se necesita. El autor menciona que si desde chicos se nos programa para que aceptemos como un hecho que no es posible que las cosas salgan bien todo el tiempo, y que muchas cosas salgan mal en la vida real no significa que siempre tengan que ser así. Muchas son las discrepancias que se dan simplemente porque la gente espera que ocurran de ese modo. Es una expectativa tan normal que esa misma gente se pasa el tiempo aprendiendo a corregirlas en lugar de prevenirlas.

A últimas fechas hay una gran demanda por cursos sobre acciones correctivas y solución de problemas. En cambio es poca la demanda por cursos específicos de prevención. Por ello es necesario pensar en términos de un cambio de toda la cultura si se desea lograr cierta diferencia.

Las expresiones cero defectos y sin errores significan lo mismo, pero "sin errores" tiene una connotación más negativa. Existen muchas formas de decirlo: libre de errores, sin faltas, bien desde el principio, bien desde la primera vez, sin fallas. Lo importante es que empleen una expresión que las demás no puedan dejar de comprender, un término que les sea posible evadir.

La manera en la cual el concepto cero defectos se integra al proceso de implantación de los 14 pasos que describe Crosby es que cero defectos es el objetivo y los 14 pasos son las acciones que deben emprenderse con miras a lograrlo. A dicho proceso lo llama "el camino de ladrillos amarillos"

Los 14 pasos que Crosby propone para el mejoramiento de la calidad son los siguientes:

Paso 1. El compromiso de la dirección es su disposición a perder algo muy preciado, algo muy personal, con el fin de mejorar la calidad de vida de los demás.

Paso 2. El equipo de mejoramiento de la calidad es el grupo "al cuidado de la salud" encargado de supervisar y coordinar el proceso de cirugía, recuperación y bienestar de las organización.

Paso 3. La medición de la calidad consiste en determinar si los diferentes sistemas y procedimientos para la conservación de la vida funcionan de acuerdo con los resultados previstos.

Paso 4. El cálculo del costo de la calidad revela el gasto y el inconveniente de hacer las cosas mal.

Paso 5. La concientización sobre la calidad debe difundirse constantemente para que todo el mundo sepa que está en la misma pista.

Paso 6. Una acción correctiva consiste en identificar, curar y después prevenir las enfermedades que impiden disfrutar de la vida, ya sea personal o profesional.

Paso 7. La planeación del día de cero defectos consiste en determinar el día en que el director general se habrá de parar frente a toda su organización y declarar que se ha convertido.

Paso 8. La educación de los empleados equivale a construir la base para la comprensión y la implantación de la calidad, por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.

Paso 9. El día de cero defectos es el día en que todos se reúnen y celebran su compromiso con la calidad.

Paso 10. La fijación de metas consiste en describir los logros concretos que cada individuo tendrá que alcanzar.

Paso 11. La eliminación de causas de error es un sistema para señalar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de cero defectos.

Paso 12. El reconocimiento es la aceptación de un logro, es "dar las gracias" a quienes se lo hayan ganado y lo merezcan.

Paso 13. Los consejos de calidad son reuniones entre los responsables del bienestar de la organización.

Paso 14. Volver a empezar. En el cual Crosby hace mención de Albert Schwertze, el cual señala lo siguiente:

“El ejemplo no es lo más importante para influir en los demás, es lo único”.

Crosby considera que en las compañías de servicio una de cada tres personas está dedicada de tiempo completo a rehacer las cosas, verificar las cifras o pedir disculpas a alguien.

Por lo cual todas las actividades están vinculadas entre sí como un circuito en serie y cuando algo sale mal en una área, esto repercute en toda la organización. Por eso es muy importante que todos participen en los esfuerzos por hacer las cosas bien.

Afirma que cualquier palabra puede ser adecuada si se explica su significado. Por ejemplo la palabra “excelencia” se emplea mucho, pero mientras no fijemos los criterios de la excelencia, nadie sabrá a ciencia cierta lo que significa. La expresión “requisitos de los clientes” sólo adquiere significado cuando tales requisitos se escriben de uno por uno y después se determinan los pasos necesarios para cumplirlos.

Sólo cuando se cumplen los requisitos se producen los resultados esperados.

Aquí el punto principal consiste en reconocer que todas las palabras tienen significados especiales.

Comprender las cosas de la misma manera es parte fundamental del Proceso de Mejoramiento de la Calidad. Por ello, todas las personas de una misma compañía deben tomar un curso en el que se les explique el papel personal que desempeña.

¿En qué difiere la filosofía de calidad de Crosby de la del Doctor Deming y la del doctor Juran?

Todos creen que el problema de la calidad es responsabilidad de los directivos así como que la prevención es la forma de resolverlo mostrándose impacientes porque algunos no aceptan lo que a ellos les parece como la forma más adecuada de hacer las cosas.

El doctor Deming se ha especializado en estadísticas y ha diseñado ese enfoque a miles de personas.

El doctor Juran es conocido por sus métodos de la ingeniería de la calidad.

Por lo que Crosby afirma que las diferencias que presentan los modos de pensar de cada uno no son del todo significantes. Ya que considera que cero defectos es una meta práctica, razonable y del todo factible. En lo cual parecen estar de acuerdo los tres autores.

En cuanto a la implantación Crosby ha dirigido sus esfuerzos hacia los altos directivos de las empresas, y no al personal de control de la calidad como lo hacen Deming y Juran. Esto se debe sobre todo a que los directivos no saben qué hacer con el problema. Por lo tanto elaboró lo que se llama "sistema completo Crosby de administración para la calidad" la cual abastece con material educativo cada uno de los niveles del proceso del mejoramiento de la calidad, proporciona herramientas estadísticas, la acción correctiva, la administración de la calidad de los proveedores y, de hecho todo aquello que pueda necesitarse.

Otra diferencia importante es que Crosby ha trabajado en el campo de la calidad durante 25 años por lo cual considera que no se necesita aprender a elaborar gráficas o calcular las cifras. Lo que necesitan es aprender qué hacer con el problema, de esa forma las personas que aplican la operación que se les enseña pueden comunicarse con los altos directivos.

La misión en Calidad para Crosby implica ayudar a las compañías a desarrollar una estrategia general que le sirva por años y ésta debe actualizarse continuamente.

Por lo cual considera que la administración de la calidad es una forma de garantizar que las actividades se lleven a cabo de la manera en que fueron concebidas, por lo que ésta es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes que éstos ocurran, a través de la creación de actitudes y controles que hacen posible la prevención. Por tanto si se quiere que la administración de la calidad sea práctica y alcanzable, ésta debe empezar por los niveles superiores.

En conclusión a este modelo podemos decir que otorga un lugar primordial al factor humano, el cual debe ser considerado como punto principal para el logro de la calidad, se dirige en especial a los altos directivos con la finalidad de hacerles ver que si realmente quieren lograr que su empresa ofrezca un servicio libre de defectos, deberán asumir un compromiso real dentro de la misma, y por parte de toda la gente que conforma ésta.

CAPITULO V

5.1 METODOLOGIA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

El interés para poder realizar el presente trabajo surgió al momento de entrar a laborar en la empresa y detectar que el proceso de Reclutamiento y Selección que se estaba llevando a cabo no estaba dando los mejores resultados, debido a fallas en el procedimiento, fallas que si bien no eran alarmantes si se podían corregir, ya que por ser una empresa joven en su funcionamiento (seguridad privada) y sobre todo que se tienen buenas perspectivas a futuro, se deben corregir para evitar que estas fallas se hagan mayores, provocando con ello un estancamiento a la empresa.

Fue entonces que se pidió autorización al Gerente Operativo de la empresa para la realización del estudio.

5.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

En la empresa de Seguridad Privada (AISP), al momento de crearse, los directivos de ésta decidieron que dadas las características de la misma se debía tener cierto procedimiento al Reclutar y Seleccionar el personal que podría ocupar el puesto de Técnico en Seguridad (escolta o vigilancia). Dicho procedimiento se empezó a realizar un tanto de manera azarosa, sin tener una base justificable para aplicar el mismo, lo que provocó que se diera un alto índice de rotación de personal

Al detectar dicha problemática surgió el interés, por buscar una solución que si bien puede ser o no la más adecuada o única, si se tome como una buena alternativa para el crecimiento de la empresa. Algunos factores han sido la causa del mal funcionamiento del personal seleccionado.

A continuación se explicarán éstos:

- * Como punto inicial principal el reclutamiento se hace a través de un anuncio en el periódico, éste es elaborado por el administrador de la empresa, sin embargo dicho anuncio no está redactado correctamente ya que no se especifica el tipo de trabajo, los requisitos mínimos necesarios para poder desempeñarse adecuadamente, la zona en la cual se va a trabajar así como tampoco se especifica claramente lo que la empresa ofrece, esto trae como consecuencia que al llegar las personas y enterarse de qué se trata el trabajo muchas de ellas decidan elegir otras opciones de empleo.
- * Las personas que llegan por primera vez a la empresa son recibidas por la secretaria, la cual les da información a cerca de las actividades que se realizan y el sueldo que ofrece la empresa.
- * A veces no se toma en cuenta que si la gente busca empleo la primera opción segura que tengan la van a tomar y la empresa como punto siguiente manda a investigar las solicitudes recabadas, esto es para verificar que los datos que hayan puesto sean verdaderos, y en caso contrario se cancelan, sin embargo el lapso de tiempo que toma el hacer esto es entre 15 días y 1 mes. Cabe aclarar que cuando se llama a la gente para continuar el proceso la mayoría de las veces ésta no se presenta porque o ya tiene otro empleo o ya no le interesa.
- * El proceso de selección inicia cuando las personas, cuya solicitud fue aprobada, son citadas a examen médico, que tiene una duración aproximada de 10 minutos; al día siguiente a las 7:00 A.M. se les hace examen físico-atlético, por lo general éste se hace en el velódromo olímpico, a las 9.00 hrs A.M. y el mismo día se les hace el examen psicométrico, sin tomar en cuenta que la gente viene cansada, y que por lo tanto no tendrá un rendimiento adecuado al momento de ejecutar las pruebas.
- * El aula donde se hacen los exámenes psicométricos no cuenta con los requisitos necesarios, como tamaño, ventilación, además de que hay muchos distractores, principalmente ruido.
- * Al día siguiente de la aplicación se da el resultado de la gente que resulta apta y la no apta para ocupar el puesto.

Para poder dar como apta o no apta para el trabajo en seguridad, se tiene un perfil para cada puesto, sin embargo éste no se hizo en base a algún análisis de puestos, ya que aunque la empresa es relativamente nueva la gente que labora en ésta pudo proporcionar información para la elaboración del mismo.

* Hasta este punto no se daba ningún tipo de inducción o información referente a la empresa y muchas veces hasta el último día del curso de capacitación el Gerente Administrativo entraba a darles una pequeña platica y dentro de ésta mencionaba el sueldo, el tipo de actividad que realiza el técnico en seguridad en la organización, así también se les comentaba los diferentes lugares de trabajo que por lo general quedaban bastante retirados de los hogares de las personas y por lo tanto mucha de la gente decidía no tomar el empleo, generando con esto un gasto considerable para la empresa.

El personal técnico de la empresa es seleccionado en base a cierto proceso que sin duda ha dado no muy buenos resultados y ha provocado la rotación continua de personal que de ser aprovechadas sus capacidades y habilidades correctamente, la empresa tendría más posibilidades de desarrollo, ya que el factor humano es el motor de toda organización y gracias a éste se puede tener éxito o probablemente desaparecer.

El problema dentro de la empresa es que se hace el reclutamiento no especificando claramente los requisitos mínimos necesarios para poder ocupar los puestos que ésta tiene. No se cuenta con un perfil adecuado al puesto, no se da inducción al personal de nuevo ingreso y el proceso de selección necesita modificaciones así como una evaluación continua, ya que se trata de una empresa de nueva creación.

Por lo tanto, es necesario implantar un modelo de calidad adecuado a las necesidades de la empresa y para lo cual seleccionamos el modelo de calidad de Phillip Crosby, el cual menciona cuales son tanto el precio del incumplimiento por hacer mal las cosas, así como el precio del cumplimiento de las mismas .

Es aquí en donde el psicólogo laboral encargado del proceso de selección del personal debe tratar de prevenir este tipo de problemas, proponiendo nuevos métodos que permitan hacer bien las cosas, así como poner en práctica y evaluar lo que los expertos han propuesto y que en diversas empresas

extranjeras, han dado buenos resultados, además de que es un campo poco estudiado por el psicólogo y puede traer nuevas fuentes de empleos si se da la oportunidad de demostrar que un modelo de calidad puede hacer productiva a una empresa si se adecua a éste y se trabaja con calidad.

5.3 HIPOTESIS DE TRABAJO

Si se implementa un modelo de calidad en el proceso de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada de nueva creación, ésta tendrá una mayor probabilidad de reclutar y seleccionar al personal que cubra los requisitos necesarios para desempeñar eficazmente sus actividades de acuerdo a las necesidades del puesto.

5.4 SUJETOS:

Para llevar a cabo la investigación se trabajó con 34 personas del sexo masculino, cuya edad es de entre 20 y 35 años, su escolaridad es como mínimo secundaria y como máximo pasantes de diferentes licenciaturas, divididos en dos grupos, esto es 17 personas que ocupaban el puesto de técnico en seguridad, vigilancia y 17 personas que ocupaban el puesto de técnico en seguridad, escoltas.

5.5 MUESTREO:

La técnica de muestreo que se utilizó para esta investigación fue un muestreo no probabilístico (por conveniencia), ya que por ser una empresa de nueva creación, no se tiene el suficiente personal para tomar una muestra de manera más objetiva.

5.6 TIPO DE ESTUDIO: El tipo de estudio que se utilizó fue el estudio de campo.

5.7 EL DISEÑO: fue de tipo pre-experimental, debido a que se trabajo con dos grupos de personal los cuales ocupan diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa de seguridad privada, cabe señalar que en el desarrollo de el presente trabajo, no fue posible manipular ningún tipo de variables.

5.8 INSTRUMENTO Y/O MATERIALES:

Los instrumentos o materiales que se utilizaron fueron: análisis de puestos, entrevista, así como la observación directa.

5.9 PROCEDIMIENTO:

Es obvio que el costo de una selección inadecuada de personal puede ser muy elevado. Cuando se despide a un empleado ineficaz, el proceso de reclutar y entrevistar tiene que comenzar de nuevo, y el sucesor tiene que ser entrenado antes de colocarlo en el empleo. Sin embargo, estos costos son los más visibles. Los costos ocultos son con frecuencia aún más elevados, la baja calidad del trabajo ejecutado por el empleado mientras se encontraba aún en el empleo; y su desorganización, son algunos de los factores causantes de una baja calidad dentro de un trabajo.

Como paso número uno es importante determinar de manera precisa y realista la provisión de personal antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección por lo que se deberá obtener una descripción precisa del puesto, y obtener una idea clara de todos los aspectos de la asignación, ya que es necesario para obtener un conocimiento completo y una comprensión clara en el desempeño del puesto vacante.

Es por ello que consideramos como primer paso llevar a cabo la elaboración de un análisis de puestos con el objeto de obtener información específica que nos permitiera conocer aquellas características de personalidad, así como las habilidades y cualidades que debe tener un técnico en seguridad privada en los puestos de vigilancia y escolta de la empresa, debido a que no se contaba con una información tan detallada de cada uno de estos puestos.

Primeramente se realizó un formato de análisis de puestos, tomando como base el de Jaime Grados, Agustín Reyes y Elba Crama, haciendo una selección de las preguntas que se consideraron como puntos clave para la obtención de la información necesaria.

Para poder aplicar el instrumento, se pidió la autorización del Gerente Operativo, explicándole la importancia de llevar a cabo dicho estudio. Posterior a esto se pidió a los trabajadores su colaboración, explicándoles también los beneficios que esto podría traerles y se procedió a hacer un piloteo del instrumento aplicándose únicamente a 8 personas de ambos puestos, esto con la finalidad de corregir fallas en preguntas poco claras o dudosas, así como vocabulario y redacción, para después poder dar el formato final del cuestionario, y así proceder a la aplicación final la cual se hizo a 17 personas de cada uno de los puestos. (ver anexo 1)

La información obtenida se analizó de la siguiente manera:

Una vez contestados los cuestionarios, se elaboró un análisis de los datos obtenidos tanto para el personal de vigilancia así como para el personal de escolta.

1.- La información se agrupó por bloques los cuales abarcan las siguientes dimensiones: escolaridad, conocimientos necesarios para ocupar el puesto, experiencia necesaria, requisitos mentales, requisitos físicos, cualidades que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto, responsabilidad por materiales y/o herramientas, posición durante el trabajo, condiciones de trabajo, riesgos de trabajo, requisitos para ocupar el puesto, cómo considera su trabajo, cuando toma una decisión a quien debe consultar.

Después se sacaron las frecuencias y los porcentajes respectivos de cada una de las dimensiones colocándolas en orden decreciente con la finalidad de seleccionar aquellas que puntuaran de un 60% a un 100% de frecuencia.

Cabe mencionar que la asignación del porcentaje para cada una de las dimensiones se tomo considerando el número total de la muestra la cual fue 17 personas para cada caso (vigilancia y escolta), considerando éste como el 100% quedando así de la siguiente manera:

RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS DE PUESTOS
CLASIFICADOS POR DIMENSIONES EN ORDEN DECRECIENTE
(El total de la población es N= 17)

VIGILANCIA

TABLA 1

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Preparatoria Terminada	14 - Si	82.35 %
Secundaria Terminada	3- Si	17.64 %

Como se puede observar en ésta tabla el grado máximo de estudios que los trabajadores consideran necesarios para ocupar este puesto es la preparatoria terminada.

TABLA 2

CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OCUPAR EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Leer y escribir	17 - Si	100 %
Manejo de automóvil	15 - Si	88.23 %
	2 - No	11.76 %
Manejo de armas (gas y tolete)	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.52%
Operaciones aritméticas	10 - Si	58.82 %
	7 - No	41.17 %
Manejo de archivo	9 - Si	52.94 %
	8 - No	47.05 %
Mecanografía	5- Si	29.41 %
	12- No	70.58 %

Dentro de los conocimientos necesarios para ocupar el puesto encontramos que los trabajadores hacen mayor referencia a los siguientes: leer y escribir, manejo de automóvil, manejo de armas que en este caso son básicamente gas y tolete.

TABLA 3

SE REQUIERE DE EXPERIENCIA PREVIA PARA OCUPAR EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia Necesaria	10- Si 7- No	58.82 % 41.17 %

La mayoría de las personas consideran que se debe tener experiencia previa si se quiere ser técnico en seguridad de esta empresa.

TABLA 4

DESPUÉS DE CUANTO TIEMPO DE HABER INGRESADO AL PUESTO CONSIDERAN QUE DESEMPEÑARÁN EFICIENTEMENTE SUS LABORES.	PROMEDIO 2 ½ MESES
--	-------------------------------------

La gente considera que para poder desempeñarse eficientemente en el puesto se requiere de estar en éste 2 ½ meses, sin embargo este tiempo puede ser variable debido a las capacidades y habilidades de cada persona.

TABLA 5

REQUISITOS MENTALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concentrarse en medio de distracciones	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.52 %
Aplicar bien las ordenes	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.47 %
Interpretar ordenes	12 - Si	70.58 %
	5 - No	29.41 %

El concentrarse en medio de distracciones, aplicar e interpretar bien las ordenes son requisitos mentales básicos para poder desempeñar eficazmente este puesto.

TABLA 6

REQUISITOS FISICOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agudeza Auditiva	16 - Si	94.11 %
	1 - No	5.88 %
Agudeza Visual	16 - Si	94.11 %
	1 - No	5.88 %
Coordinación Visomotora	11 - Si	64.70 %
	6 - No	32.29 %

Los requisitos físicos que se mencionan en esta tabla son indispensables para poder ocupar el puesto.

TABLA 7

CUALIDADES QUE SE REQUIEREN PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad en el trato con el público	17 - Si	100 %
Expresión verbal	17 - Si	100 %
Ser ordenado en los detalles del trabajo	17 - SI	100 %
Conservar la calma en emergencias	17 - Si	100 %
Respetar el método de trabajo	16 - Si 1 - No	94,11 % 5,88 %
Tener capacidad de planear y organizar	16 - Si 1 - No	94,11 % 5,88 %
Relacionarse adecuadamente con compañeros y otras personas	16 - Si 1 - No	94,11 % 5,88 %
Facilidad para redactar algún escrito	15 - Si 2 - No	88,23 % 11,76 %

CUALIDADES QUE SE REQUEREN PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estar presentable en todo momento	15 - Si 2 - No	88.23 % 11.76 %
Facilidad de palabra	15 - Si 2 - No	88.23 % 11.76 %
Variar o mejorar el método de trabajo	15 - SI 2 - No	88.23 % 11.76 %
Soportar la monotonía	15 - Si 2 - No	88.23 % 11.76 %
Ser flexible para ajustarse rápido a las condiciones ambientales	15 - Si 2 - No	88.23 % 11.76 %
Trabajar en grupo	14 - Si 3 - No	82.35 % 17.64 %
Tener don de mando	13 - Si 4 - No	76.47 % 23.52 %
Ser responsable	13 - Si 4 - No	76.47 % 23.52 %

Las cualidades que se presentan a través de esta tabla son básicas para poder desempeñar eficientemente el trabajo.

TABLA 8

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mobiliario	12 - Si	70.58 %
	5 - No	29.41 %
Maquinaria y/o aparatos	11 - Si	64.70 %
	6 - No	32.29 %
Papelería	9 - Si	52.54 %
	8 - No	41.76 %
Despacho	8 - Si	47.05 %
	9 - No	52.94 %
Herramientas	7 - Si	41.76 %
	13 - No	58.82 %
Archivo	4 - Si	23.52 %
	13 - No	76.47 %
Dinero	4 - Si	23.52 %
	13 - No	76.47 %
Documentos	4 - Si	23.52 %
	13 - No	76.52 %
Armas (gas y tolete)	2 - Si	11.76 %
	15 - No	88.23 %

Dentro de la responsabilidad más frecuente en este puesto se encuentra la responsabilidad por mobiliario y maquinaria y/o aparatos.

TABLA 9

POSICION DURANTE EL TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De pie	17 - Si	100 %
Caminar	15 - Si	88.23 %
	2 - No	11.76 %
Sentado	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.56 %
Subir o bajar escaleras	4 - Si	23.52 %
	13 - No	76.47 %

Para desempeñar este puesto es necesario estar la mayor parte del tiempo de pie.

TABLA 10

CONDICIONES DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambios repentinos de temperatura	14 - Si	82.35 %
	3 - No	17.64 %
Ventilado adecuadamente	14 - Si	82.35 %
	3 - No	17.64 %
Bien iluminado	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.52 %
Limpio	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.52 %
Expuesto al sol	13 - Si	76.47 %
	4 - No	23.52 %
Lugar cerrado	10 - Si	58.82 %
	7 - No	41.17 %
Trabajo aislado	9 - Si	52.94 %
	8 - No	47.05 %
Húmedo	8 - Si	47.05 %
	9 - No	52.94 %
Olores desagradables	3 - Si	17.64 %
	14 - No	82.35 %

Las condiciones de trabajo para desempeñar este puesto son variables por lo que los trabajadores deberán adaptarse a éstas.

TABLA 11

RIESGOS DE TRABAJO
Dentro de los riesgos de trabajo más frecuentes, algunas personas marcaron varias opciones, como son las siguientes:
<ul style="list-style-type: none"> • perder la vida • ser asaltados • pegarle a un auto • ser agredido, ya sea física o verbalmente • que se introduzca algún ladrón y les dispare • ser culpados por objetos perdidos • maltratar carros con las puertas

TABLA 12

COMO CONSIDERA SU TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Monótono	9 - Si	52.94 %
Variado	8 - Si	47.05 %

El 52.94 % de los trabajadores considera que el desarrollo de este trabajo en su mayoría es monótono.

TABLA 13

CUANDO TOMA UNA DECISIÓN A QUIÉN CONSULTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de servicio	17 - Si	100 %

Al tomar una decisión, los trabajadores están de acuerdo que se debe consultar a su jefe de servicio.

TABLA 14

Al obtener un promedio de los requisitos que deberá cubrir la persona que desee ocupar este puesto se encontró lo siguiente:

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO	PROMEDIO
Edad mínima	22 años
Edad máxima	41 años
Estatura	1.69 mts.
Peso	69 kg.
Estado civil	indistinto
Nacionalidad	mexicana
Religión	indistinta
Disponibilidad para viajar	100 %
Disponibilidad de horario	100 %

RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

CLASIFICADOS POR DIMENSIONES EN ORDEN DECRECIENTE
(El total de la población es N= 17)

ESCOLTA

TABLA 1

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Preparatoria Terminada	15 - Si	88.23 %
Secundaria Terminada	2- Si	11.76 %

Como se puede observar en esta tabla el grado máximo de estudios que los trabajadores consideran necesarios para ocupar este puesto es la Preparatoria terminada.

TABLA 2

CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OCUPAR EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Leer y escribir	17- Si	100 %
Manejo de automóvil	17- Si	100 %
Manejo de armas (gas, tolete)	13- Si 4- No	76.47 % 23.52%
Manejo de archivo	13- Si 4- No	76.47 % 23.52 %
Operaciones Aritméticas	6- Si 11- No	35.29 % 64.70 %
Mecanografía	1- Si 16- No	5.8% 94.11 %

Dentro de los conocimientos necesarios para ocupar el puesto encontramos que los trabajadores hacen mayor referencia a los siguientes: leer y escribir, manejo de automóvil, manejo de armas que en este caso son básicamente gas y tolete.

TABLA 3

SE REQUIERE DE EXPERIENCIA PREVIA PARA OCUPAR EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia Necesaria	9- Si 8- No	52.94 % 47.05 %

La mayoría de las personas consideran que se debe tener experiencia previa si se quiere ser técnico en seguridad (escolta) de esta empresa.

TABLA 4

DESPUES DE CUANTO TIEMPO DE AL PUESTO HABER INGRESADO CONSIDERAN QUE SE DESEMPEÑARAN EFICIENTEMENTE EN SUS LABORES	PROMEDIO 2 ½ meses
---	---

Los trabajadores consideran que para poder desempeñarse eficientemente en el puesto se requiere de estar en éste 2 ½ meses, sin embargo este tiempo puede ser variable debido a las capacidades y habilidades de cada persona.

TABLA 5

REQUISITOS MENTALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concentrarse en medio de distracciones	17- Si	100 %
Interpretar ordenes	13 Si	76.47 %
	4 No	23.52 %
Aplicar bien las ordenes	11- Si	64.70 %
	6 No	35.29 %

El concentrarse en medio de distracciones es un requisito básico para desempeñar eficazmente el trabajo dentro de las labores del escolta.

TABLA 6

REQUISITOS FISICOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agudeza Visual	17 Si	100 %
Agudeza Auditiva	15- Si	88.23 %
	2- No	11.76 %
Coordinación	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %

Los requisitos físicos que se mencionan en esta tabla son indispensables para poder ocupar el puesto.

TABLA 7

CUALIDADES QUE SE REQUIEREN PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conservar la calma en emergencias	17 - Si	100 %
Tener capacidad de planear y organizar	17 - Si	100 %
Ser discreto	17 - Si	100 %
Tener facilidad de palabra	17 - Si	100 %
Expresión verbal	16 - Si 1- No	94.11 % 5.88 %
Variar o mejorar el método de trabajo	16- Si 1- No	94.11 % 5.88 %
Respetar el método de trabajo	16- Si 1- No	94.11 % 5.88 %

CUALIDADES QUE SE REQUIEREN PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE EL PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ser ordenado en los detalles de su trabajo	15- Si	88.23 %
	2- No	11.76 %
Facilidad en el trato con el público	15- Si	88.23 %
	2- No	11.76 %
Ser flexible para ajustarse rápido a las condiciones ambientales	15- Si	88.23 %
	2- No	11.76 %
Relacionarse adecuadamente con compañeros y otras personas	15- Si	88.23 %
	2- No	11.76 %
Soportar la monotonía	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Tener don de mando	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Trabajar en grupo	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Facilidad para redactar algún escrito	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Ser responsable	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Estar presentable en todo momento	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %

Las cualidades que se presentan a través de esta tabla son de suma importancia para el escolta de esta empresa de seguridad, por lo tanto es necesario que se cubran para trabajar lo más adecuadamente posible.

TABLA 8

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O HERRAMIENTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Herramientas	7- Si	41.17 %
	10 No	58.82 %
Maquinaria y/o aparatos	7- Si	41.17 %
	10 No	58.82 %
Armas (gas y tolete)	6- Si	35.29 %
	11 No	64.70 %
Papeleria	4- Si	23.52 %
	13- No	76.47 %
Mobiliario	2- Si	11.76 %
	15- No	88.23 %
Documentos	1- Si	5.88 %
	16- No	94.11 %

En esta tabla se puede observar que las personas consideran no tener prácticamente ninguna responsabilidad por materiales y/o herramientas

TABLA 9

POSICIÓN DURANTE EL TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De pie	16- Si	94.11 %
	1- No	5.88 %
Caminar	13- Si	76.47 %
	4- No	23.52 %
Sentado	13- Si	76.47 %
	4- No	23.52 %
Subir o bajar escaleras	8- Si	47.05 %
	9- No	52.94 %

Para realizar su trabajo el escolta debe pasar la mayor del tiempo a pie, caminando, así como sentado.

TABLA 10

CONDICIONES DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bien iluminado	16- Si	94.11 %
	1- No	5.88 %
Lugar al aire libre	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Expuesto al sol y a la lluvia	14- Si	82.35 %
	3- No	17.64 %
Limpio	12- Si	70.58 %
	5- No	29.41 %
Cambios repentinos de temperatura	11- Si	64.70 %
	6- No	35.29 %
Húmedo	11- Si	64.70 %
	6- No	35.29 %
Caluroso	10- Si	58.82 %
	7- No	41.17 %
Ventilado adecuadamente	10- Si	58.82 %
	7- No	41.17 %
Trabajo aislado	7- Si	41.17 %
	10- No	58.82 %
Lugar cerrado	4- Si	23.52 %
	13- No	76.47 %

Las condiciones bajo las cuales se debe desempeñar un escolta son variables, pero es importante resaltar que las personas consideran que su trabajo se desarrolla básicamente en lugares bien iluminados, al aire libre y expuestos al sol y a la lluvia.

TABLA 11

RIESGOS DE TRABAJO

Dentro de los riesgos de trabajo más frecuentes, algunas personas marcaron varias opciones, como son las siguientes:

- perder la vida
- ser asaltados
- pegarle a un auto
- ser agredido, ya sea física o verbalmente
- ser culpados por objetos perdidos
- enfrentarse a golpes con la gente y ser lastimado
- atropellar a alguna persona

TABLA 12

COMO CONSIDERA SU TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Variado	9- Si	52.94 %
Monótono	8 - Si	47.05 %

El 52.94 % de los trabajadores considera que el desarrollo de este trabajo en su mayoría es variado.

TABLA 13

CUANDO TOMA UNA DECISION A QUIEN CONSULTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de servicio	17- Si	100 %

Al tomar una decisión, los trabajadores están de acuerdo que se debe consultar a su jefe de servicio.

TABLA 14

Al obtener un promedio de los requisitos que deberá cubrir la persona que desee ocupar el puesto se encontró lo siguiente:

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO	PROMEDIO
Edad mínima	23 años
Edad máxima	37 años
Estatura	1.73 metros
Peso	72 kilogramos
Estado civil	Indistinto
Nacionalidad	Mexicana
Religión	Indistinta
Disponibilidad para viajar	100 %
Disponibilidad de horario	100 %

2.- Posteriormente, se tomó del análisis de puestos el rubro de la descripción de un día normal de trabajo, con la finalidad de conocer lo más detalladamente posible las actividades que se realizan en cada uno de estos puestos, para ello se pidió a aquellos empleados cuyo tiempo de ocupar el puesto no fuera ni de muy reciente ingreso, ni de mayor experiencia dentro del mismo, que leyeran las actividades descritas por sus compañeros y que anotaran aquellas actividades que consideraran fueron omitidas.

Una vez obtenida la información anterior esta fue presentada a los Jefes de Servicio y se les pidió que también revisaran y anotaran aquellas actividades omitidas por los trabajadores, así como las observaciones que consideraran pertinentes, quedando así definidas las actividades que se realizan en cada uno de los puestos. (Ver anexo 2 y 3).

5.10 RESULTADOS

Para la obtención del perfil psicológico, se tomaron en cuenta las dimensiones cuyo porcentaje fue de 60 a 100% así como de las actividades de un día normal de trabajo, que se realizan en ambos puestos.

La asignación de los rangos para cada una de las dimensiones está basada de acuerdo a su porcentaje y a la importancia que se describe en las actividades de un día normal de trabajo.

Para fines del presente trabajo, nosotras definimos cada uno de los rangos del perfil psicológico de la siguiente manera:

- **Rango Inferior:** es aquel puntaje en el cual se espera que caigan aquellas características del perfil que no son deseables para el desempeño del puesto y cuyo valor es 60%.
- **Rango Medio Inferior:** es aquel puntaje en el cual se espera que caigan aquellas características del perfil que son poco deseables para el desempeño del puesto y cuyo valor es 70%.
- **Rango Medio:** es aquel puntaje en el cual se espera que caigan aquellas características que son deseables para el desempeño del puesto y cuyo valor es 80%.
- **Rango Medio Superior:** es aquel puntaje en el cual se espera que caigan aquellas características del perfil que se necesitan con mayor frecuencia para el desempeño del puesto y cuyo valor es 90%.
- **Rango Superior:** es aquel puntaje en el cual se espera que caigan aquellas características del perfil que se consideran imprescindibles para el desempeño del puesto y cuyo valor es 100%.

CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA EL PERSONAL DE VIGILANCIA.

Antes de definir cada una de las características, es necesario definir primero lo que se entiende por capacidad, y habilidad:

CAPACIDAD

Es la disposición natural bien adquirida para desarrollar eficazmente una actividad.

HABILIDAD

La consideramos como la capacidad de ejecutar una acción con facilidad y precisión, la cual incluye actividades de tipo motor y manual.

Coefficiente Intelectual.- Que es la capacidad global del individuo para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente.

El C.I deberá ser como mínimo Termino medio, dicho termino significa que corresponde a lo esperado, exigido o habitual para la generalidad.

Planeación y organización.- Es la habilidad para establecer eficientemente un curso de acción para sí mismo o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica.

Atención y Concentración.- Se refiere a la capacidad de la persona para aprender nuevas tareas y adaptar sus capacidades para el logro de nuevas metas. Esta flexibilidad esencial en el trabajo no rutinario.

Razonamiento Abstracto.- Es la capacidad de raciocinio no verbal que permite separar y distinguir lo importante o esencial de los eventos, encontrar la relación que existe entre ellos para hacer generalizaciones y llegar a la solución del problema.

Coordinación Visomotora.- Comprende tanto la percepción como la expresión motora de la percepción.

Observación y Discriminación.- Es la capacidad de examinar en forma dirigida o intencional descubriendo diferencias de las circunstancias y hechos.

Estabilidad Emocional.- Es el equilibrio de las facultades intelectuales, afectivas y sociales que permiten a la persona afrontar al mundo de manera adecuada.

Autoconcepto.- Es la capacidad de reconocer, de saber cómo se actúa y reacciona ante las dificultades y momentos felices es decir, la imagen que el individuo tiene de sí mismo.

Autocontrol.- Es la capacidad de pensar antes de actuar y no dejar que dominen las emociones, canalizando las energías hacia la creatividad y productividad, manteniéndose firme ante el logro de sus metas.

Iniciativa.- Es la capacidad para emprender una actividad en beneficio de la empresa.

Autosuficiencia.- Es la capacidad de realizar actividades sin supervisión estricta y directa.

Responsabilidad.- Es la capacidad para cumplir oportuna y adecuadamente lo convenido y/o asumir las consecuencias que se deriven.

Acatamiento de normas.- Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando las normas y procedimientos establecidos.

Impulsividad.- Es el estado de excitación para conseguir de inmediato lo que se desea, en ocasiones sin reflexionar lo suficiente acerca de las consecuencias de sus actos.

Control de impulsos.- Es la capacidad de atender y dar una respuesta controlada ante una situación amenazante que llegue a causar irritación y enfado.

Trabajo bajo presión.- Es la capacidad de enfrentar efectivamente situaciones no cotidianas que demanden resultados inmediatos a corto plazo.

Capacidad de decisión.- Es la capacidad para elegir la mejor alternativa en una situación dada.

Tolerancia a la frustración.- Es la capacidad de la persona para soportar la no satisfacción de la necesidad o deseo, durante un periodo relativamente largo sin hacer esfuerzos para resolver la tensión indirectamente o bien para satisfacer un motivo directamente. Se pospone la gratificación.

Manejo de Ansiedad.- Es la capacidad para ejercer control sobre aquellas reacciones que tienden a exaltar al sujeto, manifestado principalmente en sudoración, nerviosismo, irritación entre otros.

Trabajo en equipo.- Es la capacidad de la persona para trabajar adecuadamente en conjunto con otras personas.

Relaciones Interpersonales.- Es la capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que le rodea.

Discreción.- Es el grado de sensatez que posee una persona para juzgar y actuar.

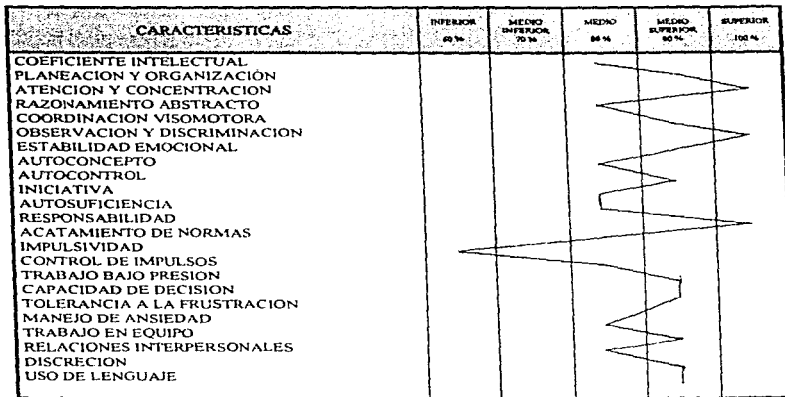
Uso de lenguaje.- Es la capacidad de expresarse correctamente.

Como puede observarse es importante que se cubran las características antes mencionadas, para lograr que el personal desarrolle satisfactoriamente sus actividades dentro de este puesto de trabajo.

Finalmente el perfil que se propone para este puesto es el siguiente:

5.11 PROPUESTA

**PERFIL PSICOLOGICO IDEAL PARA PERSONAL TECNICO EN
SEGURIDAD
VIGILANCIA**



CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA EL PUESTO DE ESCOLTA

CAPACIDAD

Es la disposición natural bien adquirida para desarrollar eficazmente una actividad.

HABILIDAD

La consideramos como la capacidad de ejecutar una acción con facilidad y precisión, la cual incluye actividades de tipo motor y manual.

Coefficiente intelectual: Es la capacidad global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente. El C.I deberá ser como mínimo termino medio ,dicho termino significa que corresponde a lo esperado, exigido o habitual para la generalidad.

Planeación y organización.- la cual se refiere a la habilidad para establecer un curso de acción para sí mismo o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica.

Atención y concentración.- que se refiere a la capacidad de la persona para aprender nuevas tareas y adaptar sus capacidades para el logro de nuevas metas. Esta flexibilidad es esencial en el trabajo no rutinario.

Razonamiento Abstracto.- es la capacidad de raciocinio no verbal que permite separar y distinguir lo importante o esencial de los eventos, encontrar la relación que existe entre ellos para hacer generalizaciones y llegar a la solución del problema.

Juicio práctico.- Es la capacidad de la persona para analizar una situación y desarrollar alternativas de solución para tomar decisiones y a la vista de las circunstancias, comprende tanto la percepción como la expresión de la percepción.

Coordinación Visomotora.- Esta capacidad comprende tanto la percepción como la expresión motora de la percepción.

Observación y Discriminación.- Es la capacidad de examinar atentamente en forma dirigida o intencional descubriendo diferencias de las circunstancias y hechos.

Estabilidad Emocional.- Se refiere al equilibrio de las facultades intelectuales, afectivas y sociales que permiten al individuo afrontar al mundo de manera adecuada.

Autoconcepto.- Es la capacidad de reconocer, de saber cómo se actúa y reacciona ante las dificultades y momentos felices, es decir la imagen que el individuo tiene de si mismo.

Autosuficiencia.- Es la capacidad de realizar actividades sin supervisión estricta y directa.

Acatamiento de normas.- Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando las normas y procedimientos establecidos.

Responsabilidad.- Es la capacidad para cumplir oportuna y adecuadamente lo convenido y/o asumir las consecuencias que se deriven.

Manejo de Ansiedad.- Es la capacidad para ejercer control sobre aquellas reacciones que tienden a exaltar al sujeto, manifestado principalmente en sudoración, nerviosismo, irritación, entre otras.

Tolerancia a la frustración.- Es la capacidad de la persona para soportar la no satisfacción de la necesidad o del deseo, durante un periodo relativamente largo sin hacer esfuerzos para resolver la tensión indirectamente o bien para satisfacer un motivo directamente. Se pospone la gratificación.

Impulsividad.- Es el estado de excitación para conseguir de inmediato lo que se desea, en ocasiones sin reflexionar lo suficiente acerca de las consecuencias de los actos.

Control de impulsos.- Es la capacidad de atender y dar una respuesta controlada ante una situación amenazante que llegue a causar irritación o enfado.

Trabajo bajo presión.- Es la capacidad de enfrentar efectivamente situaciones no cotidianas que demanden resultados inmediatos o a corto plazo.

Capacidad de decisión.- Es la capacidad para elegir la mejor alternativa en una situación dada.

Integración al grupo.- Es la forma de sentirse parte de un grupo y ser aceptado por este.

Trabajo en grupo.- Es la capacidad de la persona para poder trabajar en adecuadamente en conjunto con otras personas.

Relaciones Interpersonales.- Es la capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que le rodea.

Discreción.- Es el grado de sensatez que posee la persona para juzgar y actuar.

Uso de lenguaje.- Es la capacidad de expresarse correctamente.

Liderazgo.- Es la capacidad para influir positivamente en el personal a cargo.

Como puede observarse es importante que se cubran las características antes mencionadas, para lograr que el personal desarrolle satisfactoriamente sus labores dentro de este puesto de trabajo.

Finalmente el perfil psicológico que se propone es el siguiente:

5.12 PROPUESTA

**PERFIL PSICOLOGICO IDEAL PARA PERSONAL TECNICO EN
SEGURIDAD
ESCOLTA**

CARACTERISTICAS	INFERIOR 40 %	MEDIO INFERIOR 70 %	MEDIO 80 %	MEDIO SUPERIOR 90 %	SUPERIOR 100 %
COEFICIENTE INTELECTUAL PLANEACION Y ORGANIZACION ATENCION Y CONCENTRACION RAZONAMIENTO ABSTRACTO JUICIO PRACTICO COORDINACION VISOMOTORA OBSERVACION Y DISCRIMINACION ESTABILIDAD EMOCIONAL AUTOCONCEPTO AUTOSUFICIENCIA ACATAMIENTO DE NORMAS RESPONSABILIDAD MANEJO DE ANSIEDAD TOLERANCIA A LA FRUSTRACION IMPULSIVIDAD CONTROL DE IMPULSOS TRABAJO BAJO PRESION CAPACIDAD DE DECISION INTEGRACION AL GRUPO TRABAJO EN GRUPO RELACIONES INTERPERSONALES DISCRECION USO DE LENGUAJE LIDERAZGO					

CAPITULO VI

6.1 PROPUESTA

Una vez detectada la problemática dentro de esta empresa consideramos que para poder hacer frente a la misma era necesario implementar una manera más correcta de llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal, además de proponer un modelo de calidad el cual permita hacer las cosas bien desde un principio, y con lo cual se evite hacer gastos innecesarios en dicho proceso, y sobre todo evitar la rotación de personal.

Con la implantación de este modelo lo que se pretende es lograr que el equipo encargado del proceso de reclutamiento y selección realice lo mejor posible su misión, lo cual dará como resultado seleccionar a los mejores candidatos para ocupar las vacantes de técnico en seguridad privada ya sea vigilancia o escolta ejecutiva y que dichos candidatos desempeñen eficazmente sus actividades.

Dentro de la amplia gama de autores y modelos de calidad existentes consideramos que para fines de este trabajo el modelo propuesto por Philip Crosby puede ser la posible alternativa para dar solución a los problemas de esta empresa. Cabe mencionar que la elección de dicho modelo se debió a que se enfoca más por hacer ver a los directivos la importancia que tiene el hacer las cosas bien desde la primera vez, a través de la prevención y no de la evaluación, con la finalidad de que ésta pueda ofrecer un producto o servicio libre de defectos, haciendo hincapié en la importancia que tiene el que no sólo sea el trabajador el que se involucre en la búsqueda de la calidad sino que sean ellos mismos quienes den el ejemplo ha seguir si pretenden colocar a su empresa dentro de los primeros lugares. Además para Crosby del factor humano depende que se logre o no la calidad dentro de una empresa.

Es importante considerar que el valor de una empresa depende de la capacitación de las personas que la integran, lo cual se encuentra estrechamente ligado a cómo son seleccionadas las mismas, y si éstas han sido seleccionadas adecuadamente, resultarán idóneas para realizar su trabajo con un nivel de calidad y productividad adecuado.

Mucho se ha escrito acerca de como adiestrar y desarrollar empleados eficazmente, así como de las diversas maneras de estimularlos de tal forma que puedan hacer una contribución verdaderamente meritoria a la compañía, estas actividades son sin duda importantes, y toda la empresa debe prestarles atención. Sin embargo, si se ha seleccionado inicialmente al empleado indebido, ningún programa de adiestramiento ni sistema de incentivos, no importa que tan bien diseñados estén podrá compensar adecuadamente, o equilibrar, el error original cometido al contratar a tal persona.

Es por esto que consideramos importante informar de esto a los directivos de la empresa, la necesidad de hacer las cosas bien desde un principio y no seguir esperando a que se presente la rotación de personal continuamente, puesto que si esta empresa de nueva creación desea llevar correctamente su proceso de reclutamiento y selección, será imprescindible que atienda a la previsión de necesidades y evite la improvisación, o de lo contrario podría conducirse a retardar o incluso a aplazar los planes de crecimiento, con lo que podría verse obligada a continuar contratando personal que no reúne los requisitos y por consiguiente estará ofreciendo un servicio que quizá con el paso del tiempo deje de ser solicitado por los clientes, debido a que su servicio no cubre sus expectativas.

La posible alternativa que a través de este trabajo se propone y que quizá permita hacer frente a la problemática detectada en el proceso de reclutamiento y selección de esta empresa, se compone de una serie de pasos los cuales es necesario tomar en consideración para lograr reclutar y seleccionar de manera satisfactoria.

Los pasos a seguir son:

1.- Para garantizar la eficiencia en el trabajo del personal técnico en seguridad es indispensable que cada uno de los puestos, escolta y vigilancia de la empresa se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Por lo que consideramos como punto importante se tome en cuenta el análisis de puestos elaborado para cada uno de los puestos, así como las actividades que se desempeñan en los mismos.

2.- El no contar con un perfil psicológico adecuado evita la óptima realización de las funciones, ya que éstas dependen de las habilidades y cualidades de cada individuo, y por lo tanto para la asignación a cualquiera de los puestos (escorta o vigilancia) se tendrá que cubrir los requisitos del perfil psicológico.

Por lo cual consideramos se trabaje con el perfil psicológico elaborado tomando en cuenta que éste se basa en datos obtenidos a través de un instrumento como lo es el análisis de puestos.

Esto permitirá seleccionar a los candidatos que verdaderamente se apeguen al perfil requerido para cada uno de los puestos, logrando con ello un desempeño satisfactorio de las actividades.

3.- Para convocar la plaza es necesario que se consideren aquellas características y los requisitos encontrados a través del análisis de puestos así como del perfil de los puestos, con la finalidad de seleccionar sólo a aquellos aspirantes que mejor se ajusten al perfil, los cuales no deberán estar ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido.

4.- Deberá existir una adecuada organización y ejecución del reclutamiento, el cual deberá abarcar desde la previsión del personal necesario para realizarlo, hasta la programación de las fechas concretas en que se llevara a cabo.

5.- Preparar la información a publicar la cual deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Que se publique a través del medio correcto, con la finalidad de llamar la atención del mayor número de candidatos potencialmente adecuados.
- b) Que se dé una descripción comprensiva y precisa del puesto y sus requisitos.
- c) La ubicación física de la empresa y su principal ocupación.
- d) Habilidades y experiencia, necesarias y deseables.

e) Requisitos personales.

f) Lugar y fecha para el llenado de la solicitud.

6.- Que las fechas de programación de los exámenes se fijen de común acuerdo con las áreas involucradas para evaluar adecuadamente a cada uno de los aspirantes, buscando las mejores condiciones físicas del inmueble para obtener resultados satisfactorios.

7.- No seleccionar al personal bajo presión de tiempo, de amistades o de otro tipo de presiones.

8.- Una vez aceptados los candidatos dar la inducción correspondiente.

9.- Propiciar la comunicación y relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

Esto es con la finalidad de que el personal encargado del proceso considere la importancia de hacer bien las cosas desde un principio y con ello evitar gastos innecesarios como son tiempo y recursos económicos.

Retomando lo anterior resumiremos de la siguiente manera lo que Crosby denomina Precio del Incumplimiento y Precio del Cumplimiento dentro de esta empresa de Seguridad.

PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

- ⇒- Selección subjetiva
- ⇒- Inconformidad por parte de los trabajadores por puestos asignados
- ⇒- Nombramientos inoportunos
- ⇒- Rotación de personal
- ⇒- Realizar nuevamente el proceso de Reclutamiento y Selección

Como puede observarse, este precio del incumplimiento es lo que está haciendo que se seleccione a los candidatos de manera subjetiva, por lo cual como resultado de esto es que se presente la constante rotación de personal en ambos puestos. Lo cual implica volver a reclutar y seleccionar personal que ocupe esas vacantes, pero si se continúa repitiendo la forma en la cual se ha estado

haciendo la selección, estos problemas seguirán presentándose, lo que constituirá volver hacer las cosas, tener mayores gastos entre otros.

Por lo que si la empresa desea resolver esta problemática deberá tomarla en consideración y decidir si adapta a su proceso de Reclutamiento y Selección los pasos que a continuación proponemos y que le permitirán realizar una selección más objetiva, evitando con ello la constante rotación de su personal.

PRECIO DEL CUMPLIMIENTO

- - Considerar el análisis de puestos y actividades
- - Considerar el perfil psicológico
- - Convocar a la plaza considerando las habilidades y cualidades requeridas por el puesto
- - Organizar y programar las actividades para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección
- - Especificar lo mejor posible la información a los candidatos
- - Seleccionar al personal que mejor se apegue al perfil del puesto

Además de proponer los puntos anteriores consideramos importante que el implementar el modelo de calidad de Philip B. Crosby dentro del proceso de reclutamiento y selección daría un mejor resultado dentro de dicho proceso ya que así se estará seleccionando con calidad y por lo tanto los empleados estarán cumpliendo con los requisitos del puesto que desempeñarán al formar parte de esta empresa.

Para llevar a cabo la implantación del modelo de Crosby es necesario seguir una serie de pasos los cuales permitan ir evaluando el avance o estancamiento del mismo, o si es necesario hacer correcciones para lograr el buen funcionamiento del mismo y el compromiso de la gente que forma parte de esta empresa de seguridad privada

Por lo que para llevar a cabo la implantación del modelo de Crosby dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal de esta empresa, deberán seguirse los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad a través de la prevención de defectos, dicho modelo requiere de tiempo y sobre todo de

decisión por parte de quienes conforman la empresa, esto permitirá que se logren obtener resultados favorables dentro de esta.

PASO I

COMPROMISO DE LA DIRECCION

Los directivos de esta empresa de Seguridad deberán comprender y entender el concepto de calidad, así como los beneficios que a través de ésta pueden obtenerse, una vez que esto haya sucedido, es importante que les den a conocer también a todos los empleados la importancia que tiene el definir, administrar y medir la calidad, ya que sin esta comprensión por ambas partes no será posible implementar este modelo.

El objetivo es que se establezca un compromiso real por parte de la dirección, y que ésta permanezca activa involucrándose en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Las acciones que deberán seguirse para lograrlo son las siguientes:

- 1.- La empresa deberá mostrar con claridad su posición sobre la calidad, por lo que tendrá que emitir una política de calidad dentro del proceso de Reclutamiento y Selección. Dicha política podría versar de la siguiente manera: "Reclutemos y Seleccionemos a nuestro personal que cubra los requisitos para que la empresa preste un servicio libre de defectos".
- 2.- Aclarar a su personal que el compromiso es real.
- 3.- Que el concepto de calidad sea claro y comprensible para todos y cada uno de los empleados.
- 4.- La calidad deberá ser el tema central en todas las reuniones de evaluación que celebren los directivos y encargados del proceso de Reclutamiento y Selección de esta empresa de seguridad

PASO 2***EL EQUIPO DE MEJORA DE LA CALIDAD***

En este paso se formará un equipo que estará conformado por lo jefes de cada área, estos buscarán, mediante sus aportaciones, el mejoramiento de la calidad estableciendo un compromiso dentro de sus áreas, las cuales tengan relación con el proceso de Reclutamiento y Selección.

Lo que se pretende es que se establezca un objetivo claro y un liderazgo firme, así como buscar que se cumplan los objetivos planteados.

PASO TRES***MEDICION DE LA CALIDAD***

El equipo para el mejoramiento de la calidad deberá discutir acerca del tema, buscando con ello medir resultados a través de lo que se vaya detectando.

Objetivo: Buscar soluciones a los problemas encontrados de manera inmediata.

Acciones:

- 1.- Analizar si realmente se ha estado haciendo lo correcto al reclutar y seleccionar al personal.
- 2.- Verificar si al seleccionar a los candidatos se hizo lo correcto o no

PASO CUATRO***COSTO DE LA CALIDAD***

El equipo mencionado en el paso anterior así como los directivos se encargaran de determinar el costo de la calidad en el proceso de Reclutamiento y Selección. Esto con el fin de determinar el costo-beneficio de dicho proceso. En caso de que los beneficios sean mayores que los costos, esto servirá como un estímulo muy positivo para el propio proceso.

PASO CINCO

CONCIENCIA DE LA CALIDAD

Los directivos de la empresa deberán concientizar a los jefes de área involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección de la importancia de sus labores, para que estos se comprometan cada vez más en sus funciones y hagan mediciones de lo que cuesta no tener calidad, corrigiendo las cosas que se estén haciendo mal y eliminando las causas de esos errores.

PASO SEIS

ACCION CORRECTIVA

En este paso el propósito es la eliminación de causas de error, en el cual deberá ponerse a discusión de cada jefe de área, un método para informar a la dirección sobre situaciones que le dificulten el cumplir su promesa de mejorar, eliminando todas las oportunidades, tanto presentes como potenciales que se presten a error y conflicto, así como cualquier otra situación que impida a las personas realizar su trabajo bien desde la primera vez.

- Es importante que los jefes de área hablen acerca de los problemas que consideran son causa de que las cosas no salgan como deben.
- Estos deben buscar la manera adecuada de resolverlos con la finalidad de que entre ellos mismos se vaya adquiriendo el hábito de identificar los problemas y corregirlos.
- Diseñar una forma sencilla que sirva para describir un problema

PASO SIETE

PLANEACION DE CERO DEFECTOS

Los directivos de la empresa de Seguridad Privada deberán preparar un programa de Cero Defectos cuyo objetivo sea lograr que se entienda

claramente este concepto para poder ponerlo en práctica. Ellos seleccionaran a algunas personas las cuales formaran un equipo que se encargará de investigar dicho concepto y la forma de implementar el programa para poder ponerlo en práctica y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

PASO OCHO

ENTRENAMIENTO DE SUPERIORES

Los directivos deberán definir el tipo de entrenamiento o capacitación que necesitan los jefes de área con el fin de llevar a cabo en forma activa su parte del programa del día de Cero Defectos en el proceso de Reclutamiento y Selección, antes de implementarse el programa los jefes de área deberán reunir cierta información referente al programa y trabajar con un asesor en calidad para desarrollar el mismo y adaptarlo a las necesidades de la empresa lo cual le permitirá funcionar adecuadamente de acuerdo al giro

PASO NUEVE

DIA DE CERO DEFECTOS

Al llegar a este paso lo que se pretende es que no haya defectos en el proceso El propósito es crear un acontecimiento que permita a todos comprender mediante experiencia personal, que se ha producido el cambio

Este día se debe celebrar con el fin de que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de tal manera que sea obligatorio el cumplimiento, y donde los Jefes de área deberán efectuar algún cambio para que todos puedan reconocer que realmente es un día de "actitud nueva", y que cada uno de ellos exponga qué logros ha tenido hasta el momento, y como fue posible realizarlo. Así como también efectúen algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "nueva actitud"

PASO DIEZ

FIJACION DE METAS

Los directivos de la empresa deberán convertir las promesas y los compromisos en acciones, alentando a las personas a fijar metas para el mejoramiento, tanto para los jefes de área como para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Objetivo: Ayudar al personal a fijar y alcanzar metas periódicas y mensurables de 30, 60 y 90 días de plazo.

PASO ONCE

ELIMINACION DE CAUSAS DE ERROR

Cada jefe de área buscará un método para comunicar a los directivos aquellas situaciones que les dificultan el cumplir su promesa de mejorar.

El objetivo es que el problema se atienda rápidamente y que ellos también se den cuenta que sus problemas podrán ser escuchados, así aprenderán a confiar en la comunicación lo cual permitirá que el proceso de Reclutamiento y Selección se desarrolle favorablemente.

PASO DOCE

RECONOCIMIENTO

Los directivos buscarán alguna manera de estimular a los jefes de área para que se reúnan en forma periódica con la finalidad de fijar metas y después discutir la situación de las mismas.

Es importante que éstos den un reconocimiento meritorio a los jefes de área que logren metas o realicen actos sobresalientes.

La premiación y reconocimiento deberá hacerse de preferencia en presencia de los miembros de la empresa, esto con la finalidad de estimular a los demás y lograr que ellos también participen en forma activa.

PASO TRECE

CONSEJOS DE CALIDAD

El objetivo de este paso es buscar que los directivos reúnan a los jefes de área con regularidad con algunos profesionales de la calidad con la finalidad de discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el programa de calidad que se está implantando en el proceso.

PASO CATORCE.

HACERLO DE NUEVO

Es necesario integrar un nuevo equipo de Jefes de área y volver a empezar dado que la repetición perpetuará el proceso y por lo tanto éste se convertirá en parte de la estructura. Insistiendo en que el programa de mejora de la calidad nunca termina, logrando así situar a la calidad en primer lugar.

Es importante aclarar que los alcances y limitaciones de la implantación de los pasos antes mencionados no podrán ser evaluados hasta que no se ponga en marcha el modelo.

Crosby (1987) afirma que si una organización desea evitar conflictos internos, eliminar el incumplimiento, ahorrar gran cantidad de dinero y sobre todo mantener a sus clientes satisfechos es muy importante se tome conciencia de lo que el denomina síntomas y atacarlos, proporcionando tres ingredientes para atacar dichos síntomas los cuales se mencionan a continuación:

1.- Determinación, la cual surge en el momento en que los miembros de un equipo de trabajo no están dispuestos a seguir tolerando por más tiempo una situación inconveniente, reconociendo así que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

2.- Educación, que es el proceso mediante el cual todos adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprendiendo las posiciones individuales que desempeña el proceso de selección de calidad.

3.- Implantación, que es el acto de dirigir el flujo de mejoramiento por la vía correcta, este proceso nunca termina porque siempre en proceso es susceptible a mejorarse

DISCUSION

La competencia por subsistir en el mercado obliga a las empresas a buscar la excelencia, pues es la única forma de sobrevivir y prosperar.

Así, para asegurar el éxito continuo en el mercado estas deben esforzarse por ser mejores que sus competidores satisfaciendo totalmente los requisitos y necesidades, explícitos e implícitos de sus clientes.

Actualmente aparecen nuevos modelos administrativos que como todas las modas se aprovechan para estar al día sin importar los resultados, tal es el caso de Reingeniería, Just in time, sólo por mencionar algunos, pero lo importante no es estar a la moda sino prevenir y dar solución a los problemas reales que se presentan para poder ser competitivos.

Es así que al detectar ciertas fallas o errores en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en esta empresa de Seguridad Privada surgió la idea de buscar solución a dicha problemática a través de la implantación de un modelo de calidad aplicado a dicho proceso.

Sin embargo la tarea no fue sencilla ya que primeramente se tuvo que hablar con los directivos de la empresa para explicarles la problemática detectada y el trabajo que se podía hacer, con su autorización, pero debido a que un cambio no es tan fácil de aceptar y dado que este implica romper con formas de trabajo y ciertos procedimientos que se venían llevando a cabo, se tuvo que sensibilizar a la gente para que colaborara y así poder llegar a mejores resultados, ya que al final los beneficios que se obtuvieran iban a beneficiar a toda la empresa, a todos y cada uno de los que laboran en ésta.

El principal problema detectado fue los pasos con que se estaba llevando a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, pero también no se contaba con un análisis de puestos que sirviera de base para la elaboración del perfil psicológico que permitiera seleccionar de una manera más objetiva a los candidatos que se presentaban en la empresa; así que primeramente se elaboró un formato de análisis de puestos y se comunico a los trabajadores de su valiosa colaboración, esto fue a través de una circular.

Al principio las personas reaccionaron en una forma poco participativa, ya que pensaban que se les iba a despedir y que se estaban buscando posibles

sustitutos para que ocuparan su puesto, pero cuando vieron que nada pasaba se tuvo más participación.

Los resultados obtenidos del análisis de puestos aplicados a los trabajadores que desempeñan el puesto de vigilancia y escolta dentro de esta empresa de Seguridad Privada, pudimos obtener datos que de alguna manera marcan una pauta importante, la cual es recomendable que se analice a fondo, dado que el desempeñar cualquiera de estos puestos no es algo sencillo de realizar por cualquier tipo de persona ya que se requiere de una gran responsabilidad así como reunir ciertas habilidades y cualidades para desempeñarse eficazmente en el trabajo.

Por ello es importante que se cuente con una definición detallada de las actividades que se desempeñan en ambos puestos, así como los requisitos que deberán cubrir los candidatos, esto permitirá a la empresa seleccionar al personal de manera objetiva.

Dado que el presente trabajo no es un estudio experimental, sólo se formuló una hipótesis de trabajo, la cual no se va a poder comprobar hasta que no se ponga en marcha la implementación del modelo que se está proponiendo.

Algo importante que debe ser considerado es que si se quiere ver un cambio positivo en la empresa todo el personal que pertenece a esta tiene que poner su mejor esfuerzo para que las cosas salgan bien y esto tiene que ser en todo momento y no hacerlo un día si y otro no, o decir hoy estoy de buenas y lo hago bien y al día siguiente estoy de malas y es todo lo contrario. La gente se tiene que involucrar ponerse la camiseta y cada día poner su mejor esfuerzo para crecer junto con la empresa y sentirse parte de ella.

Debido a que esta empresa de Seguridad Privada es de nueva creación es importante que considere la importancia que tiene el establecer un compromiso real desde un principio por parte de todas las personas que la integran, buscando involucrarse, interesarse y esforzarse por ofrecer un servicio que cumpla con los requisitos para los cuales fue creada, buscando así la satisfacción de sus clientes, quienes serán los que decidan si contratan o no sus servicios.

Por ello es importante que analicen y reflexionen la problemática presentada hasta este momento y que fue posible detectar a través de este trabajo con la finalidad de mostrar la manera en la cual se ha estado seleccionando al personal

la cual ha tenido una serie de errores por lo que no se está cumpliendo con los requisitos establecidos, esto debido a que no se tiene bien definidas o delimitadas las actividades que debe desempeñar un vigilante o un escolta a falta de un análisis de puestos que permita de alguna manera delimitar la objetividad del trabajo así como aquellas características necesarias para desempeñarlo. La ausencia de esto ha dado como resultado la constante rotación de personal.

Por lo anterior consideramos que la propuesta planteada en este trabajo puede ser una alternativa de solución de la problemática, la cual de alguna manera podría dar resultados satisfactorios si ésta logrará ser aceptada y puesta en marcha.

Es importante considerar que el pretenden implementar un modelo de calidad no es nada sencillo, ya que ser requiere primero que nada ser entendido y comprendido por los directivos de la empresa y una vez que esto sucede deberá establecerse un compromiso real e involucrar a todos los miembros de la empresa buscando así un beneficio en común, y no pensando solo en su beneficio particular o de lo contrario el modelo no funcionaría, y esto a la larga repercutiría en la empresa obstaculizando así su crecimiento.

Si los directivos de la empresa deciden aceptar la propuesta, estarán actuando correctamente, ya que así podrán poner a prueba un modelo que a la larga les aportará importantes beneficios puesto que se estará previniendo la problemática desde un inicio y no después de un largo tiempo cuando las consecuencias sean mayores.

Esta empresa no puede permanecer siempre en un mismo nivel, por lo que es necesario que se actualice constantemente, y de ser preciso darse a la tarea de investigar el funcionamiento de otras empresas del mismo ramo con la finalidad de detectar los aciertos y errores de las mismas y tomarlos como base para ver los propios, buscando así la manera de corregirlos.

Es importante que la empresa considere que los recursos humanos son la base primordial dentro de esta y no creer, que se está trabajando con calidad solo porque a la gente que ahí trabaja así le parezca, sino más bien deberá considerar que la calidad la juzga el cliente y no quien brinda el servicio, ya que siendo de esa forma los clientes recurrirán a esta por la calidad de los servicios que brinda.

Las aportaciones que como profesionistas pudimos lograr a través de este trabajo, fue el haber elaborado un cuestionario de análisis de puestos y en base a este obtener un perfil psicológico para los puestos de vigilancia y escolta, así como delimitar con mayor detalle las actividades, requisitos, cualidades y habilidades necesarias para poder desempeñar adecuadamente el trabajo dentro de estos puestos, lo cual no se tenía elaborado por esta empresa.

El haber podido realizar este trabajo nos deja satisfechas ya que pudimos poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante nuestra formación profesional, aunque no fue posible comprobar nuestra hipótesis de trabajo, consideramos que si se llevan a cabo los pasos propuestos a través de este trabajo, el proceso de Reclutamiento y Selección se hará con mayor objetividad, lo cual permitirá seleccionar al personal que cumpla con los requisitos establecidos para cada puesto, logrando de esa manera que esta empresa ofrezca un servicio con calidad a sus clientes.

Por otro lado, a través de la realización de este trabajo pudimos constatar que la intervención profesional del psicólogo industrial es importante dentro de una organización ya que mediante sus conocimientos es posible hacer frente a una problemática presentada dentro de su área de trabajo como lo es el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, también pudimos observar que el proponer un modelo de calidad no es algo sencillo de hacer, debido a que no es posible hacer las cosas como se pretende si antes no se cuenta con la autorización de los directivos, debido a que en algunas ocasiones existe cierto temor al enfrentarse a un cambio el cual puede parecerles desconocido, pero que sin embargo es un reto que tendrán que enfrentar si pretenden colocarse dentro de los primeros lugares en el mercado, y para poder lograrlo es importante que los directivos de esta empresa tengan una actitud positiva hacia la calidad, que la entiendan y la comprendan como debe de ser, esta es una de las tareas más difíciles de lograr, pero que es una parte vital para poder lograr que el programa de calidad propuesto se pueda implementar.

A los directivos de esta empresa les conviene promover estos cambios en lugar de esperar a que las cosas continúen su curso, tomando en cuenta que para lograrlo será necesario que estén dispuestos a cambiar y a su vez convencer a todos los miembros que ahí laboran de la seriedad de su decisión, enseñándoles y explicándoles correctamente las cosas para lograr el cambio, una vez que este se de la empresa será capaz de tomar decisiones cada vez más razonadas y

acertadas las cuales le permitirán alcanzar sus objetivos mediante métodos concretos y adecuados a las circunstancias.

Dentro de las principales limitaciones que encontramos fue que por ser esta una empresa de nueva creación, no fue posible contar con una población mas grande que permitiera aportar mayor información con respecto al desempeño de las actividades en cada uno de los puestos, otra limitación y quizá es la más importante esa que no se pudo comprobar la hipótesis planteada debido a que no se implemento el programa de calidad propuesto, lo cual no permitió evaluar los alcances y limitaciones que este hubiera podido tener.

Es importante reconocer que al trabajar dentro de una empresa será siempre necesario buscar y proponer nuevas alternativas para lograr un buen desarrollo dentro de la misma, por lo cual es imprescindible, que como psicólogos, nos actualicemos constantemente, en aquellos temas que comúnmente están enfocados a la administración, de lo contrario esto podría ser una limitación, dentro del campo de trabajo, por lo que si se quiere tener el reconocimiento de nuestra profesión, será necesario que nos esforcemos cada día más y establecer un compromiso real para poder lograr nuestros objetivos y ofrecer nuestros servicios con calidad y profesionalismo.

Anteriormente, el papel del psicólogo dentro de las organizaciones era muy reducido, sólo incursionaba en el ámbito de Selección y la Capacitación y se le limitaba a ciertas actividades que eran exclusivas de este, pero en años recientes se ha ido involucrando en actividades del área administrativa y así al surgir nuevos modelos administrativos ha tenido un campo más amplio de acción, ya que estos surgen con la finalidad de dar solución a problemáticas dentro de las empresas además de tratar de prevenir otras que en periodos no muy largos de tiempo pueden ocasionar grandes problemas e incluso terminar con el cierre de las mismas.

Además la implantación de algún modelo de calidad para mejorar la producción de bienes o servicios implica un cambio y para poder concientizar tanto a los directivos como a los trabajadores, quien mejor que un profesional encargado del comportamiento humano, como es el psicólogo industrial, aunque parezca una tarea sencilla para el ser humano trabajar en equipo es muy difícil, ya que por lo general se ven sólo los intereses individuales sin considerar que dentro de una empresa cada uno de ellos forma una parte importante, y que aunque a veces se piense que su trabajo no tiene que ver nada con la gente de otras áreas

de la empresa, esto es un error porque todos trabajan para cumplir un mismo objetivo y si no se trabaja en equipo esto no será posible de alcanzar.

Por lo anterior es importante reconocer que la intervención del psicólogo es primordial para explicar y hacer entender a la gente que el trabajo en grupo es mejor, además de hacerles ver las ventajas que se obtendrán con esto y lograr que la gente haga su trabajo con gusto haciéndole saber lo valioso que es su trabajo.

Heberto Mahon (1987) afirma que para que la calidad llegue a una empresa se debe obtener lo mejor de "la energía humana" que es lo que le da vida a la misma.

Hay antecedentes que señalan que se ha fracasado en el intento de implementar la calidad porque el estilo de vida de la empresa, "su personalidad", sus costumbres no han admitido ni las herramientas ni el tipo de vida que se imponen al querer adoptar un modelo de calidad. En otros casos parece que se ha fracasado porque no se eligió bien el momento de empezar, pues cuando se intento hacerlo, el ánimo de los componentes de la organización no era el más oportuno para acatar de buena manera los contenidos de la calidad, en el fondo propone una mayor dedicación y abocación al trabajo.

Ahora bien, algo que es muy cierto es que el adaptar algún modelo administrativo no se debe hacer sólo por moda o por que se crea que este va a solucionar todo tipo de problemas, más bien es porque hay que ser competitivo, teniendo claro que el objetivo primordial es buscar la satisfacción del cliente.

Asi mismo hacemos las siguientes sugerencias que esperamos se tomen en cuenta ya que si bien el principal problema es el proceso de Reclutamiento y Selección, hay también otras áreas como la capacitación, que requieren de involucrarse para mayor beneficio de todos los que laboran en esta empresa.

De ser aprobada la propuesta sugerimos, que se revise por lo menos cada seis meses el análisis de puestos del personal de vigilancia y escolta, además de elaborar un análisis de puestos para los supervisores y demás puestos que conforman la empresa.

También se deberá realizar una detección de necesidades y una valuación de puestos, elaborar programas de capacitación adecuados para cada uno de los

puestos, buscar la manera de implementar y dar un seguimiento al modelo de calidad propuesto, lo que permitirá a la empresa funcionar satisfactoriamente.

La empresa tendrá que considerar que la calidad empieza y termina con capacitación y si se quiere que haya productividad se tiene que tomar en cuenta un programa prioritario de capacitación para la calidad que obedezca a una detección de necesidades la cual deberá contemplarse a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración los siguientes factores:

- Principalmente a sus trabajadores
- A los clientes
- A la competencia a la cual deberá enfrentar
- A los cambios en el entorno
- A los servicios que está ofreciendo
- Al equipo con que cuenta
- A sus instalaciones

Por último diremos que para que la empresa logre cubrir sus objetivos en forma integral ésta deberá perseverar para lograr mantenerse y mejorar los resultados en forma participativa a través de procesos que propicien la Mejora Continua, para lo cual es importante que mantenga los siguientes principios de calidad:

- 1- Satisfacción de sus clientes
- 2- Calidad en sus servicios
- 3- Calidad y armonía en el trabajo
- 4- Mediciones, y por último
- 5- Mejora

CONCLUSION

Una vez finalizado el trabajo se puede concluir que es posible que el psicólogo industrial tome parte en las diversas problemáticas que pueda presentar una organización y no pensar que sólo algunas áreas son de su competencia, por ello es importante actualizarse constantemente e interesarse en nuevos métodos que permitan innovar dentro de una empresa buscando con ello aumentar la calidad, y la productividad de la misma.

Es evidente que para que ésta empresa de seguridad privada, la cual fue motivo de estudio, pueda mantenerse dentro del mercado deberá orientarse cada día más hacia el proceso de Reclutamiento y Selección, fomentando el trabajo en equipo, la evaluación del mismo y sobre todo establecer un compromiso real para el logro de sus objetivos.

Si la empresa quiere hacer bien las cosas desde la primera vez y obtener los beneficios que la calidad puede brindarle, no sólo a la compañía sino también a los empleados, sin importar el tipo de trabajo que desempeñen, es necesario tener una actitud positiva en todo momento y de esta forma se lograrán beneficios como los siguientes:

- Crear un ambiente más agradable en lo que se refiere a las relaciones de todo el personal.
- Trato más digno y mayor hacia el personal por parte del cuerpo directivo, al comprender la importancia que tiene dentro de la empresa.
- Un ambiente propicio para lograr la superación personal de todos los empleados.
- La intervención de todo el personal en decisiones antes sólo reservadas para los directivos.
- Orgullo por producir servicios de alta calidad y por brindar al cliente la mejor atención.
- Orgullo por pertenecer a una empresa líder con mucho futuro.

Para poder lograr estos beneficios es necesario que en esta empresa de Seguridad Privada, en la cual el proceso de Reclutamiento y Selección se está llevando a cabo sin seguir un procedimiento adecuado, ya que no se tiene bien delimitadas tanto las actividades, habilidades y cualidades necesarias para poder desempeñar los puestos de vigilancia y escolta así como las funciones de cada una de las personas que intervienen en dicho proceso, se tome en consideración la propuesta del modelo de calidad para dar solución a la problemática planteada anteriormente, y con ello evaluar los alcances y limitaciones que a través de este modelo se puedan presentar.

Así mismo cabe mencionar que la problemática que presenta la empresa no es exclusiva de ésta, ya que en México algunas organizaciones, de todo tipo, presentan problemáticas similares que de algún modo no se atreven solucionar, intentando un cambio con la implantación de algún modelo de calidad por temor a que no les de los resultados que ellas esperan, ya que por lo general el implementar un modelo de calidad requiere del compromiso real de todos los miembros de la organización y los beneficios se verán a mediano y largo plazo. Finalmente es importante hacer énfasis que en nuestro país se necesita más que nunca empresas que brinden sus servicios con calidad, y que sean capaces de enfrentar a la nueva competencia, por lo cual, consideramos que si esta empresa implementa el modelo de calidad propuesto a través de este trabajo, tendrá una mayor probabilidad de ofrecer un servicio de seguridad con calidad, logrando garantizar su estabilidad dentro del mercado y generar nuevas y mejores fuentes de empleo.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PERSONAL DE VIGILANCIA DE ASESORÍA INTEGRAL EN SEGURIDAD PRIVADA S.A. DE C.V.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas con las cuales se pretende conocer las actividades que usted realiza en el puesto que actualmente desempeña.

Le recomendamos que trate de contestar con toda honestidad las preguntas y que evite dejar preguntas sin contestar; la información que usted proporcione será muy importante y estrictamente confidencial para el Departamento de Psicología.

DE ANTEMANO, LE AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN.

1.- ¿Cuál es el nombre(s) del puesto que desempeña ?

2.- ¿Cuál es su clave ? _____

3.- ¿Cuál es el horario de su jornada normal de trabajo ?

La jornada normal de trabajo es de _____ a _____.

4.- ¿ Tiene jornadas extraordinarias de trabajo ?

Marque con una cruz Si () No ()

¿Cuál es el motivo ?

5.- ¿ Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa ? _____

6.- ¿Cuál es el sueldo que percibe ? _____

7.- ¿ Hay otros puestos semejantes al suyo ?

Si () No () ¿Cuáles?

8.- ¿ Cuántos empleados hay en el mismo puesto que usted ? _____

9.- En la siguiente página, marque con una cruz su ubicación en el organigrama

10.- ¿ Quién es su jefe inmediato ? _____

11.- ¿ A quién reporta diariamente su trabajo ? _____

12.- ¿ Reporta además a alguna otra persona ? _____

Si () No () ¿a quién? _____

13.- ¿ Con qué puestos tiene relación permanentemente ?

Con _____ para que asunto _____

Con _____ para que asunto _____

14.- ¿ Tiene alguna relación con gente externa a la empresa ?

¿ Con quién ? ¿ Para qué ? ¿ Con que frecuencia ?

15.- Describa en qué consiste su trabajo

20.- ¿ Qué grado escolar mínimo se requiere para poder ocupar el puesto ?

Marque con una cruz el que corresponda

Primaria completa ()

Secundaria 1 () 2 () 3 ()

Preparatoria o equivalente 1 () 2 () 3 ()

Carrera Corta () ¿ Cuál ? _____

Carrera Técnica () ¿ Cuál ? _____

Algún oficio () ¿ Cuál ? _____

Alguna profesión () ¿ Cuál ? _____

21.- ¿ Qué conocimientos se requieren para desempeñar el puesto ?

Marque con una cruz el o los que considere conveniente

Leer y escribir ()

Operaciones aritméticas ()

Mecanografía ()

Manejo de archivo ()

Facilidad para redactar algún escrito ()

Manejo de automóvil ()

Manejo de armas ()

Facilidad de palabra ()

Facilidad en el trato con el público ()

Otros conocimientos () especifique _____

22.- ¿ Considera que para el desempeño de su trabajo, sea necesario tener experiencia previa a su ingreso al puesto ?

Si () No ()

23.- ¿ Después de cuánto tiempo de haber ingresado al puesto considera que un empleado de nuevo ingreso desempeñará eficientemente sus labores ?

_____ días _____ semanas _____ meses _____ años

24.- ¿ Su trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas?

Si () No () Especifique

25.- ¿ Su trabajo requiere que usted organice diariamente en diferentes formas su trabajo ? Si () No ()

Explique como lo hace

26.- Cuando toma una decisión normalmente:

Puede consultar a: _____

Debe consultar a: _____

Sólo en casos difíciles consulta con: _____

27.- ¿ Debe respetar el método de trabajo ? Si () No ()

¿ Cuál es la razón ? _____

28.- ¿ Puede variar o mejorar el método de trabajo ? Si () No ()

¿ En qué forma ? _____

29.- ¿ Tiene usted bajo su responsabilidad alguno de los siguientes materiales?.

(Marque con una cruz)

Armas ()

Papelería ()

Archivo ()

Mobiliario ()

Despacho ()

Maquinaria y/o aparatos ()

Herramientas ()

Dinero () cantidad NS _____

Documentos

Al portador _____ ¿ Cuáles ? _____

Nominativos _____ ¿ Cuáles ? _____

30.- ¿ Cuáles de los siguientes requisitos exige el puesto ?

(Marque con una cruz.)

- Agudeza auditiva. _____
- Agudeza visual. _____
- Coordinación entre la vista y la mano. _____
- Expresarse en forma verbal correcta. _____
- Ser ordenado en los detalles de su trabajo. _____
- Tener capacidad de planear y organizar. _____
- Concentrarse en medio de distracciones. _____
- Soportar la monotonía. _____
- Ser flexible para ajustarse rápidamente a las
nuevas y cambiantes situaciones climatológicas _____
- Relacionarse adecuadamente con los
compañeros y otras personas. _____
- Tener don de mando _____
- Conservar la calma en emergencias o
situaciones tensas _____

31.- ¿ Qué otras características debe tener para el buen desempeño del puesto ?

32.- ¿ Exige el puesto de algún requisito acerca de ?

(Marque con una cruz.)

Resistencia física. _____ Tiempo aproximado _____

Debe realizar esfuerzos físicos
al realizar sus actividades. _____ Tiempo aproximado

Estar de pie. _____ Tiempo aproximado _____

Estar sentado. _____ Tiempo aproximado _____

Subir o bajar escaleras. _____ Tiempo aproximado _____

Hablar. _____ Tiempo aproximado _____

Cargar. _____ Peso aproximado _____

Caminar. _____ Distancia aproximada _____

33.- Marque con una cruz aquellas condiciones bajo las cuáles realiza su trabajo.

Lugar Cerrado _____ ()

Al aire libre _____ ()

Caluroso _____ ()

Bien iluminado _____ ()

Cambios repentinos de temperatura _____ ()

Húmedo _____ ()

Limpio _____ ()

Olores desagradables _____ ()

Ventilado adecuadamente _____ ()

Trabajo en grupos _____ ()

Trabajo aislado _____ ()

Expuesto al sol y a la lluvia _____ ()

34.- Tiene que realizar su trabajo en alguna otra condición?

35.- ¿ Cómo considera su trabajo

Monótono Si () No ()

Variado Si () No ()

Porque?

36.- Al desempeñar sus labores. ¿ A qué riesgos o accidentes se expone ?
Describalos en el orden de mayor a menor riesgo

37.- Para ocupar el puesto que requisitos debe cubrir, Especifique

Edad mínima _____

Edad máxima _____

Estatura _____

Peso _____

Estado civil _____

Nacionalidad _____

Religión _____

Disponibilidad para viajar _____

Otros requisitos _____

Comentarios _____

Analizó: _____

Fecha: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2

ACTIVIDADES DE UN DIA NORMAL DE TRABAJO

VIGILANCIA

Las actividades varían de un día a otro, ya que debido a las necesidades del servicio el personal labora 15 días haciendo guardias cada tercer día, (guardias de 24 horas) y 15 días a todo servicio. A continuación se explicara en que consiste cada servicio.

Estado de guardia.

- Se llega al lugar de trabajo, debidamente aseado y vistiendo saco y corbata, se firma el estado de fuerza (lista), esto por lo general debe ser a las 8:30 A.M. Se recibe la guardia, revisando la bitácora para ver que no haya pendientes y todo este sin novedad, al cambio de guardia se recibe el equipo de trabajo (llaves) y se verifica si hay alguna novedad relevante posterior a esto se dispone a dar indicaciones a la gente que va a estar de apoyo (asignadas con anterioridad por el jefe de servicio) para el mejor entendimiento durante el día a transcurrir. A las 9:00 A.M. se reporta a la base central el inicio de servicio y así mismo cada hora durante el día, se debe reportar las novedades que ocurran durante una y otra hora, tanto en el edificio central como en los anexos 1 y 2.

Dentro de las actividades que se realizan en la guardia están: el checar asistencia del personal de seguridad, checar entrada y salida de los directores, recibir documentos, sobres, periódicos, checar entrada y salida de visitantes así como autorización de acceso a los mismos, checar entrada y salida de cajas, equipos de computo, checar el material o bultos que sean sospechosos.

A las personas que entran a las instalaciones se les indica que se registren y se les hace algunas preguntas sencillas como las siguientes: - ¿A quién visita?. - ¿De qué compañía viene?, ¿A qué asunto?, se le pregunta si tiene alguna cita y se le pide una identificación para verificar que sea la misma persona, así mismo se llama por teléfono a quien visita para ver si autoriza su acceso.

Para poder dar acceso a automóviles se tiene el control de los botones que abren y cierran las puertas principales de acceso y se debe estar atento a todos los acontecimientos que ocurran al entrar y salir todos los vehículos. Al entrar algún vehículo, se tiene que anotar el nombre de la persona que entra así como las placas y color del vehículo y revisar la cajuela para ver que no se lleve ninguna arma u objeto extraño.

Cada hora antes de reportar se realiza un rondín para checar que todo este en orden, lo anterior es hasta las 8:30 a.m. del día siguiente.

Por la tarde se deben prender las luces del estacionamiento y pasillos.

Al finalizar el día se debe realizar un reporte de las novedades ocurridas durante el día y estar alerta de cualquier suceso o anomalía que pueda ocurrir durante el transcurso de la noche, así como hacer rondines en las instalaciones hasta las 8:30 a.m., hora en la cual se entrega el servicio, comentando las novedades a la persona que releva la guardia.

Estando a todo servicio.

Por lo general se debe llegar 10 minutos antes de la hora de entrada, que es a las 9:00 a.m. para iniciar el servicio.

Todo el día se esta parado supervisando lo que entra y principalmente lo que sale, con su respectiva orden de salida, haciendo rondines dentro de las oficinas lo mas discreto posible para verificar que todo este en orden; la hora de comida se asigna entre las 13:00 hrs y las 16:00 hrs y es de 1 1/2 , la hora de salida es a las 18:30 hrs p.m.

Cuando llega el helicóptero, el que se encuentra de guardia en el anexo 2, procederá a tomar nota de la hora de llegada, características del aparato (matricula) y nombre de la tripulación.

Uno de los que cubren la entrada principal del edificio acudirá a tomar datos de las personas que llegan en el helicóptero. Reportando posteriormente los datos a la caseta principal, para cerrar el triángulo de comunicacion con la oficina principal.

Anexos.

- Llegar a firmar la lista de asistencia.
- Esperar a que se asigne el lugar donde se va a estar o permanecer.

Anexo 1

Recibir el anexo chocando el aseo del mismo y los objetos que quedan por consigna (paraguas, teléfono, mobiliario, impermeable, lámpara, etc.)

Dar acceso a vehículos que estén autorizados, registrando nombre, placas, color de vehículo. No se permite el acceso de peatones. Cada hora se debe reportar al acceso principal, se espera que se asigne la hora de comida, que es de una hora y media y así posteriormente hasta las 18:30 p.m., si se está de apoyo, o hasta las 8:30 hrs del día siguiente si toca guardia.

Anexo 2

La actividad es similar a la anterior pero más tediosa y con más responsabilidad.

Al llegar al puesto de trabajo asignado por el jefe de servicio, lo primero es realizar un rondin por todo el lugar, checando no haya alguna anomalía o desperfecto, posteriormente llenar la hoja de reporte y poner la atención necesaria, se reporta cada hora al cono, después cada hora antes de reportar se hace un rondin para checar que todo este en orden.

Así transcurre la mañana hasta que llega la hora de la comida la cual es de 13 a 14:30hrs o de 14:30 hrs a 16 hrs p.m y es cuando se aprovecha para descansar y desconectarse un poco del trabajo, ya pasado este lapso de tiempo se regresa al puesto para que el apoyo se vaya a comer y así hasta que den las 18:30 y esperando no pase algún imprevisto.

Algo muy importante en este anexo es que se debe estar todo el tiempo alerta ya que se corre el riesgo de ser sorprendido por algún delincuente por la facilidad de que esta alejado del edificio central y demás accesos.

Nadie entra o sale por la puerta anexa de esa caseta solo el chofer encargado del mantenimiento de varios vehículos que se encuentran en la cochera, frente a la caseta de seguridad (anexo 2).

ANEXO 3

ACTIVIDADES DE UN DÍA NORMAL DE TRABAJO DEL ESCOLTA

Las actividades de un escolta son variables no solo de un día a otro, sino también de una hora a otra, esto depende de la (s) persona a la cual se esté custodiando.

A continuación se hará mención de las actividades más sobresalientes e importantes que por lo general se suelen realizar dentro de un día normal de trabajo, sin tomar en cuenta los imprevistos que puedan surgir.

Todo elemento debe presentarse al servicio puntual a su hora de entrada que por lo general es e 6:30 A.M. a 8:00 hrs. A.M. a más tardar, la hora de entrada varía de acuerdo a la escolta en que se esté, se debe llegar debidamente aseado, vistiendo saco y corbata llevando consigo el equipo de trabajo que por lo general es un gas y un bastón así como la credencial de la empresa y licencia de manejo vigente.

Al llegar al domicilio del escoltado u oficina, según sea el caso, se debe presentar ante su jefe de servicio, firmar la lista de asistencia, verificando que su firma y clave estén asentadas en el reporte de novedades. Inmediatamente después se debe reportar a la central el inicio del servicio proporcionando: nombre del servicio, clave personal, hora de inicio del servicio.

Se debe revisar al vehículo escolta verificando que se encuentre en buenas condiciones mecánicas y con los niveles de lubricantes apropiados al igual que con un mínimo de medio tanque de gasolina (lo anterior debe ser revisado ya sea por el elemento que sirve de conductor, como por cualquier otro elemento). Se tiene que permanecer de guardia hasta que salga el custodiado (a), al salir este cada elemento de seguridad toma su lugar en el vehículo conductor, copiloto o elemento vigia. Cada elemento tiene una función específica. Sin embargo todos deben de ir atentos a cualquier inconveniente que se presente y que ponga en peligro la seguridad del custodiado (a).

El conductor debe ir atento al auto del escoltado, poniendo su total atención y pericia al conducir, tratando de coordinar su manejo con el del chofer del escoltado o en su defecto con el escoltado mismo, debe guardar la distancia necesaria para salvaguardar la seguridad del vehículo escoltado, abrirle paso

hacia los lados, o al entrar o salir de alguna intersección según lo requiera, también debe ir vigilando hacia adelante del vehículo escoltado como hacia atrás y a los lados, al igual que en los mismos sentidos del vehículo escolta no debe distraerse con nada puesto que esto puede ocasionar un accidente (todo lo anterior se hace con el total apoyo de los espejos). En caso de que se detecte algún vehículo sospechoso debe comunicarlo a sus compañeros para estar alerta.

El conductor del auto patrulla o auto escolta al llegar a cualquier sitio debe permanecer dentro del auto al volante, con el motor encendido y alerta a cualquier indicación que se le de por parte del escolta que va custodiando a pie, y está atento a cualquier inconveniente que se presente para actuar como lo indique el manual de seguridad de acuerdo a las indicaciones que previamente le haya dado el encargado del servicio.

El copiloto normalmente es el encargado del servicio, aunque puede ser cualquier otro elemento. Su función es ir atento hacia el frente, atrás y a los lados del vehículo escoltado y del vehículo escolta, estar pendiente de cualquier vehículo o personas que sean sospechosas que se acerquen a los escoltados y manifestar cualquier alerta al respecto, también debe auxiliar al conductor indicándole su paso derecho. Su atención debe ir fija a todos los sentidos, debe ir pendiente al radio conmutador, de cualquier llamado o señal que haga el escoltado para atenderlo al llegar a un sitio determinado, se debe bajar de inmediato habiendo dado a los elementos restantes cualquier indicación que se requiere en el momento, al bajarse debe acudir hacia el auto escoltado vigilando previamente todos los ángulos del lugar a donde hayan llagado a fin de detectar anomalías. Debe iniciar la custodia a pie de su escoltado de la siguiente manera: debe abrir la puerta del auto escoltado sin descuidar la vigilancia de los alrededores, al bajar el escoltado debe seguirlo a la distancia que previamente se haya determinado con el escoltado coordinando la distancia y la vigilancia con el elemento de apoyo, al escoltarlo se debe tener presente al escoltado de reojo no mirándolo directamente ya que se pierde la perspectiva de la custodia. Al llegar al sitio donde el escoltado vaya se debe preguntar si hay alguna indicación o en su defecto dejarlo entrar y esperar su salida del lugar en un sitio donde se les pueda localizar inmediatamente. Cuando sale el escoltado se reinicia la operación hasta el momento en que llegue a su auto y se suba, después de esto, los escoltas deberán subir al auto patrulla y desarrollar nuevamente la operación mencionada al principio.

Elemento vigía o de apoyo: este debe viajar en el asiento de atrás del vehículo escolta, debe de vigilar hacia atrás del vehículo escolta, hacia los lados o de vez en cuando hacia adelante, auxiliando al conductor cuando éste quiera realizar alguna maniobra hacia los lados del vehículo indicándole el paso, también debe reportar cualquier actitud sospechosa por parte de algún vehículo o persona. En general debe adoptar alguna actitud parecida a la del copiloto. Al momento de llegar a algún sitio debe bajarse en sentido opuesto del copiloto para establecer una vigilancia con mayor visión y estar pendiente del escoltado, y del mismo modo cubriendo a su compañero. También debe servir de enlace entre el encargado de servicio con el auto patrulla o el auto escoltado.

En cualquier lugar donde se encuentra la escolta los elementos deben estar atentos de cualquier movimiento que realice su escoltado ya sea cerca de él si está a la vista, o en espera si está dentro de algún sitio. Se debe registrar todos los movimientos del escoltado en la bitácora o en el reporte de novedades. Se debe reportar por radio con las claves correspondientes los movimientos que se realicen y reportarse a la central si están en algún lugar fijo.

Encargado de servicio: es cualquier elemento de custodia al que se le da el mando de un grupo de escoltas dentro de algún servicio, este grupo puede variar desde 1 hasta 4 elementos según sea la necesidad.

El encargado tiene todas obligaciones antes mencionadas dentro de la función de escoltas, y además debe estar pendiente de que sus elementos cumplan con todas las funciones que se les encomende, debe estar al pendiente de la revisión y supervisión del vehículo escolta que tiene a su cargo revisar diariamente el reporte de novedades y entregarlo al jefe de servicio o al supervisor que corresponda, es la persona que normalmente tiene el contacto directo con el escoltado para recibir instrucciones, es el encargado de hacer cumplir a sus elementos con todas indicaciones dadas por su escoltado como por el jefe de servicio, se hace cargo de los gastos y bitácora del auto escolta, es el enlace entre los escoltas y el custodiado, también es el enlace con el jefe de servicio, debe estar atento a que se reporte debidamente el servicio dando las instrucciones necesarias a su personal; cuando así lo requiere es también el enlace entre la oficina central con su personal esto en función a gastos, instrucciones directas o situaciones administrativas.

También se encarga de realizar el servicio de acuerdo a los lineamientos que manda la empresa con precisión y profesionalismo. Debe llegar antes que sus subordinados para poder prevenir cualquier faltante de elementos o vehículos.

En si es el responsable directo a su servicio. Este elemento normalmente lo elige el jefe de servicio.

Jefe de servicio (supervisor): es la persona designada por la oficina central para llevar el mando y la responsabilidad total de un servicio de custodia.

Debe saber realizar todos los encargos de un servicio de custodia (escortar, manejar, instruir al personal, etc.) es el encargado de revisar, supervisar, controlar, designar, dar instrucciones y resolver todo problema que se presente en un servicio, esto siempre coordinado con el supervisor general o con la autoridad que designe la oficina, debe estar pendiente de cualquier problemática que se presente dentro de su servicio, buscando la mejor solución posible a fin de que no existan fallas dentro del servicio, su principal función es prevenir y organizar su servicio con los elementos humanos y materiales para realizar sus funciones.

Es la persona que tiene el contacto más directo con los escoltados estando pendiente y coordinado con éstos para:

- * atender cualquier queja o anomalía dentro del servicio.
- * coordinar u organizar la forma de escoltar a sus custodiados.
- * resolver cualquier problemática imprevista.
- * supervisar el buen desempeño de su personal y realizar cualquier cambio que sea necesario.
- * con la oficina central debe coordinar la forma de realizar sus servicios y la selección de su personal.
- * debe ser el enlace administrativo para proveer a su personal de gastos y herramientas de trabajo.
- * vigilar las actitudes de su personal para instruirlos o corregirlos debidamente en el cumplimiento de sus deberes.
- * debe atender cualquier llamado de la central para organizar a su personal cuando éste sea requerido por la oficina.

* es el autorizado para sancionar las fallas de su personal en coordinación con la oficina central.

Para finalizar el servicio se debe firmar el reporte de novedades, firmar la lista de asistencia manifestando su hora de salida, reportar a la central su terminación del servicio y recibir cualquier indicación que se requiera para el día siguiente.

Nota: para tomar su hora de alimentos deben tener la autorización de su custodiado al igual que para dar por terminado su servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1978, 523p.
- Arnaud, Frank. Historia de la policía. Ediciones Luis de Coralt, Barcelona, 1966.
- Badillo Rodriguez, Maria del Rocio, Molina Garcia, Leticia. La importancia del Reclutamiento en el proceso de Selección de Personal. Tesis, UNAM, 1994.
- Casteñeda Martinez, Luis. La Calidad la Hacemos Todos. Ediciones Poder, México, 1992, 67 p.
- Clift, Raymond E. Como razona la policia moderna. Edición Español México, editorial Letras, 1964.
- Cohen Blanco C. Como seleccionar nuestro personal, Editorial Limusa, México, D.F., 1982.
- Colunga Dávila, Carlos. La calidad en el servicio, Editorial Panorama, México, 1995, 122p.
- Crosby, Philip B. La calidad no cuesta, Editorial CECSA, México, 1987, 239p.
- Crosby, Philip B. Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas. Editorial, Continental, México, 1990, 211p.
- Crosby, Philip, B. Hablemos de calidad: 96 preguntas que siempre deseo usted plantear a Philip Crosby, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, 235 p.
- Deming William, E. Los métodos de calidad total, Editorial CECSA, México, 1990.
- Deming William, E. Calidad, Productividad y competitividad. Editorial CECSA, México, 1990.
- Feigenbaum, Armando V. Control total de la calidad. Editorial Continental, 1975, 730 p.

Gabor, Andrea Deming el hombre que descubrió la calidad. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 1990, 445 p.

Grados Espinoza, Jaime. Inducción Reclutamiento y Selección. Editorial Manual Moderno, México, 1988, 263 p.

Grados Espinoza, Jaime. Técnicas de investigación en Psicología Industrial. UNAM.

Glitow S. Howard y Glitow J Shelly. Como mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming: una guía práctica para mejorar su posición competitiva. Editorial Norma, México, 1988.

Griffiths, O. Implementando la Calidad con un enfoque hacia el cliente. Editorial México Panorama, 1992.

Gutiérrez M. Administrar para la Calidad conceptos administrativos del control total de Calidad. Editorial Limusa, 1992.

Hawk, Roger H. Reclutamiento y Selección de Personal. Editorial Técnica, México, 1968, 250 p.

Ibartol Casas Josep. Cómo Reclutar y Seleccionar el personal, Editorial De Velchi, 174p.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? Editorial Norma, México, 1986, 209p.

Juran, J, M, Gryna FM. Análisis y planeación de la calidad. editorial Mc Graw Hill, México, 1995, 663 p.

Juran, J.M. Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Diaz de Santos, S.A, Madrid, 1990, 363 p.

Macdonald John. Piggott John. Calidad Global. Editorial Panorama, México, 1988, 272 p.

Mahon Heberto, Las personas: la clave para el éxito de su empresa, Editorial Vergara

Memorias. 3era. Reunión Interdisciplinaria en Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones, Del 17 al 20 de Noviembre de 1995. Huatulco, Oaxaca, ETESA, 1995.

Reyes Ponce, Agustín. El análisis de puestos, 5a edición, Editorial Limusa, México, 1984, 94 p.

Rivera Solera, Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, Editorial Limusa, México 1992, 150 p.

Sam López Jesús Antonio. La policía Judicial en México, México, 1988.

Scherkenbach William. La Ruta Deming a la Calidad y la Productividad: vías y barreras, Editorial CECSA, México 1988.

Stanton, Erwin S. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Editorial Limusa, México, 1985, 199 p.

Senile Andrés. Calidad y Liderazgo. Centro de Desarrollo de la Calidad Total Editorial Gestión 2000 S.A, Barcelona, 1992.

Tyson Shaun, York Alfred Administración de Personal. Editorial Trillas, México, 1989, 349 p.

Vargas Velio Mejía, Miguel. Síntesis Histórica de la Policía Judicial Federal, Mecanograma, Instituto de la Policía Judicial Federal, Procuraduría General de la República, 1993.

Vargas Oliver, Alba Elena. Análisis y Perfil de Puestos como una Técnica de Valoración de Personal. Tesis. UNAM, 1993.

Walton, Mary. Como Administrar con el Método Deming. Editorial Norma, México, 1988

William W., Scherkenbach La ruta Deming, Editorial CECSA, México.

Zinser, Otto. Psicología Experimental, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 1987, 526 p.