



UNIVERSIDAD SALESIANA

**INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**UN MODELO ESPECIALIZADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
BASADO EN LA MEJORA CONTINÚA DE UNA EMPRESA LÍDER
EN PERIODISMO ESCRITO CREADO POR LA
GERENCIA DE TALENTO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

MÓNICA GONZÁLEZ CORIA

ASESOR: FRANCISCO OCHOA BAUTISTA



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.

DEDICATORIAS

Primero doy gracias a Dios por darme la oportunidad de concluir una etapa de mi vida profesional muy importante que no había podido terminar.

Dedico este trabajo a las personas que más amo: Mis padres, Efraín González y Guadalupe Coria, esas dos personitas que han estado conmigo en cada paso que doy, siempre acompañándome en cada momento, levantándome en tiempos de flaqueza y compartiendo conmigo cada momento de alegría. Gracias por ser quiénes son y por enseñarme cada día a ser mejor.

A mi hermana, Carolina González, que con una lección muy fuerte de vida, me enseñó que cuando las cosas se quieren hacer definitivamente se logran y que no hay nada que pueda truncar tus sueños. La fuerza con la que día a día enfrenta la vida, me impulsa para saber que todo sueño se puede alcanzar.

A todos mis amigos que estuvieron apoyándome siempre con sus consejos, dándome aliento para terminar este proyecto y que indiscutiblemente tienen un lugar irremplazable en mi corazón.

A la Maestra Alejandra Gómez que a lo largo de este trabajo me guió y me brindó su tiempo y paciencia para que juntas lográramos esta investigación.

A los que de manera indirecta estuvieron en este gran paso, gracias porque a pesar de su ausencia siempre los tuve presentes en cada una de estas páginas.

Gracias a todos ustedes por ser parte de mi vida y por darme la oportunidad de formar parte de la suya, por aceptarme como soy y por ayudarme a crecer y hacer de este camino, algo más sencillo.

Los quiero mucho.....

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PERIÓDICO	1
1.1. Fundación e Historia	2
1.2. Misión, Visión y Valores Institucionales de la empresa	6
1.3. Características de la empresa	8
1.3.1. Organigrama general del periódico, división de áreas	13
1.4. Ubicación y proceso tradicional de Reclutamiento y Selección en la empresa	15
1.4.1. Ubicación organizacional de la Gerencia de Talento	17

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN Y EL PSICÓLOGO LABORAL	20
2.1. El papel que desempeña el psicólogo laboral en la Organización	20
2.1.1. Psicología Industrial	24
2.2. Funciones del Psicólogo Industrial	33
2.3. Reclutamiento y Selección de personal	40
2.4. Perfiles de puesto y Requisiciones	48
2.5. Reclutamiento	56
2.5.1. Fuentes y medios de Reclutamiento	58

2.6.	Selección	64
2.7.	Índices de Rotación	73

CAPÍTULO 3

	MEJORA CONTINUA	80
3.1.	El mejoramiento continuo en las empresas	80
3.2.	Definiciones de Calidad	95
3.2.1.	Calidad total en las empresas	97
3.3.	Calidad en los procesos	100

CAPÍTULO 4

	MÉTODOLÓGÍA DEL MODELO ESPECIALIZADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	103
4.1	Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa	103
4.2	Propuesta y ejecución del modelo	115

CAPÍTULO 5

	RESULTADOS DEL PROYECTO	128
5.1.	Evaluación y análisis de indicadores de la ejecución del modelo	128

	CONCLUSIONES	140
	BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCIÓN

Una de las mayores responsabilidades que tiene el área de Reclutamiento y Selección dentro de la organización es la elección de la persona idónea para ocupar un puesto, y que a su vez permita la realización del trabajador en el desempeño y desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio contribuyendo con los propósitos de la organización.

Sí bien, se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante, la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Implica una gran responsabilidad para la organización contar con herramientas que le faciliten y proporcionen mayores elementos de apoyo para incrementar la calidad en el trabajo y en la elección del candidato.

Es por ello que el objeto de esta investigación es servir de guía para todo aquél interesado en el área de Reclutamiento y Selección de Personal al aplicar un modelo de mejora continua que permita realizar un trabajo más eficiente y en donde el psicólogo laboral como especialista de su trabajo, utilice herramientas de calidad que contribuyan a ser un agente de cambio en la empresa. En este caso la investigación se realiza en una empresa líder en periodismo escrito.

Los psicólogos laborales ayudan inicialmente a realizar este paso, pues intervienen de manera decisiva en la selección de los candidatos, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden minar su desempeño y afectar negativamente a la organización

Este proceso de selección, implica igualar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones de la vacante, es decir, con los requerimientos técnicos.

Cuando la selección no se realiza bien se puede caer en una selección desafortunada que impida el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización.

Una de las principales tareas del psicólogo laboral consiste en mejorar la calidad de la vida laboral, por ello es indispensable que esté en constante actualización, esta investigación se basa en procesos de mejora continua que permitan detectar los errores que puedan tener los procesos de Selección que estén generando fallas en el resultado final.

Pero no sólo se trata de detectar errores, sino también una vez hecha la detección, analizar, proponer, verificar e implementar medidas que permitan poder alcanzar un proceso continuo de mejora que nos lleve a la Calidad.

La calidad en ocasiones suele ser un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de su formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

Algunas de las organizaciones no suelen adquirir un hábito de constancia en la mejoría de sus productos y servicios, lo cual atrae muchas deficiencias en cada uno de sus procesos, lo ideal es que se planteen un buen hábito de mejora para que de esta manera tengan competitividad con las demás empresas y sobre todo, permanezcan en el mercado.

Otras empresas, no duran mucho tiempo por la falta de constancia en la mejora de sus procesos, por tal motivo deben de mejorar constantemente en las etapas de planeación, producción y servicio y así poder reducir costos.

Es por ello que esta investigación propone un modelo especializado de Reclutamiento y Selección basado en la mejora continua con datos reales proporcionados por una empresa privada, líder en el ramo de la comunicación escrita o periodismo.

En donde la especialización del reclutador en las áreas para las cuales busca talento humano le facilitará y proporcionará mayores beneficios a la calidad de su trabajo así como beneficios a la empresa y con ello estar en una mejora constante.

La investigación planteada a lo largo de este estudio tiene una jerarquía de primer orden ya que servirá para evaluar los resultados de utilizar un método especializado enfocado en aspectos, psicológicos, organizacionales, de mejora continua y de calidad.

Para la realización de esta investigación se hará un estudio en el que se analiza paso a paso el procedimiento llevado a cabo para la propuesta de este modelo especializado, algunos antecedentes históricos de la organización, la base teórica tomada en consideración, así como el proceso de mejora continua como parte fundamental sobre la que se sostiene esta investigación dando como resultado la creación de una nueva área ejecutora del modelo llamada Gerencia de Talento.

Este trabajo se desarrolla en cinco capítulos, descritos brevemente a continuación:

En el capítulo 1 se hará una descripción de los antecedentes de la empresa líder en periodismo escrito donde se llevó a cabo este estudio, tales como su fundación, historia, la misión, visión y valores que rigen esta institución periodística, el organigrama estructural del periódico con el fin de ubicar específicamente el área y la conformación de puestos, el proceso tradicional de reclutamiento y por último la ubicación estructural de la Gerencia de Talento.

El capítulo 2 está centrado en aspectos teóricos, relacionados con el papel que desempeña el psicólogo en la organización, Reclutamiento, Selección, fuentes y medios de reclutamiento, perfiles de puesto, requisiciones e índices de rotación, los cuales darán sustento teórico.

En el capítulo 3 se verán aspectos fundamentales sobre los que se basa este estudio tales como la mejora continua y la calidad en los procesos y en las organizaciones llevando a un proceso global de calidad total.

El capítulo 4 desarrolla la metodología del modelo especializado de Reclutamiento y Selección, analizando los procesos a mejorar para realizar la propuesta y ejecución de este.

Por último el capítulo 5 muestra los gráficos, tablas y estadísticos obtenidos como resultado de la planeación, acción, verificación e implementación por parte de la Gerencia de Talento del modelo especializado en Reclutamiento y Selección Editorial basado en la mejora continua.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PERIÓDICO



Este capítulo hará una descripción de los antecedentes de la empresa líder en periodismo escrito donde se llevó a cabo este estudio, su fundación, historia, misión, visión y valores, así como los organigramas estructurales del periódico y por último los cambios que sufrió el proceso de Reclutamiento tradicional que se llevaba a cabo.

1.1 Fundación e Historia.

La historia de este grupo periodístico inició con Celedonio Junco de la Vega colaborando en distintos periódicos y revistas de México, fue el primer editorialista de El Porvenir, de enero de 1919 hasta abril de 1922, fecha en que su hijo mayor Rodolfo Junco Voigth fundó el único periódico vespertino de la época, tenía ocho páginas y costaba 5 centavos. ¹

Durante los años treinta el país y el mundo atravesaban por una enorme crisis económica y de fuertes cambios políticos, pese a ello y gracias a la solidaridad del personal el periódico mejoro su situación. En 1936 el tiraje aumentó y se contrataron más empleados.

El 15 de septiembre de 1938 Junco de la Vega hace posible el nacimiento en Monterrey de un periódico matutino, su primera edición fue de ocho páginas con un tiraje de 15 mil ejemplares. Su oferta informativa incluía noticias internacionales, nacionales, deportivas, sociales y culturales. En una época de creciente censura, Don Rodolfo centró la misión en el lector, con noticias imparciales y penetrantes para ofrecer un servicio público basado en la verdad, mostró su aspiración a ser precursor en el periodismo mexicano, al suprimir, antes que otros, las noticias de primera plana con pases a páginas interiores.

Continuando con el crecimiento, en 1941 Don Rodolfo adquirió la prensa rotativa Duplex, que permitió editar dos secciones, con una tipografía diferente y con mayor rapidez. Este periodo fue de grades retos y logros, ya que este nuevo periódico Regio fue uno de los primeros en ejercer la libertad de expresión, misma que nadie se atrevía a practicar por temor. Con ello vinieron presiones y amenazas por su desinhibición para tratar públicamente los problemas sociales. En 1958 ya publicaba dos secciones de 16 páginas y alcanzaba 50 mil ejemplares.

En plena guerra fría y con el control del Gobierno sobre los medios, el compromiso con la verdad le ganó la confianza a la comunidad regia a la que iba dirigida.

¹ Archivo carpeta Historia Institucional, (1993).

En 1962, el periódico obtuvo su primer premio internacional, el María Moors Cabot. En 1963 llegó el premio Mergenthaler, por su permanente lucha contra las injusticias, el cuál volvería a ser otorgado en 1976. En 1969, por contribuciones extraordinarias a su ciudad y país, la ANPA le otorgo su premio anual. La consolidación como periódico independiente y como medio eficaz publicitario ya era un hecho.²

En 1973 el fundador dejó la empresa en manos de su nieto Alejandro, al que sólo le quedaban dos opciones: cerrar el periódico o resurgir. Alejandro Junco da un empuje al negocio familiar gracias a la renovación de la redacción con jóvenes periodistas, con lo cual se logra definir una sala de redacción, separada de los asuntos publicitarios, y con especial atención a los lectores.

En este mismo año y bajo el mando de los hermanos Alejandro y Rodolfo Junco de la Vega, el modelo libre de periodismo practicado se ganó la antipatía del Gobierno, por ello el Presidente Luis Echeverría ordenó a PIPSA, la paraestatal que monopolizaba la venta del papel, dejar de surtir al rotativo.

Fueron años muy difíciles, pero lejos de amedrentarse, el periódico resistió, su ejemplo fue clave para ganar la “Guerra del Papel” y que éste método de control nunca más fue usado contra la libertad de expresión.

Fueron momentos que revolucionaron la administración interna. Los cursos de la doctora Mary A. Gardner permitieron crear una base profesional de reporteros. La separación de las áreas comercial y editorial consolidó la importancia de la información comercial para los lectores, asegurando la independencia periodística.

Con la idea de que el periódico fuera de los regiomontanos se creó secciones especializadas para cada miembro de la familia, y el nacimiento de las ediciones sociales fortalecieron la penetración y la salud financiera.

² www.reforma.com

Aparece la batalla por la democracia mexicana, y el periódico lucho por la aspiración de una población que buscaba elecciones limpias y alternativas en años de una profunda crisis económica, la década de los 80's.

En esa época, los comicios se caracterizaban por la violencia, el robo de votos, padrones falsos y elecciones amañadas. Los periodistas evidenciaron estas irregularidades y provocaron que la sociedad se uniera activamente contra las anomalías. El periódico regiomontano fue el primero en realizar encuestas de preferencia entre la ciudadanía y debates con los candidatos.

Finales de los años ochenta, exactamente en 1988 nace otro periódico cuyos fundadores seguían siendo la familia Junco de la Vega, este nuevo producto era en presentación tabloide, destinado a satisfacer el mercado que requiere información local en un formato compacto. El periódico es de nuevo pionero en materia de eficiencia administrativa.

Ante la necesidad de contar con personal que se especializará en la atención de los clientes, nació en 1984 Servicios Motociclistas, S.A., cuya función es la distribución del periódico a los suscriptores.

En 1990 se fundó infosel, empresa dedicada a servicios de información en tiempo real, y más recientemente a diversos servicios relacionados con Internet.

El modelo periodístico de este grupo editorial es un proceso abierto con la participación activa y de primera mano de la comunidad. Los Consejos Editoriales nacen precisamente para establecer la agenda, entender la problemática e identificar el sentir de la población a través de este mecanismo. Los consejos están integrados por lectores, líderes de opinión y expertos que se reúnen semanalmente para sugerir temas, enriquecer enfoques y evaluar el trabajo del periódico.

La empresa inició su expansión nacional con la fundación de otro nuevo producto en la Ciudad de México. En 1993 Alejandro Junco inicia su nuevo proyecto, el cuál será el objeto de estudio de esta investigación.

Su intención de abrir un diario en la Ciudad de México no fue bien acogida por la competencia, además todo el mundo le auguraba el más completo fracaso, ya que era la primera vez que algún medio de comunicación de provincia decidía introducirse en el área metropolitana. A pesar de todo nació en noviembre de 1993 el periódico de referencia, como le llaman hoy en día.

Dicho periódico seguía las mismas normas e ideas de periodismo que los anteriores, es por ello, que no pasó mucho tiempo para que el sistema político, acostumbrado a una prensa aduladora lanzara un ataque.

En 1994 el periódico enfrentó el boicot de Unión de Voceadores del Distrito Federal, pero si la unión no quería circular, los mismos empleados lo harían. El apoyo de la ciudadanía no se hizo esperar: artistas, amas de casa, estudiantes y trabajadores se sumaron. Así nació una red de microempresarios que tienen más de una década de distribuirlo.

Esperaban imprimir 35,000 ejemplares de 12 páginas, pero al final del primer año se habían lanzado 100,000 ejemplares mexicanos; cabe resaltar que era el único medio escrito que tomó la decisión de circular los días festivos a diferencia del resto de los diarios mexicanos.

Junco ha consolidado el periódico en la ciudad de México, y ha abierto otros diarios más en León, Guadalajara, Monterrey y además ha establecido varias alianzas estratégicas con cinco periódicos de provincia: Morelos, Cancún, Durango, Juárez y Puebla.

El inicio del siglo trajo nuevos retos al Grupo, desafíos que son afrontados como en el pasado con un enfoque de servicio a la sociedad. Buscando cubrir una necesidad en los usuarios de internet, este grupo periodístico incursiono en el mundo de las nuevas tecnologías con el nacimiento de los portales web, sitios en los que el lector puede encontrar la información más relevante en tiempo real y contenido multimedia.

Este estudio sólo se enfocará a uno de los periódicos del grupo Junco de la Vega, el periódico publicado en la ciudad de México, ya mencionado anteriormente.

1.2 Misión, Visión y Valores Institucionales de la empresa.

Su misión: Ser el líder en la industria de la Comunicación, proporcionando a los clientes información veraz y oportuna, asegurando la calidad y profesionalismo para hacer de esto, una herramienta que, fundamentalmente facilite la toma de decisiones de los lectores.

La visión: Es la conjunción de los esfuerzos que se fijan en la meta de tener una comunicación abundante y fiel, que en el mediano plazo logre la consolidación como una de las empresas más importantes de la industria de la Comunicación en América Latina.

Para lograr la misión y visión de futuro, la empresa se sustenta en ciertos valores y compromisos, “El estilo y sentido del trabajo se sustenta en los valores”.³

Valores

- ❖ Honestidad: De pensamientos, actos, relaciones y del compromiso con el trabajo y con la sociedad.
- ❖ Independencia: Para escribir, publicar, elegir proveedores y distribuidores, así como clientes anunciantes.
- ❖ Calidad y Mejora continua: De contenido editorial, de comunicación gráfica, de un proceso sin fin que sea una forma de vida, como un beneficio para el lector, el personal y la institución.

Compromisos

- ❖ Defender los ideales de la libertad siendo críticos e independientes y sin detenerse frente a los grupos de poder.

³ Carpeta Curso de Inducción Reforma, (2001).

- ❖ Promover una democracia que va más allá de las urnas, entendiéndola como una forma de vida, integral e incluyente, que exige para su debido ejercicio la transparencia y el libre flujo de información.
- ❖ Fortalecer la justicia como una noción envolvente que encarna la existencia de todo tipo de seguridades personales y jurídicas, cuya vigencia radica en medida en que los ciudadanos exijan a sus gobernadores.

Además en este medio editorial se trabaja con base en:

Principios

- ❖ Producir credibilidad y conocimiento.
- ❖ Publicar información útil.
- ❖ Hacer de la innovación un modo de vida.
- ❖ Trabajar con los mejores profesionales del periodismo.
- ❖ Ver más y mejor que los demás.
- ❖ Trabajar en equipo.
- ❖ Entender el Periódico como un Sistema Total.
- ❖ Utilizar la tecnología más adecuada.
- ❖ Ser periodista multimedia.
- ❖ Proporcionar un servicio al Lector.

Hay varios factores que se necesitan tomar en cuenta para poder lograr la consolidación y la óptima calidad en cada uno de los valores, compromisos y principios de esta institución.⁴

- ❖ Recursos Humanos: Búsqueda y desarrollo del talento.

⁴ Archivo carpeta Calidad Editorial, (2005).

- ❖ Sistemas Tecnológicos y de producción de vanguardia, estableciendo y fomentando alianzas estratégicas con medios informativos nacionales y extranjeros para definir claramente el segmento de mercado al que va dirigido.
- ❖ Contacto con una Red de Distribución Independiente.
- ❖ Procesos de producción enfocados a terminar temprano.
- ❖ Participación ciudadana mediante los Consejos Editoriales.
- ❖ Innovación y creatividad constante.
- ❖ Ser objetivos y no tomar partido, exponer los hechos con exactitud, veracidad y plenitud.

1.3 Características de la empresa

Es una empresa nacional de servicios, grande con giro periodístico o de información escrita, la cual en promedio cuenta con un plantilla de 1,500 empleados, distribuidos en 3 áreas (Comercial, Operaciones y Editorial).

Al año arroja un tiraje promedio de 162,000 números, más productos especiales que pueden llegar a incrementar su volumen. Está ubicada como uno de los medios de comunicación escrita más importantes de México.⁵

Área Comercial

Su objetivo es: Atender a todos aquellos anunciantes que requieran hacer llegar un mensaje publicitario a los lectores, contando con una fuerza de ventas interna formada por Publicistas, quienes atienden de manera directa a los clientes, así como por Ejecutivos de Venta que atienden a las agencias de publicidad.

⁵ Fuente Manual de Desarrollo Editorial y Comercial, (2003).

El área comercial pretende dar al cliente una idea clara y concisa de las distintas alternativas que tiene para que su inversión publicitaria sea óptima, además de facilitar la programación de anuncios y la óptima distribución de cada uno de los productos resultantes.⁶

El siguiente cuadro muestra las principales subdivisiones del área Comercial, así como el número de trabajadores de cada una.

Cuadro 1

COMERCIAL			
Circulación	Comercial	Producción	TOTAL
78 trabajadores	253 trabajadores	209 trabajadores	540 trabajadores

Área de Operaciones

Su objetivo es: Administrar estratégicamente la organización interna de acuerdo a las instrucciones que el grupo establezca, garantizando que los procesos de administración y control se basen en prácticas óptimas de negocio, que contribuyan a las estrategias del grupo, enfocando los esfuerzos para el crecimiento y desarrollo, reduciendo los costos de operación y proporcionando información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones.⁷

Para el cumplimiento de su objetivo cuenta con el apoyo de una plantilla laboral orientada a obtener el óptimo rendimiento en cada una de las áreas. Y del apoyo técnico, para el manejo integral de la información con el uso apropiado de las redes, sistemas computacionales y equipos del grupo.

⁶ Manual Comercial, (2003).

⁷ Manual de Operaciones, (2003).

El siguiente cuadro muestra las principales subdivisiones del área de Operaciones, así como el número de trabajadores de cada una.

Cuadro 2

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Administración	Auditoria	Informatica	Corporativo legal	Presidencia	Recursos Humanos	TOTAL
66 trabajadores	4 trabajadores	54 trabajadores	1 trabajadores	7 trabajadores	62 trabajadores	194 trabajadores

Área Editorial

Su objetivo es: Contar con una redacción de periodistas profesionales que lo demuestren ante sus fuentes, su lector y sus compañeros con la actitud, conducta y presentación. Actuar siempre en pro de la verdad y objetividad de la noticia, no utilizando notas falsas y cuidando en todo momento la confidencialidad de la fuente noticiosa.

El siguiente cuadro muestra las principales subdivisiones del área Editorial, así como el número de trabajadores de cada una.

Cuadro 3

DIRECCIÓN GENERAL EDITORIAL

Dirección General	Dirección Gráfica	Dirección Adjunta	TOTAL
484 trabajadores	174 trabajadores	61 trabajadores	719 trabajadores

Nota.- El periodista profesional trabaja únicamente en el periódico, no tiene empleo adicional: su lealtad es hacia un mejor medio, hacia un público mejor informado. El lograr estas metas es un motivo de orgullo y satisfacción.⁸

Las categorías con las que cuenta el área Editorial son las siguientes: (ver cuadro 4)

⁸ Manual Editorial, (1995).

Cuadro 4

Puesto	Trabajadores
Director	7
Editor	25
Gerente	5
Reportero	161
Subdirector	4
Diseñador	58
Fotógrafo	51
Coeditor	173
Auxiliar	15
TOTAL	499

La Redacción editorial forma una de las áreas esenciales de la empresa, por lo cual resulta de suma importancia ubicar las principales clasificaciones de puestos tipo que se manejan y con ello tener una visión más amplia de los perfiles, por lo que se detalla a continuación la misión de cada una, siendo relevante para la investigación conocer, diseñar y elaborar los perfiles de puestos más apegados a las misiones de cada categoría.

Esta área será abordada a detalle en el capítulo 3

Funciones

Director.- Dirige y coordina a toda la organización en sus procesos y estrategias de trabajo, económicas y humanas para el logro del objetivo institucional cuidando ante todo la calidad.

Editor.- Lidera una sección, planea, coordina y supervisa las actividades tanto en el aspecto periodístico como en lo administrativo, se asegura de cumplir en tiempo y

forma con los productos editoriales de acuerdo con la planeación estratégica, brinda atención directa al lector y a las fuentes e impulsa el desarrollo de sus colaboradores y les genera sentido de pertenencia.

Gerente/ Subdirector.- Lidera los esfuerzos de un grupo de secciones hacia la mayor productividad posible mediante la generación de productos editoriales noticiosos, útiles y novedosos que contengan información veraz y oportuna que facilite la toma de decisiones del lector. (Por organigrama estas dos categorías cuentan con la misma misión).

Reportero.- Reporta, desde el sitio donde ocurren, sucesos de interés periodístico, investiga, indaga e interactúa con los actores de éstos y redacta la nota correspondiente; no espera a que los hechos lo sorprendan, los busca y descubre el nexo que hay entre éstos, cubre asignaciones para informar sobre eventos relevantes, se cuestiona y cuestiona para investigar y encontrar datos sustanciales y procesarlos para presentar al lector información de interés, veraz y oportuna.

Diseñador.- Elaborar gráficos e ilustraciones que apoyen la parte visual de la noticia, así como organizar el armado y la estructuración de las páginas editoriales dándole la mayor armonía y equilibrio posible.

Fotógrafo.- Atraer los mejores momentos de toda evento con el fin de sustentar la información apoyando en las imagen y siendo un elemento más de veracidad de la noticia.

Coeditor.- Colabora en la coordinación de las actividades periodísticas y administrativas de su sección, participa en la formación de las páginas mediante la edición periodística y toma de decisiones sobre el material informativo que el grupo de reporteros que lidera le hagan llegar; apoya al editor en la atención a los lectores y fuentes.

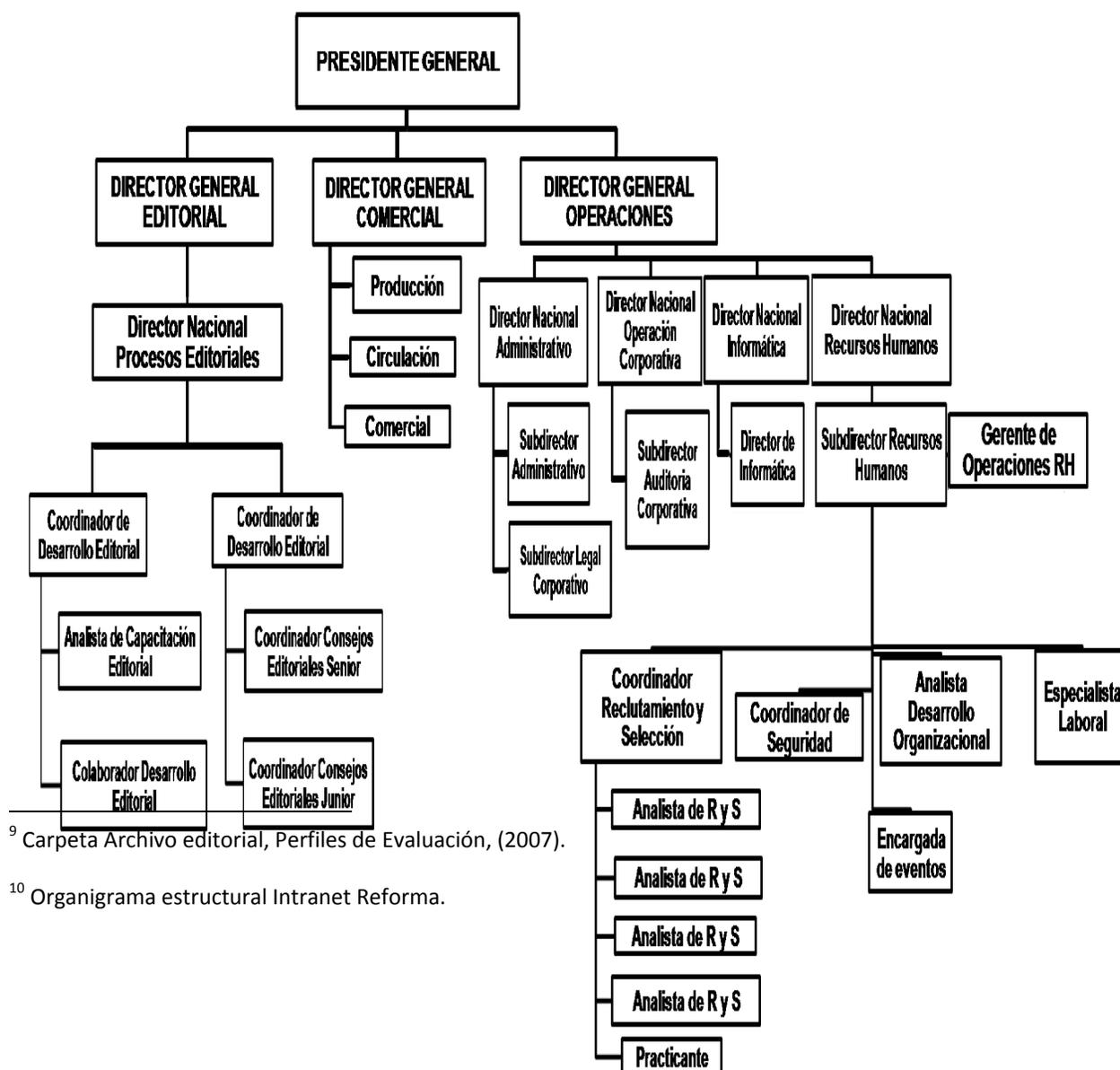
Auxiliar.- Apoyar a todo el personal de su sección en tareas o funciones administrativas y editoriales para el mejor control y eficiencia del área en general.⁹

1.3.1. Organigrama general del periódico, división de áreas

El periódico esta dividido en su estructura organizacional por tres grandes áreas aparentemente independientes, vistas en conjunto conforman el organigrama general de la empresa.¹⁰(ver gráfico 1).

Gráfico 1

Organigrama general



⁹ Carpeta Archivo editorial, Perfiles de Evaluación, (2007).

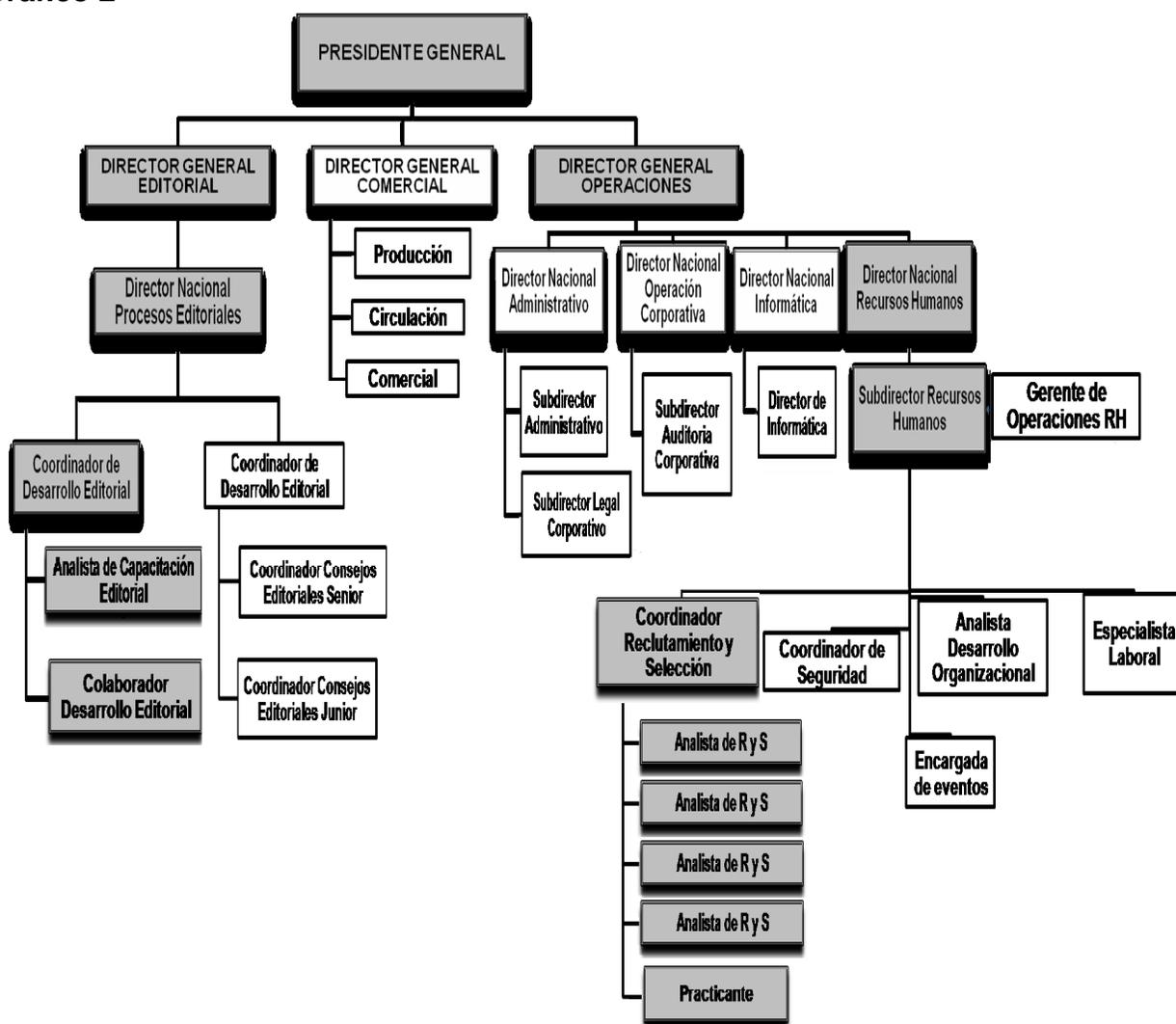
¹⁰ Organigrama estructural Intranet Reforma.

1.4 Ubicación y proceso tradicional de Reclutamiento y Selección en la empresa

Es importante tener el antecedente del como estaban estructuradas las áreas de Recursos Humanos (reclutamiento y selección) y la Gerencia de Talento antes de creada el área especializada de reclutamiento.¹¹ (ver gráfico 2).

Organigrama inicial de Recursos Humanos y la Gerencia de Talento

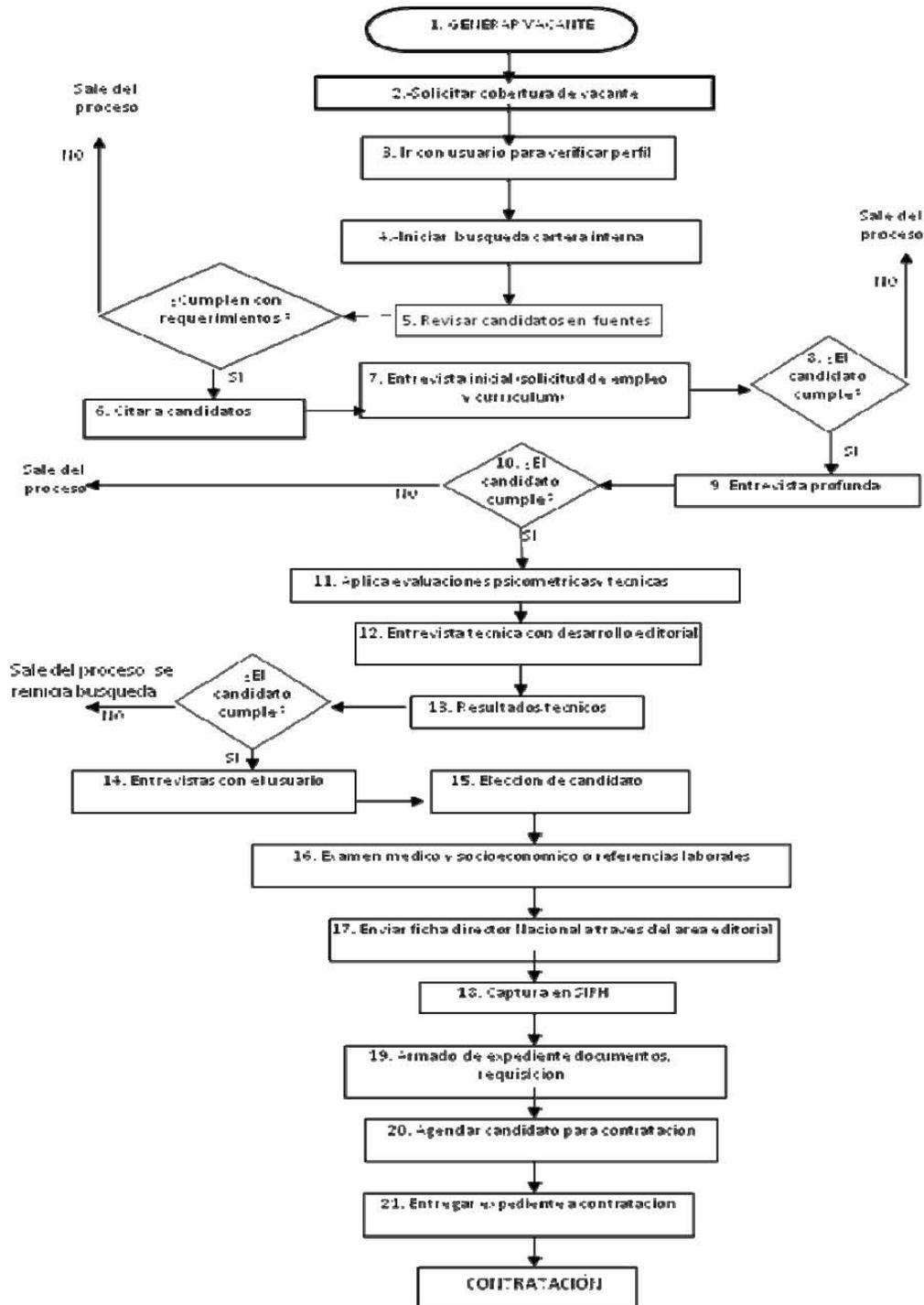
Gráfico 2



¹¹ Organigrama estructural Intranet Reforma.

Con esta estructura organizacional el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo de la siguiente manera:

Proceso de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos

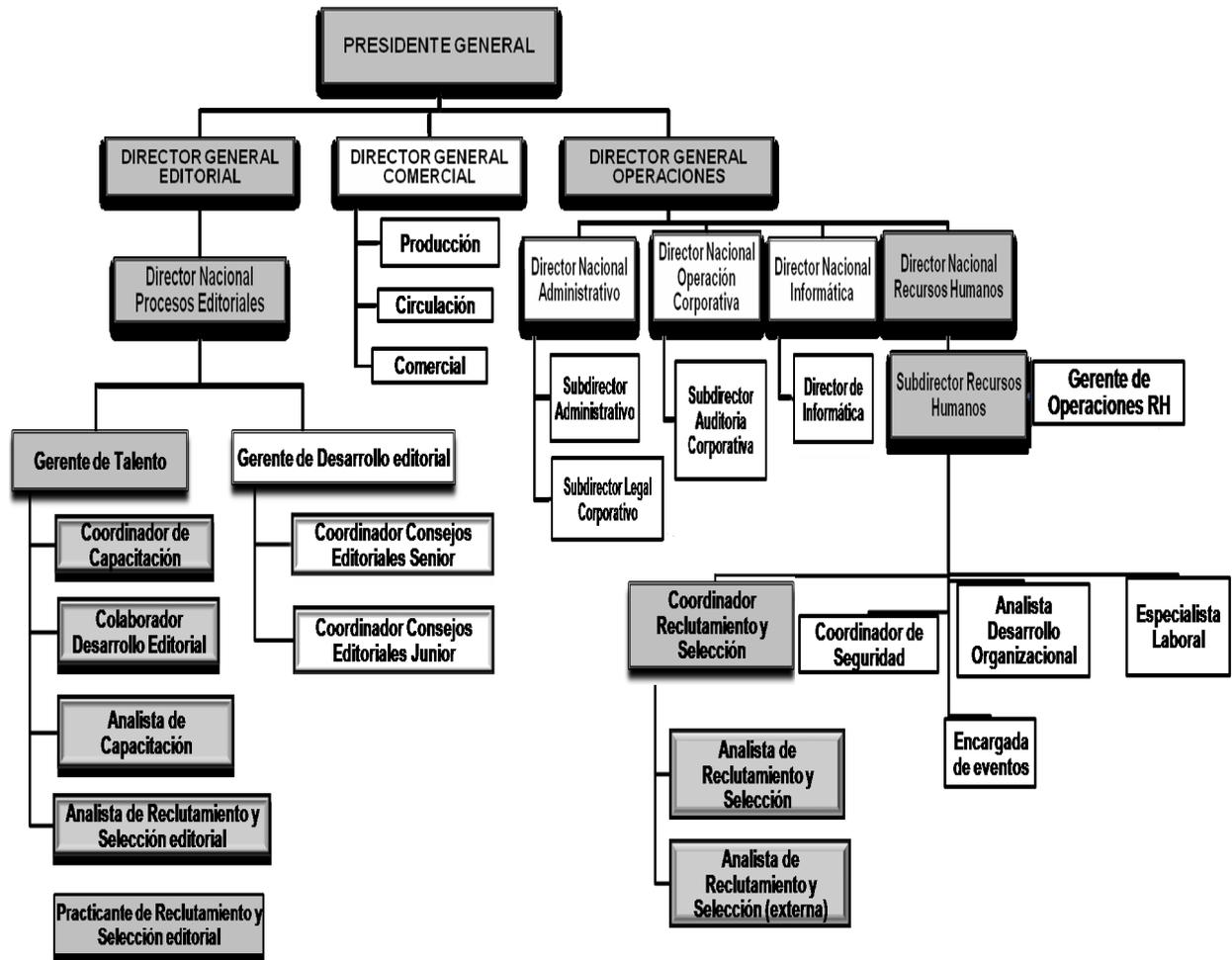


1.4.1 Ubicación organizacional de la Gerencia de Talento

Es relevante puntualizar los cambios estructurales que sufrieron ambas áreas y ubicarnos en su forma actual. ¹²(ver gráfico 3)

Organigrama actual de la Gerencia de Talento y de Reclutamiento y Selección

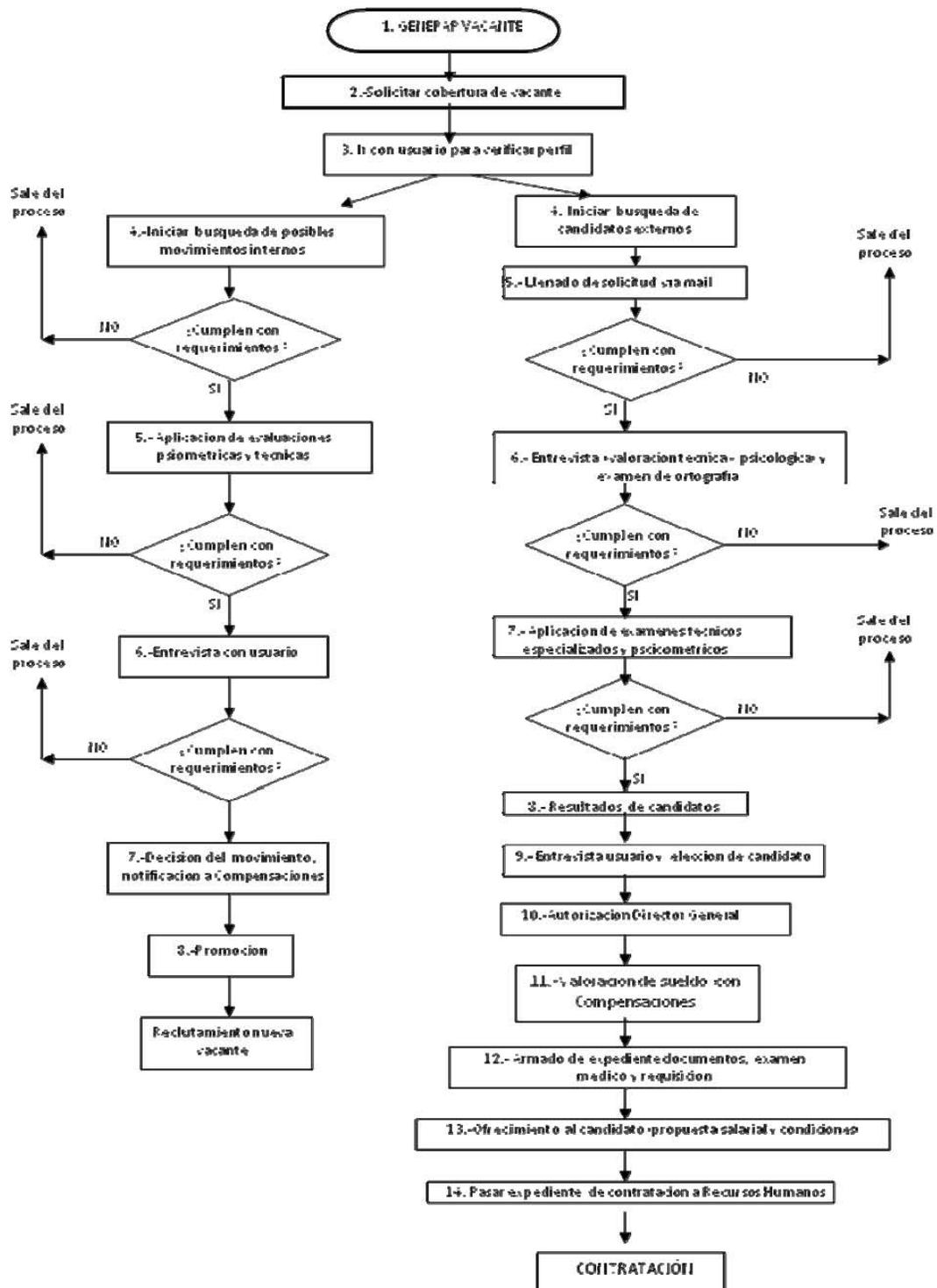
Gráfico 3



¹² Organigrama estructural Intranet Reforma.

Actualmente el proceso de reclutamiento y selección ha cambiado debido a los movimientos organizacionales, generando también cambios en los procedimientos.

Proceso actual de Reclutamiento y Selección en el área editorial



En este primer capítulo el objetivo principal de la investigación es dar a conocer los puntos relevantes de la organización, estructura y funcionamiento de esta empresa líder en periodismo escrito, contemplándola como el campo de acción de la investigación.

En el siguiente capítulo denominado “La organización y el Psicólogo laboral”, se hablará de la importancia del papel del psicólogo laboral en el proceso actualizado de Reclutamiento y Selección en una empresa de comunicación escrita.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN Y EL PSICÓLOGO LABORAL

Este capítulo contiene los aspectos teóricos que sustentan el papel del psicólogo en la organización, así como temas importantes para el psicólogo laboral tales como reclutamiento, selección, fuentes y medios de reclutamiento, perfiles de puesto, requisiciones e índices de rotación.

2.1 El papel que desempeña el psicólogo laboral en la Organización.

En primer lugar es importante saber ¿qué es una organización? y ¿cómo funciona?, para comprender el papel que juega un psicólogo laboral dentro de ella.

Los antecedentes sociales de las primeras teorías sobre la organización se remontan a la segunda mitad del siglo XIX en EE.UU., momento en el que se inicia el trabajo fabril asalariado, en donde una de las características más relevantes de este contexto es el desacuerdo en torno a las relaciones laborales y el conflicto entre empleados y patronos.

No obstante, los avances científicos sobre la organización y las primeras propuestas encaminadas a mejorar el campo de dichas relaciones de personal, fueron dirigidos exclusivamente a generar alternativas posibles para los patronos, así se dejó, ha otros ámbitos, como a la organización sindical, la negociación colectiva o el desarrollo de una legislación laboral reguladora, la responsabilidad de solucionar los problemas de los trabajadores y de la comunidad en general.

Quizá una de las razones que explican esta situación es la percepción sobre el funcionamiento de la organización de la que se parte en estos primeros momentos, considerada como un sistema mecánico cerrado y como un sistema burocrático-despersonalizado; consideraciones que surgen, respectivamente, desde la Ingeniería, con la teoría de la organización científica de Taylor (1956) y de sus seguidores Gulick

y Urwich (1937) y Mononey (1947) y desde la Sociología, con la aplicación de Weber (1922) y su teoría de la organización burocrática.¹

Desde este marco, podemos resaltar tres aspectos importantes que cualquier organización de esa época tendría que tomar en cuenta:

- a) Lograr un incremento de productividad en las empresas industriales.
- b) Establecer principios científicos de administración y de dirección universal basados en una concepción formalista de la organización.
- c) Desde un enfoque estructuralista y global, eliminar las grandes dosis de irracionalidad y de arbitrariedad existentes en las empresas de la época.

La organización quería ser considerada fundamentalmente como una estructura constituida por roles y un esquema suficientemente explícito de las actividades o papeles que hay que cumplir, a fin de alcanzar sus objetivos.

Otros autores la definen como:

“La Organización es la estructuración de las organizaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Agustin Reyes Ponce).²

“Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines”. (Geoffrey).³

“Una organización es la coordinación racional de actividades encaminadas a lograr fines muy específicos y determinados por la propia empresa, sus herramientas

¹ Francisco Díaz Bretones, Francisco Fuertes Martínez, María Angustias y Victoria Zarco Martín. Psicología de la organizaciones. México, UOC, 2004 p.46.

² Agustin Reyes Ponce. Administración de Empresas. México, Limusa 1998 p.7.

³ Ferrell O.C y Hirt Geoffrey. Introducción a los Negocios en un mundo cambiante. México, Mc Graw Hill, 2004 p 8.

*fundamentales para alcanzar dichos fines son los recursos humanos, financieros, físicos y materiales”.*⁴

Desde el punto de vista de esta investigación, la Organización: Procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, se basa en los demás para cumplir sus propias necesidades, en cuanto varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que de manera aislada.

Esa organización tan amplia que es la sociedad en general hace posible, a través de la coordinación de las actividades de muchos individuos, el que todos sus miembros realicen sus deseos; siendo el concepto básico que subyace a una organización el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

Para que esta coordinación sea útil deben establecerse objetivos que hay que alcanzar y existir cierta concordancia en dichos objetivos y de igual forma debe de haber una coordinación precisa de actividades encaminada a lograrlos.

Existen dentro de las organizaciones otras organizaciones, la sociedad es la unidad más amplia, pero dentro de ella hay que distinguir instituciones u organizaciones de tipo económico, político, religioso y estatal, sin embargo, dentro de cada una de estas unidades amplias existen otras pequeñas, por ejemplo, empresas comerciales e industriales, partidos políticos, parroquias y municipios.

De igual forma dentro de cada una de estas hay todavía unas más diminutas que, en cierto sentido, son también organizaciones: departamentos de producción y ventas dentro de una empresa, grupos que se forman en el seno de una parroquia, departamento de policía en un ayuntamiento etc.

Una vez definido el concepto de organización, es importante diferenciar que hay otros dos tipos: la organización social y la organización informal.

Por organizaciones sociales se entiende:

⁴ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. México, Limusa 1998 p.15.

*“Estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos”.*⁵

Por ejemplo un grupo de amigos puede coordinar sus actividades en un grado notable y poseer ciertos objetivos implícitos comunes como “pasarla bien”, no se trata de una organización formal, si no por el contrario, determinan fijarse unos objetivos explícitos y ellos se hallan de acuerdo, formalmente, en cuanto a ciertas estructuras de coordinación les permita asegurarse de que van a pasarla bien, y si establecen, además, una jerarquía idónea para disfrutar de una coordinación eficaz, terminarán convirtiéndose en una organización formal.

En la sociedad existen muchas estructuras de organización social, como la familia, los sistemas de status y las comunidades. Hay que distinguirlas de las organizaciones formales, como los comercios, las escuelas, los hospitales, las parroquias, los sindicatos y las prisiones.

El término organización informal se refiere:

*“Estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas”.*⁶

La planificación formal por parte de una organización exige sólo la coordinación de ciertas actividades, pero por una serie de razones, los actores humanos que desempeñan los papeles de la organización rara vez se limitan a la ejecución de estas actividades. Por ejemplo, charlas entre compañeros de trabajo, comer juntos, gastar bromas a costa de su trabajo y establecer, en suma, otras relaciones que se hallan más allá de las que la empresa les exige.

Estas relaciones surgen dentro de cualquier organización formal y se consideran como una organización informal.

⁵ Edgard H. Schein. Psicología de la Organización. España, Ediciones Castillo, 1972 p 20.

⁶ *Ibíd.*,p 20.

Después de conocer esta diferenciación es importante conocer algunas definiciones de organización formal y tomar en cuenta la que se usará en esta investigación.

Organización formal:

*“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.*⁷

Algunos factores que pueden alterar el funcionamiento de toda organización y que en las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las mismas como consecuencia de los grandes cambios en el entorno en el que estas operan; tales como, la creciente complejidad de la economía, la interdependencia de los mercados, los altos niveles de competitividad, la incorporación a nuevas tecnologías, etc.

2.1.1 Psicología Industrial

Como se ha mencionado a grandes rasgos, en la organización hay una serie de elementos en las que el psicólogo laboral se basa para desempeñar su trabajo, para ello, es indispensable conocer los antecedentes que dieron lugar a dicha disciplina:

La psicología Industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes.

La psicología tiene unos 100 años de iniciada; en cambio, la psicología industrial fue fundada formalmente a principios de siglo XX, es difícil precisar el origen y fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott, quien, en 1901, se proclamó a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad.⁸

⁷ B.Von Haller Gilmer. Psicología Industrial. Barcelona, Grijalbo, 1963 p 3.

⁸ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 8.

A instancias de la industria de la publicidad apareció un psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard llamado Hugo Münsterberg, escribió un libro titulado *The Psychology of Industrial*, el cual versa sobre el campo de la psicología Industrial en términos más amplios.⁹

Los dos libros despertaron poco interés, fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que marco el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificaran a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

Se desarrollaron dos test: el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos. El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, destinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales.

Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes al respecto, pero aún así los psicólogos de entonces lograron dar una solución adecuada.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

Los test que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para situaciones más heterogéneas; se inició así un amplio e intenso programa de test psicológicos en las escuelas públicas, en la industria, en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática.

⁹ *Ibíd.*, p 9.

Así, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que hoy conocemos con el nombre de psicología de personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.¹⁰

El estudio empezó como una investigación bastante directa sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del empleado, los resultados sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la planta. Se descubrió que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas.

Así, la eficiencia de un grupo de obreros permanecía inalterada al cambiar la iluminación y dejar casi a oscuras el lugar de trabajo, sin duda había otros factores, más sutiles, que hacían que los obreros conservaran su productividad original, incluso en condiciones de oscuridad casi completa.

En otro caso, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad, se introdujeron entonces otros cambios (periodo de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta) y la producción aumento al introducir cada uno. Pero el resultado más sorprendente se advirtió cuando se eliminaron todas las mejoras: “la producción siguió creciendo”. Se llegó a la conclusión de que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido.

La segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico, su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial, consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias

¹⁰ P. Schultz. op cit., p 9.

ramas del servicio; se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a las que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica, los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes.

Gracias a esa experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta.

El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos, el tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

La nueva concepción del trabajo que sucede a finales del siglo XVIII y durante todo el XIX, provoca una rápida industrialización, un aumento de la producción, la aparición de nuevas máquinas, el abandono en muchas ocasiones de zonas rurales y agrícolas y del trabajo desarrollado en ellas, dirigiéndose en gran número a las grandes ciudades, donde estaban establecidas las empresas, las fábricas, las industrias, etc.

Con todo ello, surge una necesidad hasta el momento desconocida: la adaptación del hombre a la máquina, las nuevas formas de realizar el trabajo y que personas eran las más adecuadas para realizarlo; lo cual deriva en la aparición de problemas y situaciones que no existían hasta ese momento.

Además, los trabajos que tradicionalmente desarrollaba el individuo por sí solo, o a veces en familia, pasan a realizarse junto a otras personas ajenas al círculo personal

más próximo, con lo que las relaciones interpersonales, dentro y fuera del entorno laboral, cambian.

La influencia que desde entonces ha venido ejerciendo la Psicología del Trabajo en todo el mundo laboral ha hecho patente la necesidad de su conocimiento, la mayoría de las personas pasan un alto porcentaje de su tiempo en el trabajo y éste, a su vez, proporciona una serie de bienes que hace que el trabajador éste satisfecho.

Con ello logra aumentar su satisfacción, motivación, mejora su economía, tiene un status, autoestima, estabilidad, etc., o por el contrario crea frustración en el trabajador y éste se convierte en la causa de todos los efectos contrarios y negativos respecto a los valores anteriores, acompañados de insatisfacción.

En un estudio realizado en 1973 por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre el trabajo en América, se encontró que una de las principales causas que produce deterioro físico, enfermedades fisiológicas y psicológicas, así como trastornos psicosomáticos de diversa índole, era la insatisfacción laboral.¹¹

Incluso se demostró que los trabajadores poco motivados en su trabajo, insatisfechos o frustrados profesionalmente, envejecían más rápidamente; de igual forma la falta de correspondencia entre las capacidades, motivaciones, intereses, etc., del trabajador y su puesto de trabajo genera un aumento de insatisfacción y estrés laboral, reduciendo la productividad. Esto hace comprender aún más la necesidad de la Psicología del Trabajo.

Con el paso del tiempo y como producto de todas las investigaciones mencionadas anteriormente, el concepto de Psicología del Trabajo se ha ido modificando y ampliando, ya que surge una nueva ideología y conceptualización de diversos autores sobre dicha disciplina:

En 1971, B.von Haller Gilmer define la Psicología del Trabajo como una “mezcla de la tradicional psicología diferencial-industria y la psicología social organizacional, más

¹¹ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.

actual, donde tanto las variables individuales como las ambientales interactúan formando un sistema”.¹²

Norman Mater (1973), “La Psicología del Trabajo es la ciencia psicológica que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, y por fin la mejora de ese comportamiento, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad”.¹³

Cascio (1980) la define como “Disciplina aplicada que se centra en el estudio de las diferencias individuales del comportamiento y rendimiento laboral, y en los métodos de medida y predicción de estas diferencias”.¹⁴

Yela (1985), “La Psicología del Trabajo consiste, sobre todo, en el estudio científico de la conducta laboral para procurar su eficacia productiva, promover la expresión y desarrollo de la personalidad del individuo que trabaja y facilitar su integración solidaria en los grupos de trabajo, en la empresa y en la sociedad, de la que la organización laboral procede, a la que sirve y con la que, en reciproca interacción, cambia, se deteriora o progresa”.¹⁵

Dunnette (1992), “La Psicología del Trabajo es una parte de la Psicología que se basa en datos objetivos y observables, medibles, de ahí que se denomine ciencia empírica y aplicada, ya que utiliza conocimientos teóricos extraídos de la observación y la experiencia, y los aplica para la resolución de problemas concretos, desarrollando estrategias e intentando verificar hipótesis para llevar a cabo nuevas acciones o cambios.

La psicología industrial influye en todos los niveles y fases de la relación existente entre el hombre y su trabajo, por ello es indispensable, el surgimiento de nuevas técnicas y

¹² Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.

¹³ J. M. García. op cit., p 79.

¹⁴ J. M. García. op cit., p 80.

¹⁵ J. M. García. op cit., p 81.

métodos psicológicos que faciliten el establecimiento de herramientas que permitan valorar en las personas las cualidades, habilidades y actitudes que poseen para realizar adecuadamente su trabajo y así mismo poder llevar un adiestramiento adecuado.

Las técnicas psicológicas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto ha cobrado más valor en el mundo del trabajo junto con la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo.

Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmosfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen con el fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

Desde este enfoque el factor humano o personal empieza a convertirse en un elemento determinante de la posición que la organización puede alcanzar realmente en el mercado y en un elemento diferenciador, debido a su incidencia en aspectos cruciales de su quehacer, entre los que se incluyen la influencia del trabajador en la mayor o menor capacidad innovadora que la empresa consiga en la gestión o en la calidad de los servicios que presta.

El argumento central sobre el que se apoya esta estrategia, es que el personal es la principal o quizá la única, fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, es decir, se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además insustituibles para la propia organización. Actualmente se concibe a la persona como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

Muchas organizaciones gastan meses y años, y enormes cantidades de dinero, en programas de formación de sus empleados, dejando muchos de éstos la compañía por una mala política de personal. Gran parte de estos costos económicos son el

resultado de una mala asignación de las personas a los puestos y de una errónea política de desarrollo.

Toda organización comienza a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan.

*“El éxito o fracaso de la organización dependen en gran medida de la capacidad de sus miembros”.*¹⁶

Cada empresa, organización, institución, etc., tiene una serie particular y variada de objetivos y, para su correcto funcionamiento, debe subdividir sus funciones generales en puestos de trabajo. Los puestos difieren en cuanto a sus demandas y a sus requisitos. De la misma forma, los sujetos difieren en aptitudes, habilidades, intereses, conocimientos y en otras muchas dimensiones.

Enfrentada a esta doble variabilidad, de los puestos y de las personas que han de desempeñarlos, la organización debe establecer programas para el empleo eficaz de los recursos humanos.

Las tareas necesarias para lograr una política de personal se establece dentro de la denominada Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se tiene por finalidad la atracción, selección, retención, formación y utilización de los mismos, para lograr los objetivos tanto de los empleados como de la organización.

Por lo tanto una de las principales o quizá la principal función del psicólogo laboral consiste en como reclutar empleados, como seleccionarlos, formarlos y clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficiencia.

Una de las estrategias que se ha identificado para el buen funcionamiento de una organización hace énfasis en la selección eficaz del individuo y a su adecuación al puesto de trabajo, se considera al puesto de trabajo como una constante, mientras que

¹⁶ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 6.

el ser humano pasa a ser una variable, se intenta encontrar aquellas personas que se adecuan a las exigencias de la organización o que, por lo menos, pueden ser formadas para alcanzar esta adecuación.

Este cambio con respecto al trabajador explica la tendencia que existe actualmente en la búsqueda e identificación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización. Así, podemos decir que esta disciplina incluye el trabajo y la investigación relativa al comportamiento humano en el contexto laboral y organizacional.

Con todo ello la psicología industrial a tenido gran avance y los organismos oficiales han hecho que esta profesión adquiera mucho respeto y amplio reconocimiento, así como que su gama de oportunidades laborales sean más amplias.

2.2 Funciones del Psicólogo Industrial

Las contribuciones hechas por el psicólogo industrial a las empresas cada vez son mayores, por lo que resulta de suma importancia detallar un poco más cada una de ellas:

❖ Selección de empleados

Quizá el problema esencial de toda empresa sea escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en una sociedad tan compleja, ya que como mencionamos anteriormente, “el éxito no fracaso de la organización dependen en gran medida de la capacidad de sus miembros”. Y fue precisamente la gravedad de este problema en el ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, lo que dio auge a la psicología industrial.¹⁷

La selección de empleados sigue siendo un punto que exige profundos conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas, no obstante todavía hay ciertos ejecutivos y

¹⁷ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 8.

jefes de departamento que de personal que todavía juzgan a los candidatos por la fuerza con que dan un apretón de manos, la fijeza de su mirada o su atuendo.

Es imposible saber quién resultará idóneo si no se conoce con exactitud en qué consiste el puesto, es decir, las cualidades, aptitudes, intereses y caracteres de personalidad indispensables para desempeñarlo.

Una vez conocidos los pormenores del trabajo y establecidos los métodos de selección, se averigua si estos instrumentos escogen al más idóneo de los candidatos; los que han sido seleccionados y contratados son sometidos a una evaluación después de haber laborado cierto periodo, su rendimiento se compara con el que consiguieron en las técnicas de selección.

La selección y evaluación de empleados prosigue incluso después de transcurrido mucho tiempo de la contratación inicial, a lo largo de su carrera se tomarán sin duda decisiones de ascenso o descenso de rango; muchos de los instrumentos que se aplicaron en la selección (incluyendo los test psicológicos) se utilizaran otra vez al momento de tomar esas decisiones.

Los métodos de selección y evaluación son de gran utilidad para la empresa, si los usan adecuadamente, pero de no estar bien planteados ni realizados, les costara mucho tiempo y dinero.

La selección adecuada es sumamente importante para la organización y también para el empleado. La contratación inicial y el progreso futuro o el estancamiento dependerán, en parte, de la puntuación que haya obtenido en las evaluaciones de selección.

❖ Evaluación de rendimiento

Una actividad que nunca se interrumpirá en toda su carrera es la evaluación de la calidad del rendimiento y compete al psicólogo industrial idear los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles de trabajo.

En algunos puestos, la tarea resulta bastante sencilla; la eficiencia de los obreros que trabajan en una línea de montaje se estima cuantitativamente, al compararla con la de otros obreros, basándose para ello en el número de unidades que producen por hora diariamente, el número de piezas defectuosas y los accidentes en que intervienen. A una mecanógrafa se le puede evaluar en términos semejantes.

Pero hay trabajos que no se prestan a estimaciones tan sencillas de rendimiento: ¿Cómo evaluar el trabajo de los ejecutivos?, sin embargo, es indispensable evaluarla periódicamente con mayor objetividad e imparcialidad que el trabajo de un operador mecánico.

El psicólogo industrial pone igual empeño en su trabajo de evaluación, sin importar el nivel ni la categoría del empleado.

❖ Adiestramiento y desarrollo

Las oportunidades de adiestramiento son de gran valor a cualquier nivel de la empresa: aprendiz, aspirante a un puesto administrativo o ejecutivo de edad madura. Del mismo modo que los individuos mal seleccionados pueden ser motivos de frustración también lo pueden ser los empleados que no reciben un adiestramiento adecuado.

En la industria, el objetivo de los programas de adiestramiento consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo; prácticamente todos los recién contratados pasan por esta etapa de adiestramiento formal e informal.

A los que carecen de experiencia hay que enseñarles las operaciones que deben ejecutar, en cambio los que ya tienen experiencia han de aprender, por lo menos, las políticas y procedimientos que se observan en la empresa.

El psicólogo industrial asume en gran parte la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de adiestramiento en la esfera de la industria. A medida que se tornan más complejos los sistemas de producción y la

dinámica de la vida empresarial, aumentan también la importancia y la amplitud de las exigencias de aprender y enseñar; a ellas deben responder al trabajador y el empresario, respectivamente.

❖ Liderazgo

Un valor fundamental del valor de toda empresa lo constituye la calidad de su liderazgo, desde el supervisor hasta el presidente. Uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos los niveles. Y este problema atañe al psicólogo industrial por dos motivos:

- a) Como empleado trabajará bajo las órdenes de un supervisor cuyo estilo y carácter influirán en el rendimiento y satisfacción de su empleo.
- b) Dado que la mayoría de los líderes del mundo de los negocios provienen de institutos de enseñanza superior, lo más seguro es que con el tiempo todos aspiren a un puesto directivo.

Compete al psicólogo industrial no solo interesarse en los caracteres y capacidades personales conexas con el liderazgo, sino que también ensayan constantemente diversos estilos de supervisión a fin de explorar sus efectos diferenciales con los subordinados.

Otra área de interés es alcanzar el máximo nivel de eficiencia en varias situaciones laborales ya que para que una empresa siga creciendo y pueda sobrevivir, es preciso que los más competentes sean colocados en puestos directivos y que, una vez en ellos, ejerzan su influencia de modo decisivo y óptimo.

❖ Motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo

Los factores que afectan profundamente la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura su pertenencia a ella y el grado de su participación activa en el trabajo.

En los tres factores repercuten los diversos aspectos del ambiente laboral; por ejemplo la calidad de liderazgo, las oportunidades de progreso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmosfera física y psicológica del trabajo.

Estos factores pueden manipularse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas, por lo cual la empresa deberá organizarlos de modo que sus miembros sean eficientes y estén contentos.

Al psicólogo industrial le toca realizar otra tarea más: decidir, mediante una investigación cuidadosa realizada en el trabajo, cuales aspectos favorecen a esos tres factores.

Habrá de efectuar estudios exhaustivos por medio de entrevistas personales y cuestionarios, para despertar el interés del personal y conocer sus quejas así como sus recomendaciones sobre la manera de mejorar el ambiente de trabajo y los puestos. El empleado es la fuente más confiable de información con que se cuenta y a veces la única, a condición de que se le trate con consideración, sinceridad y apertura.

❖ Condiciones de trabajo

Los aspectos físicos de un trabajo son evidentes y tangibles; de ahí que hayan sido los primeros que estudiaron los psicólogos industriales. Se han efectuado muchas investigaciones sobre iluminación, temperatura, humedad, ruido, ubicación del equipo y horarios con el propósito de averiguar su influjo en la productividad.

Gracias a esas numerosas investigaciones, se dispone de muchas pautas para el diseño y disposición del ambiente físico de trabajo; así pues la atención se ha centrado en las condiciones sociales y psicológicas, que son menos tangibles y más intrincadas.

En la actualidad se reconoce que la atmosfera psíquica, que crea fatiga o aburrimiento, tiene más importancia que la atmosfera física, pues admite mayor variación.

Sin embargo, del mismo modo que los aspectos físicos del ambiente pueden manipularse para producir un trabajo más eficiente y satisfactorio, también es posible

controlar el ambiente psicológico y conseguir resultados óptimos, una vez que se hayan investigado los aspectos positivos del mismo.

❖ Herramientas hombre-máquina

El diseño de equipo, herramientas y vehículos que se utilizan en el trabajo guarda relación directa con el ambiente físico del trabajo, la motivación, la moral del empleado y los accidentes. Los sistemas de fabricación y de transporte se han vuelto cada vez más intrincados; de ahí que el operador deba ser muy competente en su campo.

Este sistema hombre – máquina; toca al psicólogo industrial lograr la optima relación funcional entre la persona y la máquina y esto lo consigue diseñando la máquina adecuada a las limitaciones del operador y aproveche al máximo sus cualidades.

❖ Compensaciones y beneficios

Como se menciona al inicio de este capítulo una de las principales características de este contexto es el desacuerdo en torno a las relaciones laborales y el conflicto obrero-patronal, y aunque siempre han existido relaciones laborales entre los hombres que viven en sociedad, es hasta la Revolución Industrial que se tomo conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción.

Inicialmente no se avanzó mucho en estos aspectos, la industria fue aplicando algo de sus excedentes de bienes y conocimientos en procurar la satisfacción de sus trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de labor.

Poco a poco se fue avanzando en este aspecto y se volvió competencia del psicólogo laboral buscar los salarios y compensaciones adecuadas a la labor que realiza cada empleado dentro de la organización, así como también es de su ámbito valorar que el

salario y la posición que ocupa dentro de la empresa sean equitativas con sus funciones, actitudes, habilidades y capacidades.

❖ Seguridad e higiene

A la industria le preocupa mucho la seguridad de los empleados, pues los accidentes de trabajo causan sufrimiento, a veces la muerte a una persona. La industria destina actualmente considerable energía y cuantiosos fondos a la prevención de accidentes; parte de este esfuerzo lo constituye la investigación con la cual los psicólogos industriales tratan de descubrir los factores relacionados con el trabajo y las características de personalidad del empleado que favorecen a la frecuencia de accidentes.

Los resultados han hecho dictar e instalar medidas de seguridad en equipo potencialmente peligroso; se han elaborado programas de información tendientes a que el empleado no olvide un solo momento su seguridad.

La mayoría de los accidentes se deben al elemento humano y no a una falla del equipo ni a la mala suerte; por eso la psicología cumple una función decisiva al reducir el número tan alto de víctimas de accidentes industriales. Los psicólogos están efectuando gran cantidad de investigaciones sobre la personalidad de los que sufren un número demasiado alto de accidentes.

El alcoholismo ha constituido siempre un problema a todos los niveles y en todo tipo de empresa, ocasiona excesivo ausentismo, mermas de la productividad, deficiente calidad en el trabajo e incremento de accidentes. Muchas compañías empiezan a reconocer y aceptar su responsabilidad de ayudar a los empleados con problemas de alcoholismo; los psicólogos que laboran en la empresa y en clínicas externas deben contribuir a rehabilitarlos.

❖ Estrés en el trabajo

En los últimos años los empleadores se han percatado de los efectos nocivos que el estrés causado por el trabajo tiene en la salud física y mental de su personal. El estrés

puede entorpecer la producción y el rendimiento, además de debilitar al individuo al grado que requiera atención médica o psiquiátrica.

Un número creciente de empresas trata de superar las consecuencias del estrés por medio de programas de orientación psicológica. Por su parte, los psicólogos están realizando investigaciones para descubrir los aspectos de la vida laboral que originan estrés y encontrar la manera de rediseñar el trabajo y el ambiente con objeto de atenuar al estrés.

Es importante resaltar que hoy en día, además, el ámbito de aplicación de la Psicología del Trabajo se ha extendido hacia el diseño de sistemas y equipos que generan mayores índices de seguridad, salud, comodidad y confort.

Actualmente el psicólogo laboral, interviene en el diseño y mejora de programas aplicando los conocimientos y experiencias dentro de la empresa para la realización óptima de cada tarea por los trabajadores.

Posiblemente una de las razones de la creciente popularidad de la Psicología del Trabajo es su interés por la mejora de la calidad de vida de los individuos. Todos los trabajadores dedican al menos un tercio de su vida diaria al trabajo; por ello una persona satisfecha y que rinde actualmente en su puesto de trabajo tiende a llevar una vida más completa y agradable que la que no lo es.

Dicho descontento no afectará exclusivamente a las ocho horas de la jornada laboral, si no que establecerá sus efectos secundarios sobre la vida familiar y de ocio.

La Psicología del Trabajo pretenderá, por tanto, mejorar el comportamiento laboral del individuo haciéndolo más satisfactorio y útil para él y la sociedad. Para conseguir esta mejora y con el objeto de alcanzar el mejor ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo el psicólogo deberá intervenir con procesos de mejora para alcanzar el desarrollo profesional y personal de cada empleado.

2.3. Reclutamiento y Selección de personal

El proceso de reclutar candidatos y seleccionar entre ellos los más idóneos para la organización, existía desde hace mucho tiempo, antes de que hiciese su aparición una



psicología científica.

La psicología ha contribuido a estas tácticas con un alto índice de éxito en la selección, esto se ha realizado mediante la aplicación de criterios científicos al reclutamiento, selección y elaboración de formas tipificadas de observación de

candidatos, unas formas que permiten una valoración y una comparación sistemáticas.

Desde que en la Segunda Guerra Mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema deseoso de imprimir a este procedimiento un carácter más objetivo. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear esos instrumentos han caído en el descrédito.

Por ejemplo, durante muchos años las organizaciones basaron la elección de sus altos ejecutivos fundamentalmente en el llamado “coeficiente intelectual” que podían obtener mediante la aplicación de ciertas pruebas de inteligencia.

Ahora sabemos que los puntos que una persona obtenga en su grado de inteligencia nada tienen que ver con su éxito escolar o académico, ni con el éxito laboral, incluso, el éxito en la vida no depende de lo bien dotada que esté la persona en cuanto a habilidades intelectuales.

Durante estos años fue común encontrar en los departamentos de reclutamiento y selección grandes cantidades de exámenes derivados del famoso cuestionario de Binet, del Army Beta, del Wais (Weschser Adult Intelligence Scale), etc. ¹⁸

¹⁸ Addison Wesley Longman. Psicología Organizacional. México, Pearson, 1999 p 185.

Quizá con la intención de obtener evaluaciones más completas, algunos años después se emplearon pruebas proyectivas y de personalidad. Fue el turno del MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), del test del dibujo de las figuras humanas de Karen Machover, del HTP (House, Tree, Person), del 16 PF (Test de los 16 factores de personalidad) y más recientemente de la serie del DSM.¹⁹

Otros instrumentos empleados fueron los referentes a la medición de los valores de las personas como la escala de valores de Allport, Vernon y Lindsey o el test de Hartman. También se emplearon exámenes para medir habilidades específicas como el razonamiento matemático, el razonamiento mecánico, el manejo de las relaciones espaciales, la coordinación ojo-mano, etcétera.²⁰

Durante muchos años se abusó del empleo de pruebas de inteligencia y de personalidad y se llegó a eliminar de las listas de los candidatos a determinadas personas altamente productivas y valiosas para las organizaciones, únicamente porque su puntaje en los exámenes quedaba un par de puntos por debajo del límite fijado arbitrariamente.

Hoy, gracias al campo de la inteligencia emocional se sabe que es más importante la habilidad de la persona para establecer redes de apoyo a su trabajo, de experiencia de ayuda, de información, y que la utilidad para lograrlas depende muy poco o nada de los puntos obtenidos en los test.

Algunas de las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son el Human Side, la técnica del Cleaver y el modelo de Ned Hermann sobre la especialización y el desarrollo de los hemisferios cerebrales, entre otras.

Para la aplicación de cualquiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y de periodos de supervisión por parte del personal experimentado.

¹⁹ A. Longman. op cit., p 185

²⁰ A. Longman. op cit., p 185

Incluso ha existido un viraje gradual desde el empleo de las pruebas psicométricas para la medición de las habilidades específicas, hacia la utilización de otros instrumentos de observación directa o de autovaloración del comportamiento, como es el caso del Assessment Center; esta técnica consiste en crear un espacio prediseñado para medir los comportamientos específicos en los candidatos que aspiran a ocupar un puesto directivo en alguna organización.

A partir de una serie de experiencias preestablecidas en las que se espera captar la manera como el candidato enfrenta los problemas o a sus subordinados, un par de observadores calificados o una cámara oculta sirven como elementos de registro para cada conducta manifestada por el aspirante, misma que posteriormente es valorada conforme a criterios de ejecución específicos. La eficiencia de esta técnica ha demostrado ser mucho mayor que la de la simple aplicación de exámenes psicométricos.

También existen otro tipo de evaluaciones como los exámenes de aptitudes, los cuales se realizan como un complemento de la psicometría. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etcétera.

Estos exámenes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto.

Por otro lado, el éxito del proceso de reclutamiento y selección depende, entre otros factores, del entorno externo. Así mientras que en periodos de recesión económica las posibilidades de encontrar personas disponibles y que se ajusten a las necesidades de la empresa pueden ser elevadas, en los casos en los que la economía crece y el número de desempleados desciende, dichas posibilidades se reducen.

La importancia de estos aspectos es evidente, ya que cuanto más baja sea la razón de selección (porcentaje de plazas que hay que cubrir sobre el total de candidatos

válidos), mayor beneficio obtendrá la organización, ya que podrá ser más rigurosa y selectiva en el proceso.²¹

Por supuesto que el elemento determinante de una incorporación deberá ser siempre la estricta necesidad del negocio y no las conveniencias de quienes lo gestionan, por muy buena oportunidad que represente haber encontrado una persona excepcional o con excelentes condiciones; hay que tener en cuenta que salvo que sean creadas las instituciones con fines humanitarios, estas no se constituyen para que disminuya el desempleo, si no para conseguir beneficios, generalmente económicos.

Por tanto, siempre deberá comportar la incorporación de personal una decisión meditada que justifique la rentabilidad, directa o indirecta, evitando que el incremento de costes de personal sin contrapartida lleve implícito la posible inviabilidad de la empresa.

Para que esto último no suceda, deberán realizarse estudios, observar si estaban previstas en las nuevas incorporaciones, desarrollar programas de rentabilidad, etc.

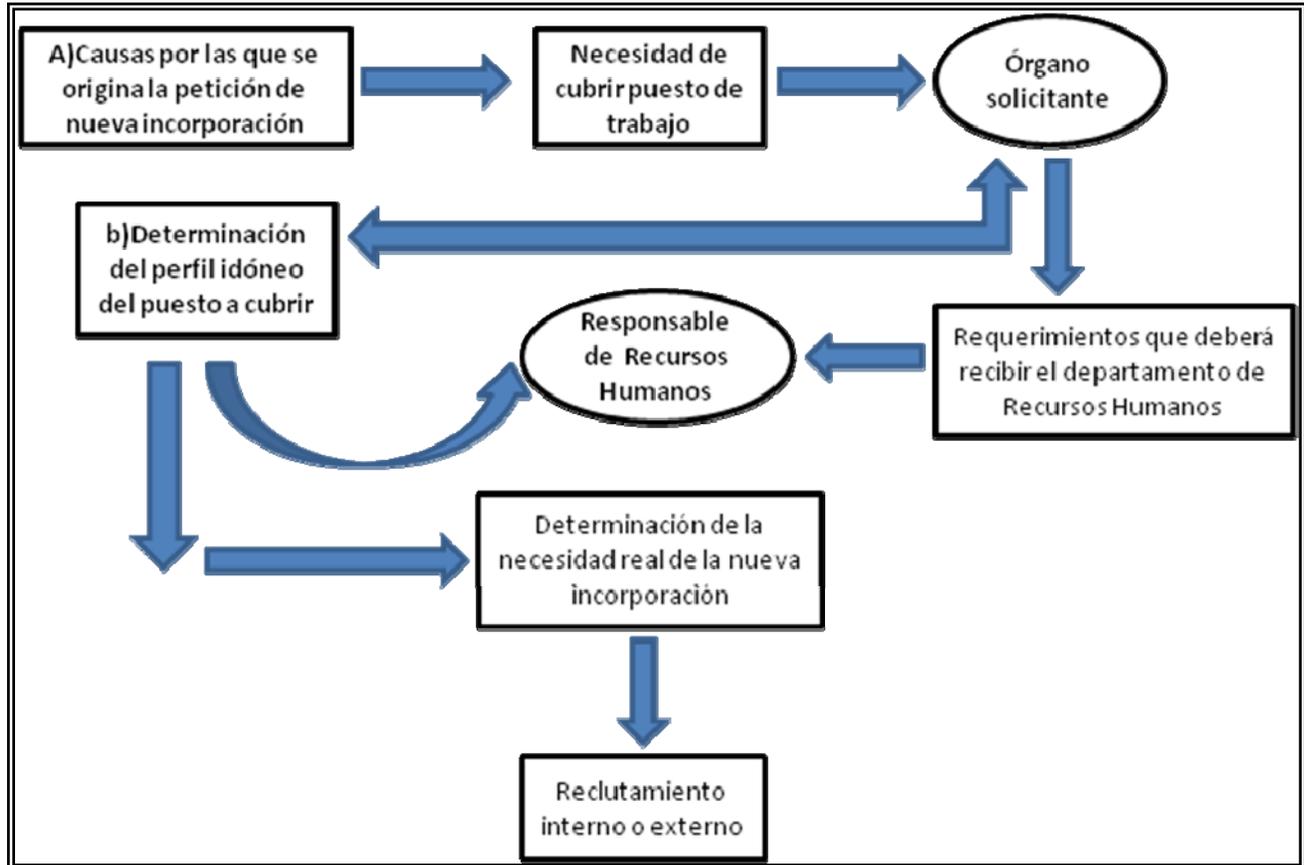
Resulta interesante conocer como sería un circuito de cobertura de puestos de trabajo. Ver gráfico siguiente.²²

Gráfico 4

²¹ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 142.

²² *Ibíd.*, p142.

Circuito de Cobertura de Puestos de Trabajo



Las causas básicas por las que la organización deberá incorporar nuevos individuos, aunque no forzosamente aparezcan siempre nítidas, pueden agruparse en dos bloques en función del hecho que las origina:

- a) Por causas productivas.-Son las propias que origina la necesidad productiva del negocio sin ánimo de agotar todas las posibles, por ejemplo las siguientes:
 - ❖ Las propias de un incremento de pedidos que demande una mayor cantidad de mano de obra.
 - ❖ Un trabajo extraordinario que requiera temporalmente el servicio de personal cualificado.
 - ❖ Un ciclo estacional de la propia actividad.

- ❖ Creación de nuevos centros de trabajo.
- ❖ Lanzamiento de nuevos productos o nueva actividad.
- ❖ Creación de nuevos departamento e implantación de nuevas tecnologías.

a) Por causas vegetativas. Por la necesidad de cubrir una plaza vacante no siempre será a consecuencia de una situación productiva y, por tanto, en buena parte de los casos, poco previsible por los responsables. Entre las diversas causas podemos citar:

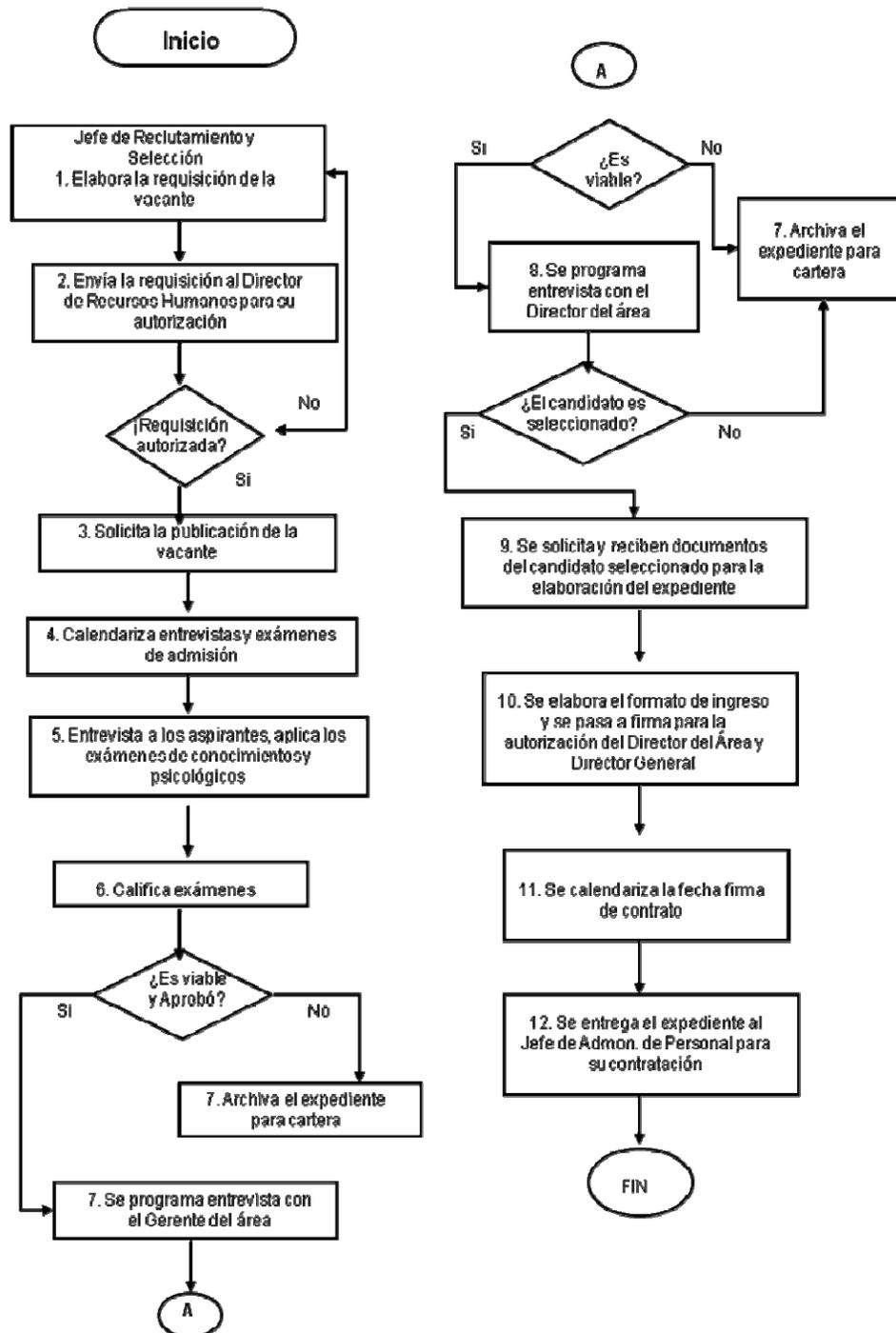
- ❖ Bajas definitivas de carácter voluntario, jubilaciones, etc.
- ❖ Incorporaciones al servicio militar o servicio social sustitutorio.
- ❖ Incapacidades temporales y maternidades.
- ❖ Excedencias y permisos.
- ❖ Despidos y suspensiones de empleo disciplinarios.
- ❖ Fallecimientos.

El objetivo de hacer un proceso de reclutamiento y selección de personal no es sólo atraer individuos hacia la organización y contratarlos, (como se muestra en el grafico5), sino también aumentar la posibilidad de que estos permanezcan en ella una vez que han sido contratados.

Por ello después de que las organizaciones establecen su dirección estratégica y desarrollan el plan de empleo correspondiente deberán cambiar su atención hacia el proceso de obtención de las personas adecuadas para la realización de cada tarea que demande dicha organización. Tema que será desarrollado en el siguiente apartado.

Gráfico 5

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



2.4 Perfiles de puesto y Requisiciones

Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil, definido como:

*“El conjunto de requerimientos necesarios para el puesto a cubrir”*²³

Hay requisitos que inicialmente, deben ser detallados por el órgano solicitante (área, departamento, delegación planta, etc.), prácticamente de una forma sistemática, deberán analizarse continuamente por el responsable de Recursos Humanos y dando lugar a posibles modificaciones con base a una lógica visión más amplia de la organización.

Estos requisitos de los que se hablan son:²⁴

- ❖ Número de personas que deben incorporarse, detallando edad, sexo, etc.
- ❖ Fecha de incorporación, especificándose si previamente deberá seguir un periodo de formación y adiestramiento, etc.
- ❖ Duración de la necesidad, tiempo que será necesario.
- ❖ Jornada a realizar, incorporación plena o compartida con adiestramiento, turno, jornada, partida, horario, etc.
- ❖ Puesto de trabajo, lugar donde se desarrollará la actividad, centro de trabajo, división, departamento, sección, servicio, etc.
- ❖ Especialidad y trabajo a realizar, en caso de tratarse de un puesto cualificado, la formación profesional y académica que deberá tener, con breve descripción de los trabajos a realizar.
- ❖ Competencias, experiencias, capacidades, destrezas, etc.

²³ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 142.

²⁴ *Ibíd.*, p 142

El solicitante de personal, además de describir el perfil que deben reunir los candidatos, es conveniente que justifique y detalle los motivos por los que se hace necesaria la cobertura de la plaza.

Se recomienda que dicha solicitud la formule por escrito y detalle los motivos o justificación para esa nueva incorporación que requiera autorización superior, y cuanto más elevado dentro del organigrama sea el puesto a cubrir, más alta deberá ser la autorización.

La solución no siempre concluye con una nueva incorporación en la organización, se puede suplir la ausencia temporal de un empleado con un reparto diferente de la carga de trabajo, desviando ciertas operaciones que se desarrollarán en otro departamento, realizando horas extraordinarias, compartiendo un empleado a media jornada con otra sección, etc.

También hay que tener en cuenta que en ocasiones resulta peor incorporar un nuevo trabajador que esperar a que regrese el que temporalmente se haya ausente, pues al sustituto le faltará entrenamiento, siempre hay riesgo de rechazo de los compañeros, inadaptación, etc.

Todo esto deberá analizarlo la dirección de Recursos Humanos con atención, de lo contrario nadie le sugerirá una solución y fácilmente se incrementará la plantilla, al mismo tiempo que la ocupación del personal de la misma no estará al 100% de sus posibilidades de rendimiento.

Una vez determinada claramente la necesidad de incorporar una persona ajena o la de la propia organización a un departamento o sección, en base a los requerimientos que inicialmente habrá recibido el responsable de recursos humanos, se elaborará un perfil psicológico y profesional o también denominado profesiograma con la intervención del responsable inmediato de quien ha de depender el futuro nuevo empleado.

En no pocas ocasiones, por falta de fluidez en la comunicación resulta que la persona idónea a cubrir el puesto vacante deberá tener un perfil diferente al inicialmente solicitado por formulaciones poco precisas o precipitadas.

No sólo se elaborará un estudio de las cualidades técnicas del candidato, sino que también deberá formarse una idea de las condiciones ambientales, sociales y de equipo en que deberá realizar su trabajo, factores intelectuales, personalidad, comportamiento social, etc., no perdiendo de vista si el mercado de trabajo dispone de personas que reúnan características que se requieren y teniendo en cuenta los niveles retribuidos que comporta esa nueva incorporación.

Por supuesto que partiendo de los requerimientos genéricos o iniciales solicitados por el departamento correspondiente, de deberá establecer el perfil definitivo después del análisis y estudio realizado por el responsable de Recursos Humanos.

Podemos relacionar con carácter de imprescindible los siguientes requerimientos:²⁵

- a) Tareas principales y específicas
- b) Posición en el organigrama y nivel de autoridad
- c) Requisitos de formación
- d) Experiencia profesional
- e) Actitudes aconsejables
- f) Nivel de responsabilidad
- g) Personas que dependerán de él y nivel de los mismos
- h) Estilo de liderazgo que se requiere (si ha de tener mando)
- i) Si deberá trabajar en equipo
- j) Aspectos de inteligencia más destacables
- k) Recursos técnicos disponibles
- l) Confidencialidad y reserva

²⁵ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 146.

m) Oportunidades de promoción y desarrollo

El cuadro No. 5 y 6 son un ejemplo de formatos utilizados para Perfiles de Puestos.

Cuadro 5

EJEMPLO PERFIL DE PUESTO
RECLUTAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR AL
PERSONAL DE NUEVO INGRESO

HOJA 1 DE 10
CÓDIGO:
REVISIÓN:
FECHA:

Perfil de Puesto

Antecedentes: (Propósito primario de la posición)

Responsabilidades de la Posición: (Descripciones que describan las mayores responsabilidades y obligaciones de la posición):

Competencias: (Antecedentes, experiencia, habilidades y/o capacidades que le permitan al candidato poder ser Exitoso en la posición)

Oportunidades de Desarrollo: (Habilidades que esta posición desarrollara y mejorara):

Cuadro 6

I. PERFIL DE PUESTO

A. ESCOLARIDAD. ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*): Licenciatura, Maestría

GRADO DE AVANCE (*): Pasantes y titulados

ÁREAS DE CONOCIMIENTO:

Carrera específica:	Otras carreras:
Periodismo	Lengua y Literatura Hispánicas
Ciencias de la Comunicación	Letras Clásicas
Lingüística	Sociología
Comunicación y Periodismo	Filosofía
Letras Iberoamericanas	Relaciones Internacionales

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA 5 a 8

ÁREAS DE EXPERIENCIA:

ÁREA ESPECÍFICA		ÁREAS GENERALES
edición periodística		manejo de fuentes
liderazgo		toma de decisiones
administración		manejo de conflictos

III. CAPACIDADES TÉCNICAS DE LA FUNCIÓN.

NIVEL DE DOMINIO: (5) EXCELENTE (4) MUY BUENO (3) BUENO (2) REGULAR (1) MALO (0) NO PUBLICABLE

		NIVEL DE DOMINIO:	DESCRIPCIÓN DE LA CAPACIDAD
A	SENTIDO NOTICIOSO	5	Discrimina hechos de interés general de aquellos que son particulares.
B	REDACCIÓN	5	Se expresa adecuada y comprensiblemente mediante la palabra escrita.
C	ANÁLISIS	5	Separa, evalúa y relaciona las partes de un todo y descubre el nexo que las une.
D	JERARQUÍA	5	Valora y organiza datos de acuerdo con el grado de importancia que éstos tengan.
E	SÍNTESIS	4	Reconstruye un fenómeno luego de separar sus elementos para un trabajo previo de análisis.
F	ESTRUCTURACIÓN	4	Ordena en forma coherente sus pensamientos.
G	ORTOGRAFÍA	4	Escribe correctamente la lengua española, conoce las normas que rigen su uso y sabe aplicar éstas oralmente y en textos.
h	OBSERVACIÓN	4	Logra fijar su atención con el propósito de obtener información no explícita, pero sí existente. Específicamente en su función debe detectar los errores mediante esta capacidad.

I	PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS	4	Sabe cuestionar con profundidad y creatividad, buscando indagar más allá de lo evidente y sabido.
---	----------------------------	---	---

Fuente: Carpeta perfiles de puesto Reforma 2009

Requisición

No menos importante que el perfil de puesto se debe tomar en cuenta la Requisición de Personal la cual será definida como:

“El documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el área de Reclutamiento pueda iniciar su proceso”²⁶.

Es un documento que emite el departamento al que le hace falta personal y en donde se solicita la contratación o el cubrir la vacante que se tiene disponible en el departamento que la emitió, sirve para solicitar al Departamento de Recursos Humanos que cubra un puesto vacante.

La requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del personal requerido para ocupar el puesto con el fin de realizar una selección acorde a sus necesidades.

Para realizar la requisición de personal deben verificarse los puntos siguientes:

- ❖ La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia.
- ❖ Grado de necesidad de ese puesto para la empresa.
- ❖ Título exacto del puesto
- ❖ Carga de trabajo
- ❖ Sueldo designado para la plaza

²⁶ Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 146.

El cuadro No. 7 es un ejemplo de formatos utilizados para elaborar una Requisición.

Cuadro 7

EJEMPLO DE REQUISICIÓN

RECLUTAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO		CÓDIGO: REVISIÓN: FECHA:
FORMATO REQUISICION DE PERSONAL REQUISICION DE PERSONAL		
Nombre del que elabora la requisición:		Fecha:
Título del Puesto: Departamento: Centro de Costos:		
Puesto de nueva creación: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> No Si la respuesta es "SI" deberá de ser autorizada por Dirección General y llenar la hoja de Descripción de puesto y perfil del mismo que se anexa a la presente.		
Puesto por Sustitución: Si por...Renuncia <input checked="" type="checkbox"/> Despido <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> No Jubilación <input checked="" type="checkbox"/> I. Maternidad <input checked="" type="checkbox"/>		
Horario especial de trabajo: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> No Ocot		
Reportara a: Tipo de Contratación: Tiempo de Contratación:		
Requerimientos Especificos		
Escolaridad:	Preparatoria <input checked="" type="checkbox"/> Carrera Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Carrera Comercial <input checked="" type="checkbox"/> Carrera Universitaria <input checked="" type="checkbox"/> Ocot: <input checked="" type="checkbox"/>	Ocot: <input checked="" type="checkbox"/> Ocot: <input checked="" type="checkbox"/> Ocot: <input checked="" type="checkbox"/>
Computación:	Word, Excell, Power Point Inglés: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> No	Porcentaje:
Experiencia Mínima:	5 año(s) Experiencia Deseable: <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> año(s)
Otros: <input checked="" type="checkbox"/>		
Sueldo estimado:		
_____ Solicitante		_____ Recursos Humanos Dirección General
Fecha en que se cubre la vacante: <input checked="" type="checkbox"/>		
DIRECCION GNERAL DE RECURSOS HUMANOS		

Fuente: http://www.itesm.mx/dae/documentos/gch/perfiles/entrenadore_ef.pdf

2.5 Reclutamiento

Es importante resaltar que el proceso de reclutamiento ha de concebirse como un programa permanentemente abierto, no como una serie de acciones que tienen una duración limitada en el tiempo y que una vez cubierta una o varias plazas se ha concluido toda una actividad.

Ha de concebirse como un proceso continuo que da su fruto cada vez que la organización tiene la necesidad de iniciar una selección y, en consecuencia, cubrir un puesto de trabajo.

Es una forma de actuación de la organización formando parte de las políticas de Recursos Humanos de manera que permanentemente fluya un número de candidatos suficientemente abundante para elegir a los más adecuados en cada ocasión; por tanto, un buen reclutamiento será aquel que con previsión de las vacantes a cubrir, o simplemente posibles vacantes, se realiza de forma que cuando sea necesario iniciar la selección, el proceso de atracción de candidatos no retarde excesivamente la iniciación de la etapa específica de selección.²⁷

Para ello, cualquier empresa organizada deberá tener a disposición de cualquier persona que se presente solicitando trabajo un formulario comúnmente conocido por solicitud de ingreso, y a medida que se vayan presentando, tenerlos archivados o introducidos en el banco de datos para cuando pueda ser necesario incluirlos en el proceso de selección.

Conceptos:

Varias fuentes o autores se han preocupado por definir el concepto de Reclutamiento, por lo que se mencionaran algunas de ellas y la que servirá para objeto de esta investigación:

²⁷ R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. México, Person 9na. edición, 2005 p 144.

“Es el proceso a través del cual se consiguen candidatos potencialmente aceptables para cubrir los diferentes puestos, según la previsión de necesidades realizada”.²⁸

“Es el proceso mediante el cual una empresa obtiene los empleados más adecuados para desempeñar sus puestos de trabajo”.²⁹

“Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.³⁰

Para la investigación se tomará en cuenta la siguiente:

“Es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados que les interese formar parte de la organización previo a un sometimiento de pruebas selectivas, los cuales se desarrollan mediante un sistema de divulgación por el cual las empresas de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse”.

El gráfico no. 6 sirve de guía para entender más a detalle cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento.

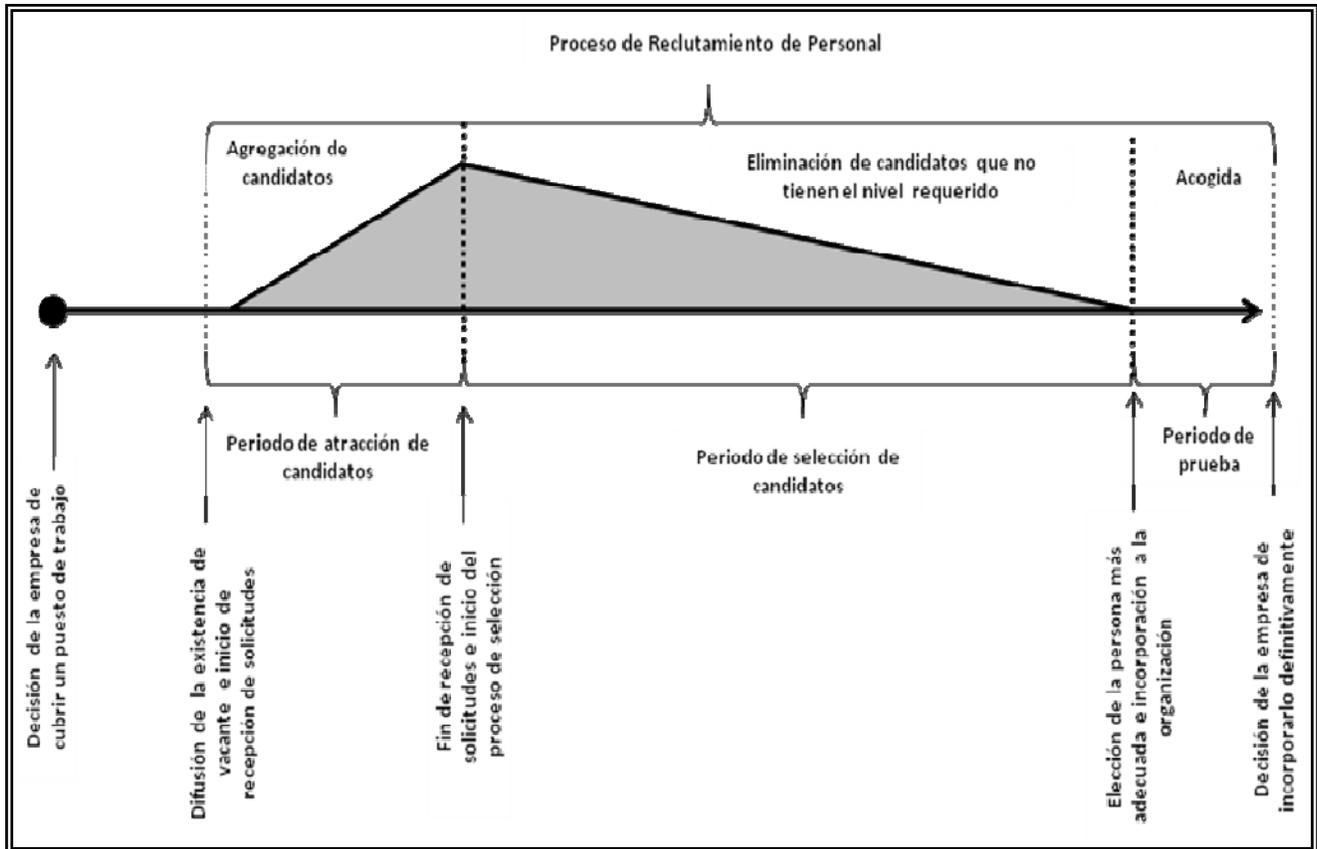
²⁸ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.

²⁹ *Ibíd.*, p 79.

³⁰ R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. México, Person 9na. edición, 2005 p 144.

Gráfico 6

SINOPSIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



2.5.1 Fuentes y medios de Reclutamiento

Las fuentes utilizadas varían según el país, el grado de desarrollo del mismo, incluso la religión y también la época del año. Sin duda son muy variadas, las más usuales suelen ser:

- 1) Fuentes internas.- En ocasiones cuando se habla de reclutamiento se suele por costumbre referirse solamente a las candidaturas provenientes del exterior, pero en realidad el proceso debe abarcar incluso a quienes se hallan ya incorporados en la organización. Tiene indudables ventajas incluir en el proceso a las personas ya incorporadas en vez de acudir al mercado de la oferta y la demanda.

La inclusión y elección de personal propio para cubrir las plazas vacantes tendrá ventajas que se pueden resumir en:

- ❖ Los empleados conocen ya las normas y políticas de la organización.
- ❖ Acortan el proceso de selección al determinar más fácil si son adecuados para aspirar al puesto.
- ❖ Ahorro de gastos de iniciar un proceso de reclutamiento y selección.
- ❖ Posible mantenimiento de la masa salarial, puesto que si se tiene que acudir al mercado de la oferta y la demanda, la empresa tendrá que adaptarse a la situación imperante en materia de salarios.
- ❖ Creación de buen clima laboral.
- ❖ Motivación de crecimiento del empleado.

Las posibles desventajas también deben tomarse en cuenta; con una política encaminada únicamente a la selección interna generará el clima de colocar a los amigos y parientes, pudiendo llegar a formar un ambiente de favoritismos o grupos de intereses que en una buena parte de las ocasiones después resulta difícil de gobernar y naturalmente afecta al rendimiento.

- 2) Fuentes externas.- Las externas también serán fuentes que conllevarán ventajas y desventajas que habrán de considerarse antes de tomar la decisión de cual tipo de fuente usar.

Las ventajas son:

- ❖ El personal de nueva incorporación siempre es más moldeable y flexible que el que ya está plenamente adaptado a la organización.
- ❖ El nuevo empleado puede conocer nuevas metodologías, diferentes maneras de organizarse, introducción de nuevas ideas y de otras formas.

Como desventajas cabe mencionar:

- ❖ Riesgo de fracasos
- ❖ Posibles aumentos de costos
- ❖ Posibles desequilibrios salariales de la nómina

Una vez determinado que lo conveniente es efectuar una incorporación de personal nuevo a la organización, deberá decidirse por la fuente de suministro de candidatos más adecuados, atendiendo a razones económicas, de tiempo, discreción, calidad, etc.

Es importante citar algunas de las fuentes de Reclutamiento más comunes:

- a) *Anuncios de prensa.*- Tienen la virtud de facilitar un contingente importante de candidatos. Habrá de informarse antes de la publicación sobre los días de la semana que sean más leídos los anuncios y el costo. El colocar un anuncio en prensa permite mantener el anonimato de la organización ofertante mediante la indicación del correspondiente apartado de correos.³¹ Se encuentran incluidos en este grupo las revistas y publicaciones, tanto de carácter general o especializado de ámbito local y las de más alcance, las corporativas y folletos informativos, etc.

El gráfico siguiente muestra un ejemplo de un anuncio de periódico, solicitando una vacante de encuestador.

³¹ Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 154.

Gráfico 7



SE SOLICITAN ENCUESTADORES

Grupo Editorial Periodístico solicita personas interesadas en realizar encuestas, los requisitos son:

- Sexo: Indistinto.
- Edad mínima de 18 años.
- Disponibilidad de horario (se aceptan estudiantes)
- Disposición para trabajar en campo.
- Facilidad de palabra.
- Actitud de servicio.

Traer la siguiente documentación en COPIA (no se aceptaran documentos originales).

- Acta de nacimiento.
- Credencial de elector
- Comprobante de domicilio
- Último comprobante de estudios
- CURP y RFC

Interesados presentarse como último día el LUNES 7 DE ABRIL en un horario de 10:00 a 13:00 hrs. y de 16:00 a 18:00hrs, con la Lic.Mónica González (únicos días). Av. México Coyoacan # 40 Col. Santa Cruz Atoyac Del. Benito Juárez (a espaldas del metro zapata sobre Av. Universidad).

Los anuncios de oferta de empleo requieren requisitos imprescindibles si no se quiere perder tiempo y malgastar el costo económico de los mismos:

- ❖ Texto claro y preciso
- ❖ Presentación suficiente atractiva, que llame la atención del lector
- ❖ Nombre de la compañía, dirección y teléfono, o en su caso apartado de correos
- ❖ Descripción breve del puesto de trabajo
- ❖ Requisitos que han de reunir los candidatos (experiencia, idiomas, titulación, etc.)
- ❖ Forma en que los candidatos se pueden poner en contacto

- ❖ Zona donde estará ubicado el trabajo
 - ❖ Retribución aproximada (o bien a convenir)
- b) *Colegios profesionales y asociaciones.*- Estas asociaciones acostumbran tener una bolsa de trabajo para los miembros de la corporación, generalmente gente joven con nivel académico superior y con cierta experiencia que busca trabajo de la profesión que representa el colegio o asociación.
- c) *Centros de formación profesional e institutos de enseñanza.*- Es un buen lugar para reclutar personal joven, sin experiencia, para acabar de formarlo en el mundo laboral. El contacto puede ser más o menos ágil si se trata de un centro público o privado, tratando directamente con el director o coordinador.
- d) *Universidades, escuelas técnicas y de negocios.*- Para la consecución de un número abundante de candidatos de nivel alto, pero sin experiencia. Recién licenciados y diplomados o próximos a conseguirlo, jóvenes que habrá de formar la propia organización.
- e) *Oficinas privadas de colocación.*- Con la aparición de las Empresas de Trabajo Temporal, se ha abierto un nuevo campo de reclutamiento. La cuestión radica en que estas hagan el servicio por encargo expreso o que después de un periodo de prueba el candidato acabe quedándose a trabajar de forma permanente en la organización.
- f) *Oficinas públicas o estatales de empleo.*- Generalmente para personal poco cualificado. Sistema muy burocrático y lento.
- g) *Prácticas en la empresa.*- Abundantes empresas ofrecen la realización de prácticas (de carácter no laboral) en sus organizaciones, mediante convenios con la universidad colegios mayores o escuelas de formación profesional de forma que temporalmente, en espacios de tiempo cortos durante los dos últimos años del ciclo formativo, lo que se convierte en un fuente de reclutamiento inmejorable al mismo tiempo que ya inconscientemente se ha realizado cierta selección.

- h) *Internet.*- Cada vez más se va abriendo camino el ofrecimiento de puestos de trabajo por internet, especialmente por los denominados portales de empleo. Conocidas organizaciones dedicadas al negocio de la selección de personal ya tienen una web donde se puede remitir el currículum.
- i) *Familiares de trabajadores.*- Cuando se informa a la plantilla a través del tablón de anuncios o a los representantes de los trabajadores, incluso se difunde por la línea del mando, la necesidad de cubrir una plaza.
- j) *Recomendaciones.*- La recomendación es algo que funciona mucho, la información que recibe el responsable de la selección suele estar distorsionada en forma de “maravilla humana”. Lo aconsejable es atenderlas, pero sólo hasta que comience la etapa de selección y después deberá adaptarse al proceso como si se tratará de una candidatura desconocida.

El cuadro no. 8 muestra el análisis de la investigación sobre las ventajas y desventajas de algunas de las fuentes de reclutamiento más utilizadas.

Cuadro 8

Fuente	Ventajas	Desventajas
Bolsas de trabajo en internet	Medio que fácilmente llega a muchas personas y que cuya postulación a la vacante es sencilla para el candidato.	Las personas de recursos bajos o sin Internet no pueden acceder a este medio. Sólo funciona en ciertos niveles.
Anuncio de periódico	Para perfiles bajos puede ser muy útil.	Es costoso para la empresa.
Promoción Interna	Puede motivar al empleado, así como la empresa gana un candidato ya capacitado y adaptado a la empresa.	Si el candidato interno no llega a pasar los exámenes puede desmotivarlo e incluso ser un factor de frustración. Hay que manejarlo con mucho tacto.
Ferias de reclutamiento	Es un medio que atrae mucha gente de todo tipo de perfiles.	Puede ser complicado filtrar debido a la cantidad enorme de curriculum que recibes.
Volanteo	Es de bajo costo, pero requiere de tiempo y un buen análisis de la zona en donde funcionaria volantear.	Es un medio impreciso, no siempre funciona con la rapidez que se espera.

2.6 Selección

Para esta investigación el proceso de Selección, será definido como aquella actividad organizada, que una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores identifica, mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al perfil requerido.³²

³² Miguel Porret Gelabert. *Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones*. España, ESIC, 2006 p 159.

Algunas definiciones:

*“Es la fase en la que se recogerá información sobre los candidatos mediante procedimientos muy diversos tales como entrevistas, evaluaciones del rendimiento, test psicométricos, etc., con el objetivo de encontrar el candidato más adecuado para un determinado puesto de trabajo”.*³³

*La selección - selección de personal corresponde a un proceso de evaluación de variables físicas, conductuales y técnico- funcionales, con el objetivo de determinar, a través de una serie de etapas divisionales, una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo.*³⁴

La selección de personal no es nunca un fin, sino un medio y, por lo tanto, está encaminado a proporcionar una información relativa a las aptitudes psicológicas³⁵ (inteligencia, memoria, comprensión, razonamiento, temperamento, etc.), físicas(salud, fuerza, resistencia a la fatiga, compleción física, etc.) profesionales (conocimientos, experiencia, vocación, etc) de las personas a ocupar el puesto y para ello, cada una de estas aptitudes o cualidades se juzgan a través de las diferentes pruebas o exámenes más adecuados (reconocimientos médicos, pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas y teóricas, etc) al objeto de poder tener más garantías de acierto en la elección.

Aunque todas las organizaciones, en un momento u otro, realizan actividades de reclutamiento, algunas lo hacen en mayor escala. Obviamente, el tamaño es un factor determinante, una organización con 100,000 empleados estará constantemente reclutando.

³³ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 95.

³⁴ http://www.bvmconsultores.cl/seleccion_de_personal/seleccion_de_personal.html

³⁵ Miguel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 160.

En el proceso de selección de acuerdo a varios autores,(Miquel Porret, Wayne Mondy, Robert M. Noé, Joaquín Rodríguez, David A. De Cenzo), existen 7 pasos fundamentales que no pueden faltar, los cuales son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, examen médico, entrevista final y decisión de contratar. (ver gráfico 5)

❖ **Análisis de solicitudes**

Consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

❖ **Entrevista preliminar**

Se define a la entrevista como: La forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible los aspectos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

❖ **Entrevista de selección**

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

En resumen, la entrevista de selección tiene como fin conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes, experiencia etc.

En la entrevista de selección podemos encontrar tres fases, muy interesantes que a continuación se mencionan: rapport, cima, y cierre.

❖ Rapport

Este término significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que nuestro entrevistado pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo" .

También se puede hacer preguntas de la vida cotidiana, todo esto para eliminar las barreras, y que el entrevistado se relaje y que no esté presionado o que sienta tensión.

Por ejemplo:

¿Qué frío hace esta mañana?, ¿Le costó trabajo para llegar a la empresa?.

Esta fase de la entrevista como las demás que a continuación se mencionaran es muy importante, puesto que el rapport tiene como fin relajar al candidato, librarlo de tensiones, ya que esto servirá para que nos proporcione toda la información personal que como entrevistadores deseamos, y si no lo introducimos a un ambiente de relajación se corre el riesgo que se sienta presionado y no nos de la idea de la respuesta de las preguntas.

❖ Cima

En esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas que como entrevistadores interesan para saber si es apto para cubrir la vacante.

En esta fase de la entrevista se hará preguntas sobre: Que materia de su carrera le gusto más, o cual le disgustaba. Sus deportes favoritos, A que dedica su tiempo libre, también se pueden hacer preguntas respecto a sus trabajos anteriores.

En esta fase de la entrevista debe haber una comunicación recíproca, ya que es importante ver cómo se expresa el candidato, su vocabulario, así como sus movimientos de mano, etc.

❖ Cierre

Como su nombre lo indica se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado (candidato) que la entrevista ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; ya si en dado caso tiene dudas respecto al puesto.

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

❖ **Pruebas psicológicas**

Dentro de un proceso de selección, los test o pruebas psicológicas, tienen como objetivo descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización.

Los rasgos característicos de un test son una prueba que esta estandarizada cuyo objetivo es pronosticar el grado de aproximación del candidato al puesto a cubrir. Los test psicométricos se basan en las diferencias individuales existentes en la personalidad, de la capacidad intelectual y de la capacidad física, analizan en qué y cuándo varía la capacidad o la aptitud del individuo en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Los test son técnicas de medida del comportamiento que, además, tienen un valor no sólo de diagnóstico sino también predictivo. Las condiciones exigibles para la aplicación de los test son: Que sean discriminativos, que estén normalizados y que sean fiables.

❖ **Pruebas de trabajo**

También denominadas de ejecución laboral, las supervisa, y es conveniente que así lo haga, el futuro jefe inmediato del candidato en el caso de que sea un proceso interno de selección.

Unas organizaciones aplican estas pruebas primero y otras después de las psicométricas, según sea el puesto a cubrir, las pruebas prácticas son ineludibles para determinar las personas adecuadas y cubrir puestos de trabajo que requieran experiencia.

Los requisitos para una prueba práctica fidedigna son dos:

- a) La realización de un trabajo en el futuro puesto de trabajo.
- b) La realización de un ejemplo con medios técnicos idénticos a los que en la realidad tendrá que utilizar.

❖ **Investigación laboral y socioeconómica**

Es conveniente comprobar las referencias o antecedentes laborales que el candidato ha indicado en los formularios escritos o explicado en las respectivas entrevistas. También es importante comprobar la titulación y experiencia profesional que manifiesta tener el aspirante a cubrir el puesto ofrecido.

La comprobación suele centrarse en el periodo efectivo de permanencia en cada empresa anterior y causa de la baja, naturaleza y cargo desempeñado, las razones de los eventuales traslados y las relaciones con sus superiores. La utilidad de recabar más información estará ligada al puesto que se vaya a otorgar al candidato, generalmente si se va más allá de la información estrictamente laboral, será debido al mayor o menor cargo de confianza que ocupará.

En este último supuesto hay empresas que solicitan información a agencias de investigación, pero en otros casos se solucionan con visitas personales o llamadas telefónicas.

❖ **Examen médico**

Los reconocimientos médicos deberán realizarse al final del proceso y antes de la toma de decisión, aunque se han convertido en una prueba rutinaria o de trámite en ocasiones. Es una prueba muy importante, pues descubrirá las posibilidades físicas y de salud del candidato.

El reconocimiento médico “pre-laboral” además de ser muy recomendable en beneficio de los futuros empleados y de la propia organización, persiguen las siguientes finalidades esenciales:

- Comprobar la idoneidad física del candidato.
- Comprobar el estado general de salud y las eventuales enfermedades, disminuciones de capacidad física, deficiencias y limitaciones, así como prevenir el ausentismo por enfermedad y evitar accidentes laborales.

Naturalmente, si el resultado es como mínimo aceptable, no sucede nada, pero si no lo es, resulta muy embarazoso, pues o bien se acepta la situación o, lo que es muy grave, anunciarle que no es la persona que esperaba contratar la organización.

❖ **Entrevista final y decisión de contratación**

Se realiza con los finalistas (terna) por separado para la aclaración y puntualizaciones de detalles por ambas partes y poder determinar el candidato que deberá ser elegido para ocupar el puesto ya con el máximo de elementos de juicio e incluso con el examen médico realizado.

Esta entrevista deberá estar también preparada y seguir las etapas descritas anteriormente.

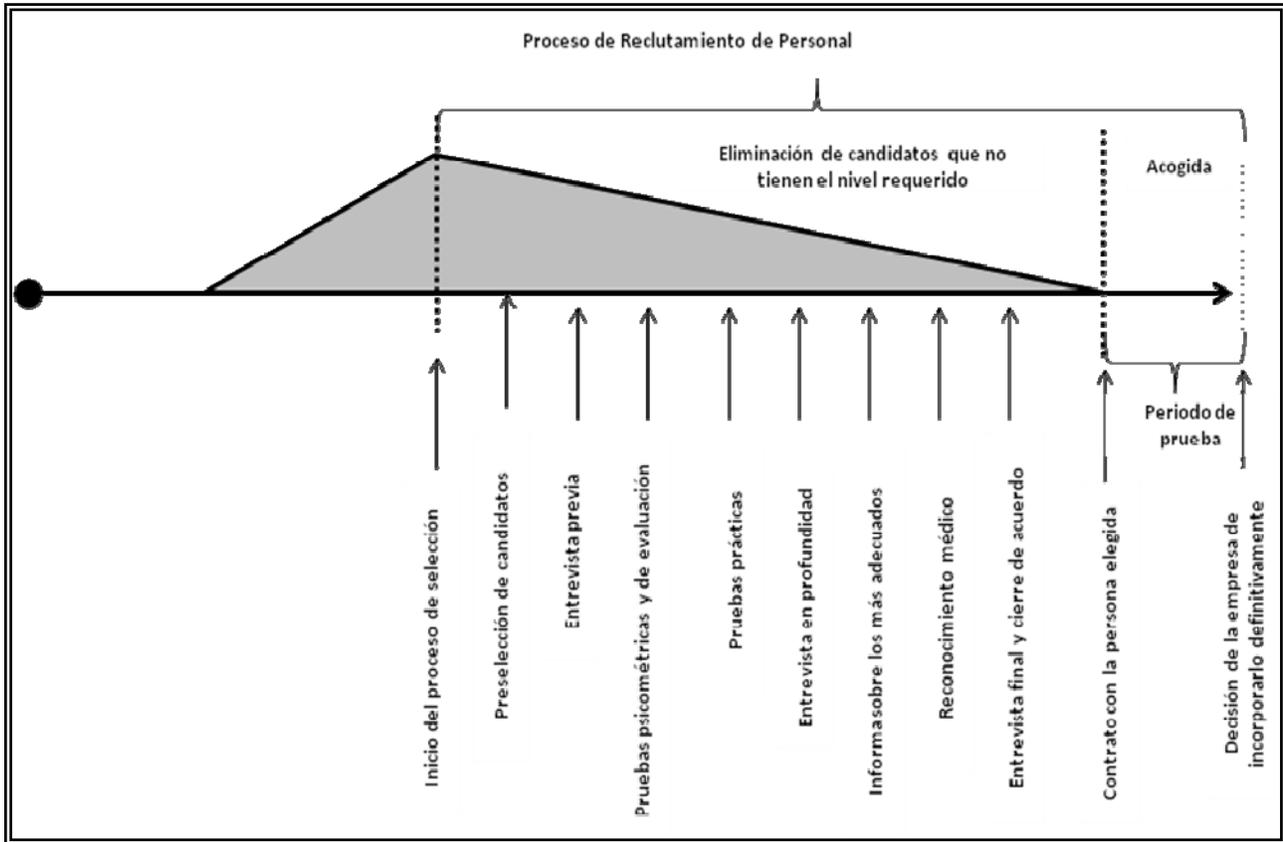
Previamente a la toma de decisión en sí, habrá que pasar por las siguientes fases:

- Se tomará la decisión una vez entrevistados todos los finalistas
- Analiza los pros y los contras de cada uno conjuntamente con el responsable del puesto donde exista la plaza vacante.
- Se elegirá el más idóneo de forma conjunta con el responsable del puesto a cubrir.
- Para el puesto de que se llegue al acuerdo de que existe un candidato idóneo, se le citará para una nueva entrevista con objeto de acordar la fecha de incorporación y demás detalles. Esa labor ya únicamente la realizará el responsable de Recursos Humanos de la organización.

El siguiente gráfico, ejemplifica el proceso completo de todas las etapas que lleva a cabo el área de Recursos Humanos en un proceso de selección hasta la contratación e integración del candidato a la organización.

Gráfico 8

SINOPSIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN



2.7 Índices de Rotación

Uno de los aspectos más importantes de recursos humanos y de la dinámica organizacional es la rotación de personal o turnover.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.³⁶

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

Generalmente se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo, estos índices semestrales o anuales nos ayudan a realizar comparativas, gráficas, diagnósticos y planificar acciones que promover a corto y mediano plazo.

Su cálculo está basado en el volumen de entradas y salidas del personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, en determinado periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Es normal, que en toda organización saludable se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo ideal es que la rotación dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados.

³⁶ <http://www.rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente o cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Por definición se entiende que los Índices de rotación son:

*“La Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo”.*³⁷

Como se ha comentado la rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización, muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización.

Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntario o voluntario, será esta última la que represente un problema para las organizaciones, este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, como costos directos para la organización, que pueden ser tangibles e intangibles.

Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como la del reemplazo, en cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la ruptura de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal. Una tasa alta de rotación reflejará un bajo índice de efectividad organizacional.

Como ya se menciona, el cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

³⁷ <http://www.rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>

Índice de rotación de personal= $A + D / 2 * 100 / PE$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, y que pueden ser motivo de salida de algún empleado y con ello incrementar el índice de rotación se puede mencionar:

- ❖ La política salarial de la organización
- ❖ La política de beneficios de la organización
- ❖ El tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- ❖ Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización
- ❖ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- ❖ Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización
- ❖ La moral del personal de la organización
- ❖ La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- ❖ Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos
- ❖ Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos
- ❖ Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización
- ❖ Los criterios de evaluación del desempeño
- ❖ Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización

Algunas empresas utilizan la entrevista de salida como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la

organización ya que esta suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de salida trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- ❖ Verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado)
- ❖ Opinión del empleado sobre la empresa
- ❖ Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
- ❖ Opinión del empleado sobre el jefe directo
- ❖ Sobre su horario de trabajo
- ❖ Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
- ❖ Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización
- ❖ Sobre su salario
- ❖ Sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- ❖ Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
- ❖ Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
- ❖ Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo

Si se logra detectar que está causando la rotación en la organización se pueden evitar una serie de costos primarios y secundarios:

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1.- Costos de reclutamiento y selección

- ❖ Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.

- ❖ Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección.
- ❖ Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- ❖ Gastos de mantenimiento de las secciones de servicios médicos.

2.- Costo de registro y documentación

- ❖ Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal
- ❖ Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3.- Costos de integración

- ❖ Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- ❖ Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.- Costo de desvinculación

- ❖ Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de renuncia del empleado.
- ❖ Costo de la entrevista de salida.
- ❖ Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior.
- ❖ Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, etc.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.- Reflejos en la producción

- ❖ Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado dado de baja, mientras no es substituido.

- ❖ Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- ❖ Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal

- ❖ Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros.
- ❖ Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros.
- ❖ Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- ❖ Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3.- Costo extra-laboral

- ❖ Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- ❖ Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- ❖ Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4.- Costo extra-operacional:

- ❖ Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- ❖ Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extra-inversión

- ❖ Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento
- ❖ Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6.- Perdidas en los negocios

- ❖ La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.
- ❖ Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podría tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización.

Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

En el siguiente capítulo se expondrá la propuesta de llevar a cabo una nueva forma de reclutamiento, a través de un modelo especializado de Reclutamiento y Selección, analizado desde la perspectiva de lograr una mayor calidad en el proceso y en los resultados obtenidos de este modelo.

CAPÍTULO 3

MEJORA CONTINUA

Este capítulo aborda aspectos fundamentales en los que se basa esta investigación tales como la mejora continua y la calidad, llegando a procesos globales de Calidad total.

3.1 El mejoramiento continuo en las empresas

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

Hay seis etapas que marcan la evolución de la calidad y que es importante retomar para ubicar el momento al que pertenece El Proceso de Mejora Continua, (William Edwards Deming).

❖ Primera Generación: Calidad por Inspección

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario ver si el artículo, al final de la línea de producción resultaba apto o no, para el uso para el que se estaba destinando; por eso, en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección.

A este nuevo departamento se le denominó departamento de control de calidad, la inspección no sólo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con ayuda de instrumentos de medición.

❖ Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad

Esta etapa se caracteriza por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación del nuevo concepto “control de calidad”.

Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que en esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos, este trabajo se consideraba responsabilidad de los estadísticos.

Por ello, el Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos.

Gracias a esto se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo

❖ Tercera Generación: Proceso de Calidad Total

En esta etapa se habla de la filosofía de la Calidad Total como aquella que proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Se puede definir como:

Gestión de la Calidad.- El cuerpo directivo está totalmente comprometido, los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente.

Total.- Todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible.

❖ **Cuarta Generación: Proceso de Mejora continua de la calidad**

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad y los procesos de mejora continua; se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios.

Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se valora la mejora continua como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como un valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.

❖ Quinta Generación: Reingeniería y Calidad Total

En esta etapa se habla de La reingeniería de procesos como una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

Con el advenimiento tecnológico y la renovación de sistemas de comunicación así como la globalización de mercado de los últimos años, el término de reingeniería de procesos se popularizó, ya que muchas empresas lo han utilizado para mejorar de una manera muy rápida y radical sus procesos administrativos, de producción así como de comercialización, ya que el no renovarlos, les ha restado competitividad.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

❖ Sexta Generación: Rearquitectura de la organización

El principio básico de esta etapa es: "la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa", hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.

Cambian los rasgos de transición del paradigma de la Revolución Industrial al paradigma de la Revolución del Conocimiento, cambia la concepción de riqueza (Trabajo, Tierra y Capital) ahora es el conocimiento.

La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento. La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar.

Se requieren de respuestas rápidas y de producción flexible, el concepto básico de calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa; se hace una reingeniería de la mentalidad de los administradores y se rompen las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente.

Como se menciono anteriormente la cuarta generación que marca la evolución de la calidad es el proceso de mejora continua, la cual implica cinco puntos importantes a tomar en cuenta, entre ellos el Desarrollo Humano que es el principal factor en el que se basa esta investigación:

- 1) El enfoque de la Calidad
- 2) La orientación de la Calidad
- 3) La visión del cliente
- 4) El proceso
- 5) Desarrollo Humano

El siguiente cuadro resume a lo que refiere cada uno de los puntos anteriores.

Cuadro 9 ¹

Enfoque de la Calidad	⇒	<ul style="list-style-type: none">● Mejora continúa de los productos y servicios que ofrece la organización.
Orientación de la Calidad	⇒	<ul style="list-style-type: none">● Orientación a mejorar todas las actividades de todas las áreas de la organización.
Cliente	⇒	<ul style="list-style-type: none">● La organización cambia su orientación hacia el cliente o usuario que requiera el servicio de funciones y percepciones.
Proceso	⇒	<ul style="list-style-type: none">● Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente.
Desarrollo Humano	⇒	<ul style="list-style-type: none">● El desarrollo de multi habilidades y la madurez de liderazgo permite que los equipos naturales de trabajo se conviertan en equipos de mejora continua.● La comunicación y la información a todo el personal se incrementa.● Los empleados se sienten “escuchados” y participan en las decisiones de su área de trabajo.● Bajo un plan definido de responsabilidades, los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos.

El nuevo paradigma de la Administración de una organización busca:

- ❖ Organizaciones extrovertidas, con un fuerte enfoque en el cliente
- ❖ La Mejora continua
- ❖ Énfasis en los procesos y la cadena de valor
- ❖ Una visión sistémica de la gestión
- ❖ La Colaboración e involucramiento (ganar-ganar, trabajo en equipo, etc.)

¹ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p101.

- ❖ Decisiones basadas en datos e información
- ❖ Creación de valor y resultados

Todo ello da como resultado un cambio de paradigma, un cambio de cultura y un aspecto importante es un cambio de “Liderazgo”.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Existen varias definiciones sobre el proceso de mejora continua:

“La mejora continua es llegar a la excelencia, mejorar en todos los campos de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización y con la sociedad, lo cual busca una mejora de la calidad del producto; que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio”.²

“La mejora continua es una filosofía de operación que implica mejorar todos los servicios y todos los procesos de la organización de manera permanente; es decir mejorar todo lo que se hace todo el tiempo, significa tratar de mejorar algo en la organización”.³

“Por mejoramiento continuo se entiende la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto o servicio de la organización, haciendo posible establecer estándares y alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad”.⁴

Para esta investigación la definición de mejora continua será la siguiente:

² <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r8684.DOC>

³ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r8684.DOC>

⁴ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p101.

*“Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción”.*⁵

Dicha mejora se convierte en una filosofía y una herramienta de calidad en su función directiva, es obtener calidad como un objetivo que no se puede alcanzar y retener, es una carrera sin línea de meta; entendida como perfección que nunca se consigue, la calidad se convierte en un proceso llamado mejora continua, superación permanente, mejoramiento incesante.

Ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart para quien el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, debido a que consideraban a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria, desarrollando una técnica del control estadístico de los procesos.

La idea de mejoramiento continuo fue reforzada por William Edwards Deming y todos aquellos que han aplicado un enfoque estadístico para el control de la calidad, el cual se extendió no solo a procesos productivos si no a todas las actividades de la organización.

William Edwards Deming, es considerado como el padre de la Administración Moderna, nació en Iowa el 14 de octubre de 1900.

Vivieron en una casa humilde donde la preocupación por cuál sería su próxima comida era parte de su vida diaria, Deming por tanto tuvo que empezar a trabajar desde los ocho años en un hotel local. Con sus ahorros en la mano, Deming se fue de Powell

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

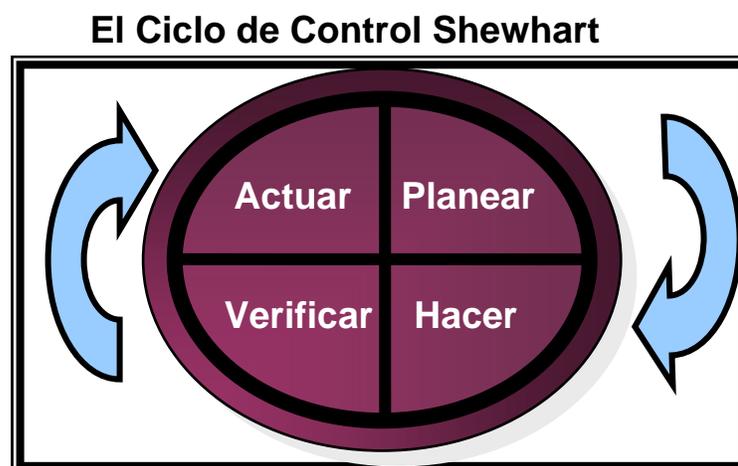
con 17 años hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming, donde término la carrera en 1921 en Ingeniería eléctrica, en 1928 obtuvo el Doctorado por la Universidad de Yale en Física donde fue empleado como profesor.

Posteriormente trabajó para el departamento de Aguicultura en Washington D.C. y como consejero estadístico para la Oficina de Censo de los Estados Unidos, durante este periodo Deming descubrió el trabajo sobre control estadístico de los procesos de calidad. En 1947 en General Artur invita al Dr. Deming a ayudar en el primer censo en Japón.⁶

Durante su estancia en el país, estuvo en contacto con empresarios japoneses, de esta experiencia uno de sus principales descubrimientos que las empresas ponen en práctica es el denominado “ciclo Deming” en honor a su descubridor. Murió en 1993.

El círculo de Deming también se le conoce como ciclo PDCA, o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad que consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente, estos cuatro pasos, se basan en un concepto ideado por Walter A. Swewhart, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9



⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

Como se menciono anteriormente la idea de mejoramiento continuo fue reforzada por William Edwards Deming en su "*Ciclo de Calidad*", La mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización, para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"

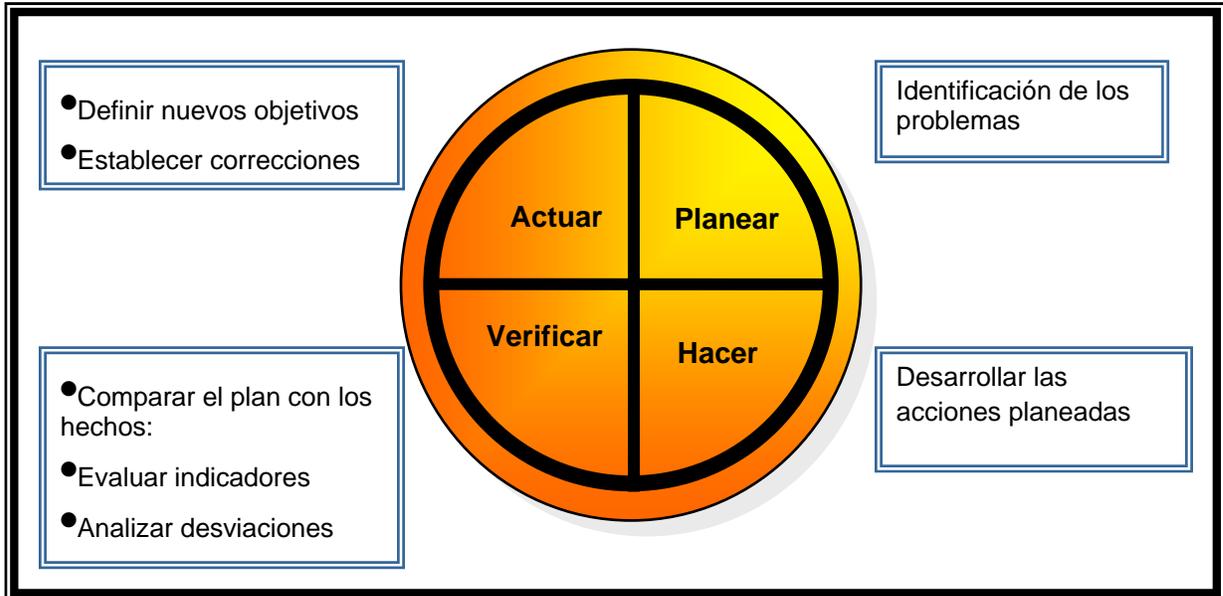
De este punto surgen algunos pasos que se pueden tomar en cuenta para mejorar cualquier proceso, los cuales sirvieron de apoyo para la propuesta de esta investigación, ejecutar un nuevo modelo de Reclutamiento y Selección especializado en una empresa líder en periodismo escrito:

- ❖ Realizar investigaciones y análisis para identificar los problemas.
- ❖ Decidir que problemas abordar y establecer metas.
- ❖ Fijar las estructuras y las responsabilidades de la organización para mejorar.
- ❖ Llevar acabo el análisis de procesos.
- ❖ Preparar los planes de acción.
- ❖ Llevar acabo las acciones.
- ❖ Comprobar los resultados.
- ❖ Realizar acciones correctivas y preventivas
- ❖ Establecer el control
- ❖ Identificar problemas agregados y planear nuevas acciones.

Para Deming la base del modelo de mejora continua es la autoevaluación, en ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas que requieren del análisis de procesos para saber como mejorarlos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

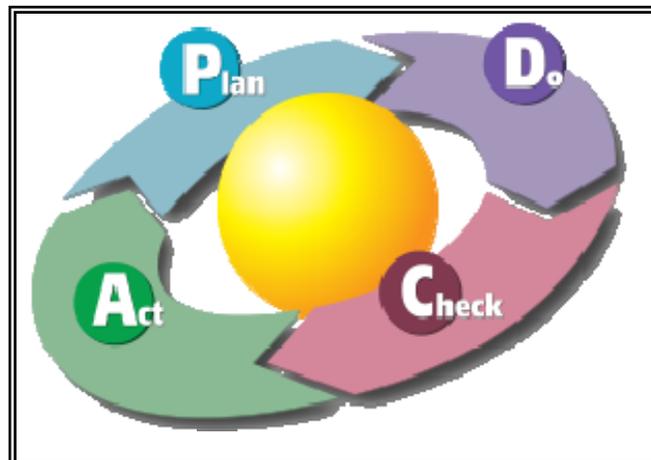
Gráfico 10

El Ciclo de Calidad Deming



El círculo de Deming también se le conoce como ciclo PDCA, o espiral de mejora continua, las siglas **PDCA**, son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar),⁷ como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 11



⁷ <http://www.blgoo.com/content/view/472119/1/Circulo-de-Deming.html>

El llamado Círculo de Deming constituye una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del total del proceso de producción o de alguna de sus partes. Constituye al mismo tiempo, un símbolo de la mejora continua.

El círculo está representado por las siguientes partes o acciones.⁸

❖ **PLANEAR** (Plan).-Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

1) Definir los objetivos.- Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer?, ¿Por qué lo vamos a hacer?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Hasta dónde queremos llegar?.

2) Recopilar los datos.- Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas?,¿Quiénes están involucrados en el asunto?, ¿Qué datos son necesarios?, ¿Cómo los obtenemos?, ¿Dónde los buscamos?, ¿Qué vamos a medir y con qué?, ¿A quién vamos a consultar?.

3) Elaborar el diagnóstico.-Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa?, ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan?, ¿Dónde se originan y por qué?, Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción.

4) Elaborar pronósticos.- Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios?, ¿Debemos hacer pruebas previas?, ¿Debemos consultar a especialistas?, ¿Es necesario definir las situaciones especiales?.

5) Planificar los cambios.- Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Quiénes lo harán?, ¿Cuándo lo harán?, ¿Con qué lo harán? ,¿Cuánto costará?.

⁸ <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>

- ❖ **HACER** (Do).- Llevar adelante lo planeado. Se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda, para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final.
- ❖ **VERIFICAR** (Check).- Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos checando si se ha logrado el objetivo previsto.
- ❖ **ACTUAR** (Act).- Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how): ¿Qué aprendimos?, ¿Dónde más podemos aplicarlo?, ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala?, ¿De qué manera puede ser estandarizado?, ¿Cómo mantendremos la mejora lograda?, ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?.

La mejora continua ha de alcanzarse mediante un proceso de calidad en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos.

Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata, lo deseable es evitar las demoras.

Lo anterior implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr.

De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización; sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral depende plenamente de ello.

Cuando se habla de mejoramiento continuo es necesario definir qué es lo que se quiere mejorar. Todas las empresas son creadas con algún propósito y para medir si lo están logrando se utilizan indicadores de desempeño que nos permiten verificar de manera objetiva la eficiencia de los diferentes departamentos o áreas que la componen.

El problema se define como:

- ❖ Los resultados esperados no concuerdan con los objetivos, metas o coberturas.
- ❖ La desviación con respecto a un estándar o a una norma vigente.
- ❖ La no satisfacción del cliente.
- ❖ La no satisfacción de los trabajadores.

Un problema.- Es la brecha que existe entre nuestra situación actual y el objetivo, el estándar o la situación ideal.

Para definir el proceso a mejorar se pueden tomar en cuenta los siguientes pasos, los cuales fueron utilizados en esta investigación:

1) Identificación de los puntos críticos del proceso a mejorar, es decir, identificación del problema (definido en el párrafo anterior).

2) Definición de atributos de las variables a controlarse:

Son las características del servicio que son más relevantes para los usuarios. Los atributos se clasifican entre otros en:

- ❖ Oportunidad, accesibilidad, confiabilidad, disponibilidad, rapidez, puntualidad, facilidad, sencillez, agilidad, costo, rendimiento.

3) Definición de estándares: (es el valor que se tendrá que cumplir en el punto crítico).“Los estándares son parámetros que se establecen como puntos o normas de referencia para evaluar los resultados finales (el servicio final que recibe el usuario), los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso, el tiempo invertido en la realización del proceso”, etc.

4) Definición de indicadores: Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos cantidades que corresponden a un mismo fenómeno, que por sí solas no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otras de la misma naturaleza, relativas a períodos anteriores o con otros parámetros preestablecidos que se consideren adecuados, a fin de determinar la eficacia, la productividad y la calidad de las acciones realizadas.

Son variables medibles que nos permiten controlar el avance y los resultados de un programa y/o proyecto, pueden ser usados para describir una situación que existe y medir cambios o tendencias en un período de tiempo.

Hay varios tipos de indicadores, los cuales son importante definir ya que más adelante de usaran algunos de ellos para mostrar la propuesta y validez de esta investigación:

- ❖ Los indicadores de productividad.- Se utilizan para determinar el rendimiento de los insumos empleados en la consecución de una meta, en la ejecución de una tarea, en una unidad de trabajo.
- ❖ Los indicadores de eficacia.- Son los que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de metas en un período determinado; es decir, manifiestan la relación entre los resultados obtenidos y metas programadas.

- ❖ Los indicadores de calidad.- El grado de satisfacción de las expectativas o requerimientos de nuestros usuarios tales como el tiempo de respuesta, la propuesta de candidatos viables, que tanto apego hay a los perfiles, establecidos, la solución a problemas, la eficiencia del proceso, etc.

Como proceso natural de todo cambio se esperan reacciones, algunas positivas y otras posiblemente no tanto, sin embargo, hay algunas estrategias que se pueden utilizar para mejorar las actitudes ante los procesos de cambio:

- ❖ Enfaticé que los cambios son positivos.
- ❖ Involucre e integre ideas y conceptos de sus colaboradores en los planes de trabajo, implantación de programas y acciones de mejora.
- ❖ Investigue las posibles causas de la indiferencia esta pudiera darse por miedo, incredulidad, falta de información.
- ❖ Provea de información clara y oportuna.
- ❖ Reconozca a la gente que ha aportado ideas y acciones de mejora.
- ❖ Identifique a personas difíciles y busque dialogar y aclarar dudas, pida su apoyo y ofrézcale tomar en cuentas sus opiniones.

Cada organización o empresa, sigue un método específico para la mejora de calidad según cada situación. Se pueden considerar los siguientes principios como base:

- ❖ La mejora de la calidad no debe ser una moda pasajera, sino un esfuerzo permanente a largo plazo.
- ❖ El mejoramiento continuo es un elemento clave dentro de un sistema de calidad total, por lo que la alta dirección debe buscar que este sea parte de la cultura de trabajo de todos los miembros de la organización, todos deben comprometerse con la calidad.

La mayoría de los problemas de calidad requieren de la cooperación y coordinación de todos los departamentos funcionales. Estos problemas también deben preocupar por igual a trabajadores y directivos.

Ideas y sugerencias de mejoras de calidad pueden provenir de muchas partes, a menudo inesperadas, ello impone la necesidad de aprovechar las ideas del recurso más importante: *“sus colaboradores”*.

De ahí que sea importante conocer, definir y detallar más acerca de este concepto tan importante para toda empresa *“calidad”* sobre el cual gira esta investigación.

3.2 Definiciones de Calidad

No basta con mejorar los procesos y ofrecer en esta forma tareas bien elaboradas, la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permita emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de una tarea, función, empleo, objeto. etc.

Cuando se dice que algo tiene calidad, se expresa un juicio positivo con respecto a las características de cualquier función y/o proceso. El vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia y perfección.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir. (ver cuadro siguiente).

Cuadro 10⁹

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#evo>

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la Calidad. Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Prevenir errores, reducir costos, ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia empresarial.

3.2.1 Calidad total en las empresas

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's debido principalmente a los siguientes factores:

a) Varias compañías multinacionales, especialmente en la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad; esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse en el sistema administrativo de control de la calidad y, por consiguiente, a exigir evidencia estadística de la calidad a las compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria. En esta forma, las empresas estrictamente mexicanas han adoptado en nuevo sistema administrativo.

b) La Industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de calidad se extienda, pues la maquiladora opera sistemas precisos de calidad: lo cual ha requerido una formación especial del personal. La movilidad característica del personal que trabaja en la maquila ha contribuido a la divulgación de los nuevos conceptos relacionados con la estrategia de calidad.

c) Empresas mexicanas debido a la crisis económica que vive el país, han visualizado la necesidad de exportar para sobrevivir, por esto han buscado la forma de ser

verdaderamente competitivas a nivel internacional y han recurrido al sistema administrativo de control total de calidad.

En la introducción de la estrategia de la calidad, la industria mexicana ha seguido básicamente 2 modelos:

- Algunas empresas han optado por recurrir a la consultaría extranjera en esta materia.
- Otras, en cambio han ido asimilando, poco a poco la nueva filosofía y han generado ellas mismas, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo de control de calidad.

Este último aspecto fue el que llevo a cabo la empresa líder en periodismo escrito de la cual se habla en esta investigación, se dio cuenta que había que cambiar algunos procesos que los llevarían a realizar mejor sus productos y con ello ganar una mayor competitividad en el mercado así como una mayor satisfacción a sus lectores, pero sobre todo buscaba una mejora en su capital Humano.

La calidad es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el colaborador del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso para poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva las siguientes ventajas:

- ❖ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ❖ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ❖ Reduce los costos aumentando la productividad.

La calidad de una organización es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el usuario, la mejora continua y los procesos.¹⁰

Aplicar los principios de Calidad Total en las empresas habitualmente conduce a:

- ❖ El empleo de toda una organización consistente, da un mayor rendimiento de la organización, es sólida y se adapta a las necesidades y expectativas del proceso productivo. Es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización.
- ❖ Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas y los miembros de la organización pueden afrontar los cambios y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas.
- ❖ Hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- ❖ La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.
- ❖ Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua.
- ❖ Fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización; basándose en resultados, datos y la experiencia pasada.

3.3 Calidad en los procesos

¹⁰ www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml

Aunque existen muchas escuelas distintas de administración empresarial centradas en la calidad, los puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o servicio son:

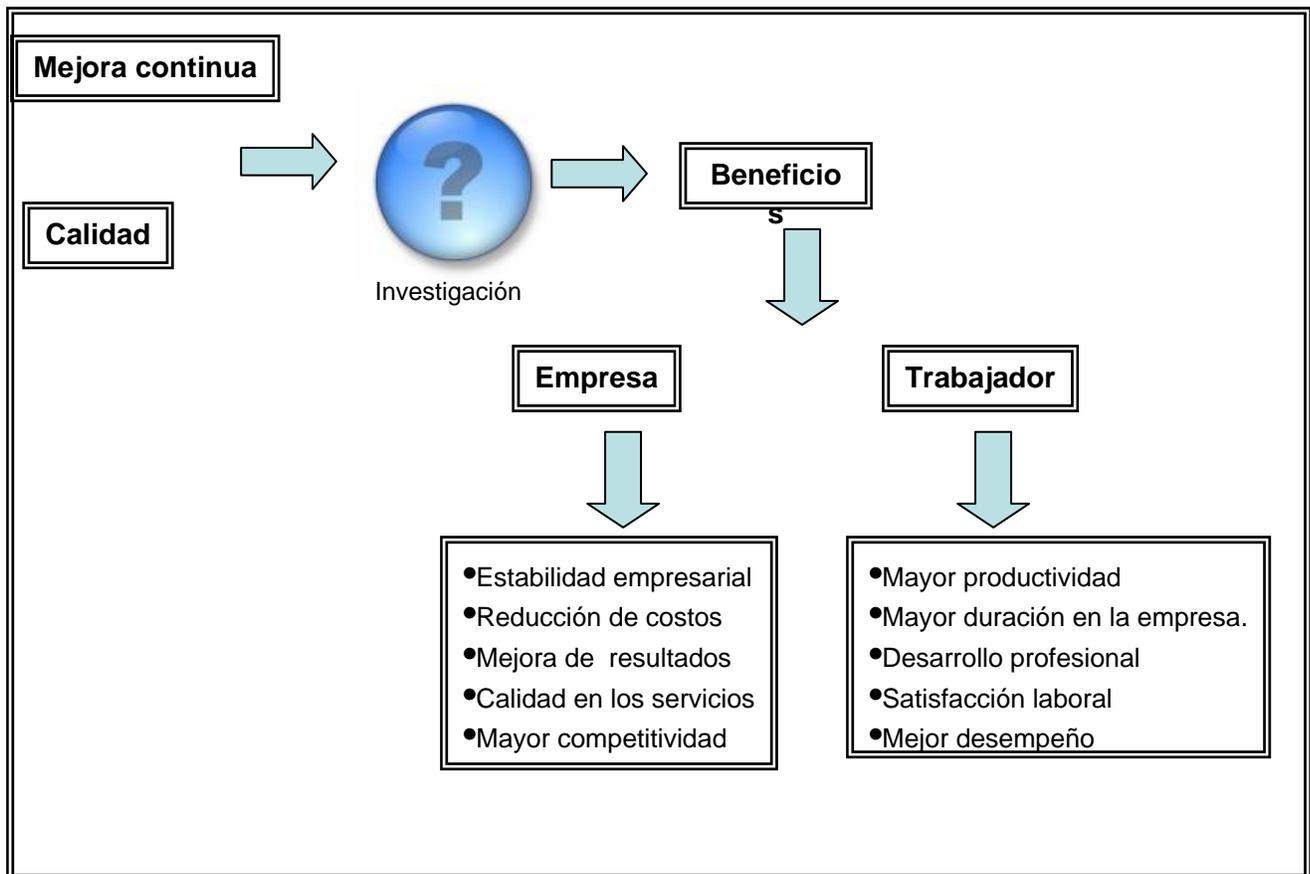
- ❖ En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- ❖ El mejoramiento de la calidad es logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- ❖ La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- ❖ Toda persona desea ser involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.
- ❖ Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización.
- ❖ Para mejorar un sistema es mejor trabajar en equipo que individualmente.
- ❖ Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

Ahora bien, la calidad en los procesos sólo es posible si quienes intervienen en este llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de mejora.

El mejoramiento continuo es el resultado, en último término de la aplicación del “ciclo de calidad” por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral, el cual se puede ver en el siguiente gráfico:¹¹

¹¹ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p108.

Gráfico13¹³



Interpretación:

Realizar una investigación en la empresa líder en periodismo escrito llevando a cabo un proceso de mejora continua basado en la calidad llevo a plantearse una pregunta de investigación: ¿Un modelo especializado de reclutamiento y selección editorial, traerá mejoras a esta institución?.

Los resultados esperados se pensaban como beneficios en dos vertientes, tanto a nivel empresa como a nivel trabajador.

Por lo anterior, la investigación realizada en la empresa líder en periodismo escrito tiene este enfoque y a continuación se detalla.

¹³ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p110

CAPÍTULO 4

MÉTODOLOGÍA DEL MODELO ESPECIALIZADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Este capítulo desarrolla la metodología del modelo especializado de Reclutamiento y Selección, analizando los procesos y ejecución del mismo.

4.1 Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa

Todo este planteamiento de mejora continua que se ha detallado a grandes rasgos, es importante tomarlo en cuenta para poder entender el porque de la necesidad de crear ó buscar una nueva forma de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa líder en periodismo escrito que es el tema central de esta investigación. (ver gráfico 13).

Después de 13 años de llevar a cabo el mismo proceso de Reclutamiento y Selección, se comenzó a ver que el área Editorial tenía un índice de rotación superior cada año, comparado con el anterior, las personas duraban menos en sus puestos, su rendimiento había bajado en poco tiempo, y los que ya tenían una antigüedad mayor a 5 años eran empleados que, mencionaban los Directivos, estaban desmotivados, no daban ese extra que antes los caracterizaba.

De primera instancia no se entendía el ¿por qué? Sí todo se llevaba a cabo como siempre se había hecho. Por lo que se determina designar a ciertos directores (ver a detalle el organigrama, gráfico 2 p. 15) con la preparación suficiente para llevar a cabo un estudio que pudiera arrojar elementos que determinaran ¿qué era lo que estaba sucediendo?, ¿qué estaba pasando? y que cada vez era más preocupante.

Este comité que se formó de Directivos, después de varias reuniones determinó la estrategia que iban a seguir para obtener información precisa y válida. Ya se tenía aparentemente una idea de que el problema estaba en el proceso de reclutamiento y selección, este no estaba funcionando para el área editorial (ver a detalle el proceso en el cap. 1 p. 16), pero lo que no se sabía era el motivo por el cual estaba sucediendo y

debido a ello no se tenía un plan de acción a seguir, ni siquiera se conocían los datos exactos del problema.

Era muy arriesgado tomar decisiones sin haber evaluado la situación a fondo por lo que deciden iniciar realizando varias entrevistas con los responsables de cada sección sobre lo que opinaban del proceso de reclutamiento, enfocada a evaluar a los candidatos propuestos por el área, su perfil y desempeño.

Para decidir a quienes se les iba a evaluar, se tomaron los nombres de empleados elegidos al azar, al igual que no importo el cargo que ocupaban, fue una muestra representativa aproximadamente de 250 candidatos del área editorial (reporteros, coeditores, fotógrafos, correctores, diseñadores y asistentes) evaluados por su editor directo.

Nota: Estos datos son confidenciales de la empresa, sin embargo, sí se muestran los resultados generales.

La encuesta aplicada fue la siguiente, (ver cuadro 11) determinando 3 aspectos indispensables a evaluar en la redacción y con las cuales es importante elaborar las baterías a utilizar en los procesos de reclutamiento.

- Técnica periodística (dependiendo el puesto, ya que puede variar el nivel de exigencia).- Este aspecto es uno de los más relevantes ya que los candidatos deben contar con aspectos periodísticos básicos para el buen desempeño de sus funciones tales como:
 - ✓ Buen nivel de ortografía y redacción
 - ✓ Un buen bagaje cultural
 - ✓ Creatividad en las notas
 - ✓ Iniciativa para proponer la cobertura de temas interesantes
 - ✓ Búsqueda constante de actualización
 - ✓ Curiosidad por los detalles

- ✓ Dominar temas de investigación
 - ✓ Manejar técnicas narrativas
 - ✓ Participación activa con la información
 - ✓ Contar con el sentido periodístico requerido por la fuente a cubrir
- Personalidad.- Es indispensable evaluar además de la técnica periodística que los candidatos puedan tener, los aspectos de personalidad que son de la competencia de la psicología, por ejemplo:
- ✓ Nivel de organización
 - ✓ Trabajo bajo presión
 - ✓ Adaptación al lugar de trabajo
 - ✓ Potencial a desarrollar
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Perseverancia
 - ✓ Estabilidad emocional
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Toma de decisión
 - ✓ Manejo de equipos
 - ✓ Presentación
 - ✓ Puntualidad
 - ✓ Seguridad

➤ Comunicación.- Es de suma relevancia evaluar en un candidato si:

- ✓ Se expresa correctamente
- ✓ Sabe escuchar
- ✓ Tiene facilidad de palabra
- ✓ Tiene facilidad para relacionarse

Es importante señalar que en el periodismo se requiere de herramientas que le permitirán a un periodista ejercer como profesional y mantener los pies en la tierra para cumplir su compromiso con la sociedad, una de las primeras cosas que deberá tener presente es que no hay argumento válido para que un periodista se corrompa, para olvidarse de su ética.

Debe tener las habilidades y capacidad para investigar, indagar, entrevistar, seleccionar textos o documentos adecuados o necesarios, así como la capacidad para asimilarlos de manera eficiente y comprenderlos. Saber redactar, es decir, elaborar en la mente o en el papel un texto comprensible, claro, conciso, útil, noticioso, veraz, objetivo e interesante, asimismo, considerar el tipo de género a utilizar para hacerlo de la forma adecuada.

Es importante tener una actitud crítica que se manifiesta en la interpretación del mensaje, en la selección de materiales y de los acontecimientos, Debe tomarse en cuenta a quién va dirigido y el medio transmisor que se utiliza, un buen periodista nunca debe mentirle a una fuente ni prometer lo que no le puede cumplir.

El periodista debe tener un amplio conocimiento del tema que está investigando, sobre la persona a quien está entrevistando, debe procurar dominar sus temas (fuentes), pues de otra manera no conseguirá una buena nota y apenas llevará a su redacción lo que otros quieran que se conozca.

En ello, habrá de tener una excelente capacidad de comunicarse, rasgos de personalidad muy características de su profesión (habilidades, aptitudes, capacidades, etc.) y conducirse de manera eficiente para emitir los códigos que le permitan obtener lo que está indagando.

Cuadro 11 ¹

Encuesta realizada a Directores

TÉCNICA

Nombre del editor: _____

Nombre del candidato: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Contesta las siguientes cuestiones de acuerdo a la siguiente escala:

a) Muy malo b) Malo c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

1. Tiene sentido periodístico ()
2. Posee un buen nivel de ortografía y redacción ()
3. Domina las técnicas periodísticas ()
4. Mantiene un nivel óptimo de información ()
5. Es creativo y diversifica las técnicas periodísticas/gráficas que usa ()
6. Respeta el estilo ()
7. Busca actualizarse ()
8. Propone temas interesantes de cobertura ()
9. Entiende las funciones y responsabilidades del puesto ()

Reportero

10. Domina técnicas de investigación y verificación de datos ()
11. Asegura por lo menos, dos fuentes en sus notas ()

¹ Encuesta elaborada por la Dirección General de Procesos Editoriales

12. Maneja técnicas narrativas ()

Coeditor

10. Maneja correctamente la técnica de edición ()

11. Orienta a los reporteros adecuadamente ()

12. Domina los conceptos básicos de gráficos: diseño, gráficos y fotos ()

Fotógrafo

10. Propone imágenes diversas y con calidad técnica ()

11. Realiza una cobertura amplia y completa de los eventos ()

12. Maneja, si es necesario, la redacción de nota informativa ()

Corrector

10. Maneja adecuadamente la técnica de corrección ()

11. Orienta a los editores con oportunidad y claridad ()

12. Domina a fondo los conceptos de gramática y ortografía ()

Diseñador

10. Resuelve el layout con rapidez y creatividad ()

11. Se involucra con la información ()

12. Edita adecuadamente el material fotográfico ()

Asistente

10. Domina las técnicas de investigación y verificación de datos ()

11. Tiene habilidades para administrar recursos e información ()

12. Administra correctamente archivos y bases de datos ()

PERSONALIDAD

13. Es una persona organizada y responsable ()

14. Es capaz de identificar y solucionar problemas ()

15. Reacciona rápidamente ante las dificultades ()

16. Se adapta y se relaciona adecuadamente ()

17. Muestra potencial por desarrollar ()

18. Tiene buena presentación ()

19. Es puntual ()

COMUNICACIÓN

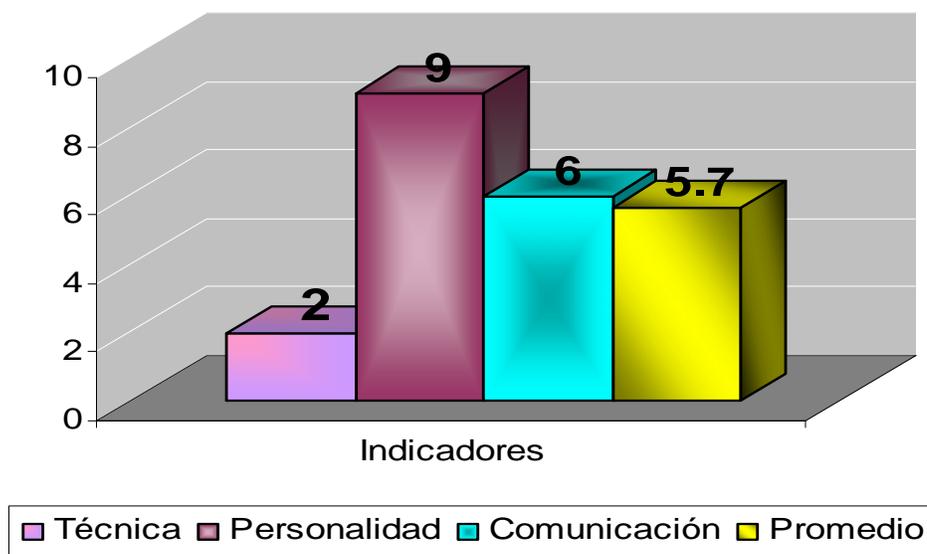
20. Se expresa correctamente ()

21. Sabe escuchar ()

22. Posee el nivel de inglés adecuado para el puesto ()

Los resultados arrojados fueron los siguientes analizando cada rubro por separado (Técnica periodística, Personalidad, Comunicación y el Promedio total). Ver gráfico siguiente:

Gráfico 14



Interpretación gráfico 14:

De acuerdo a los comentarios que se registraron durante este sondeo y analizando los resultados de la encuesta surgen varios indicadores importantes a considerar:

- ❖ El problema más fuerte era que los candidatos no contaban con una técnica periodística, factor que no se podía permitir puesto que es un elemento indispensable en todo perfil editorial.
- ❖ Hablando de personalidad los candidatos salen bien evaluados, es decir, no hay problemas de actitud o de mal comportamiento.
- ❖ Los candidatos difícilmente cumplían con los requisitos que exigía el perfil.
- ❖ En cuanto a comunicación aunque no salen tan bajos, si es de considerar que tampoco alcanzan el nivel óptimo esperado o demandado sobre todo por el tipo de empleo y de empresa que es.
- ❖ El promedio de esta evaluación en realidad es preocupante ya que esta muy por debajo de lo óptimo y de lo que supone debería ser, en realidad es una cifra alarmante ya que como se menciona a lo largo del capítulo 2 el realizar un mal reclutamiento y selección de personal puede traer consecuencias graves a la organización.
- ❖ Los procesos de Reclutamiento cada vez eran más tardados.

Todo lo anterior llevó a los Directivos a pensar de primera instancia que tal vez era un deficiente desempeño del departamento de Recursos Humanos dedicados a Reclutar y Seleccionar el nuevo personal que la empresa iba requiriendo, con el argumento de que todo era producto de la “mala búsqueda de candidatos”.

Sin embargo, con los resultados que arrojaron las encuestas, (ver gráfico anterior), el indicador que más les preocupaba era el de la técnica periodística, no se podía concebir que los reporteros, coeditores, etc. no tuvieran el sentido noticioso que es fundamental para poder realizar un buen trabajo y la pregunta era ¿cómo realizan sus notas?, ¿cuántos errores podrían evitarse si desarrollaran este olfato editorial?, ¿qué coberturas podrían cubrirse mejor que cualquier otro medio? etc.

Se podía decir que el mayor problema era que difícilmente un candidato venia bien preparado en la parte técnica y sobre todo que no empataban con el perfil o los requerimientos periodísticos que se solicitaban.

Pero no todo el estudio podía basarse únicamente en los resultados de una encuesta, por lo que se decidió evaluar a detalle los índices de rotación del último semestre del 2006 (de julio a diciembre) y el primer semestre del 2007 (de enero a agosto) del área editorial. (ver detalle capítulo 1 pag. 17). Datos que darían mayores elementos para poder tomar decisiones.

Los resultados se muestran en el siguiente cuadro.²

Cuadro 12

Tabla de datos del Índice de rotación del Área Editorial (Jul 06 a Ago 07)

	Personal Inicial	No. Altas		No. Bajas		Personal Final	Personal Promedio	Indice de Rotacion
Jul-06	757	5	0.67%	22	2.94%	740	748.50	1.80
Ago-06	740	6	0.82%	21	2.87%	725	732.50	1.84
Sep-06	725	12	1.67%	26	3.62%	711	718.00	2.65
Oct-06	711	15	2.12%	25	3.54%	701	706.00	2.83
Nov-06	701	21	3.00%	23	3.29%	699	700.00	3.14
Dic-06	699	0	0.00%	22	3.20%	677	688.00	1.60
Ene-07	677	20	3.14%	101	15.87%	596	636.50	9.51
Feb-07	596	13	2.23%	41	7.04%	568	582.00	4.64
Mar-07	568	15	2.70%	39	7.01%	544	556.00	4.86
Abr-07	544	12	2.31%	63	12.15%	493	518.50	7.23
May-07	493	7	1.46%	31	6.44%	469	481.00	3.95
Jun-07	469	14	3.04%	32	6.96%	451	460.00	5.00
Jul-07	451	25	5.61%	36	8.08%	440	445.50	6.85
Ago-07	440	20	4.67%	43	10.04%	417	428.50	7.35
		185	30.83%	525	87.49%		600.07	

² Sistema SYR, Dirección Operaciones, Recursos Humanos.

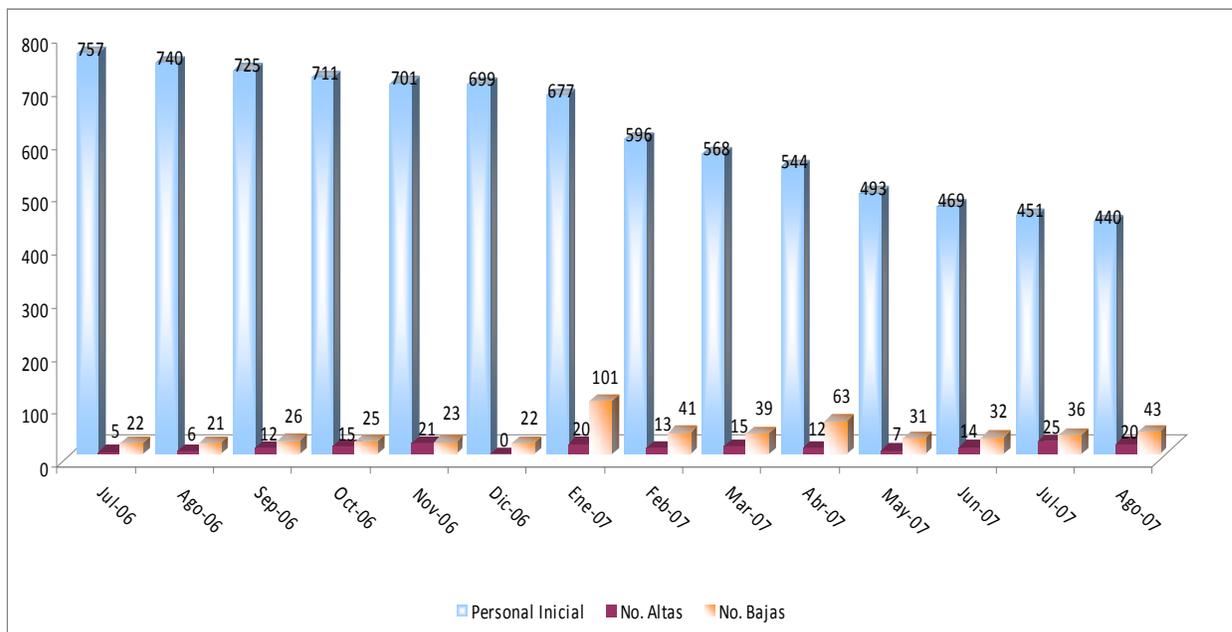
Interpretación

- ❖ En 14 meses las altas fueron de 185 de una media total de 525 bajas, en porcentaje, se habla de un 30.83% de altas y de 87.49% bajas de la media del personal.
- ❖ Los índices de rotación más altos fueron en los meses de enero 2007, abril 2007 y agosto 2007.

Basado en la tabla de datos del índice de rotación del área Editorial, se realiza el también el análisis siguiente:

Gráfica 15

Gráfica de altas y bajas del área editorial



Interpretación

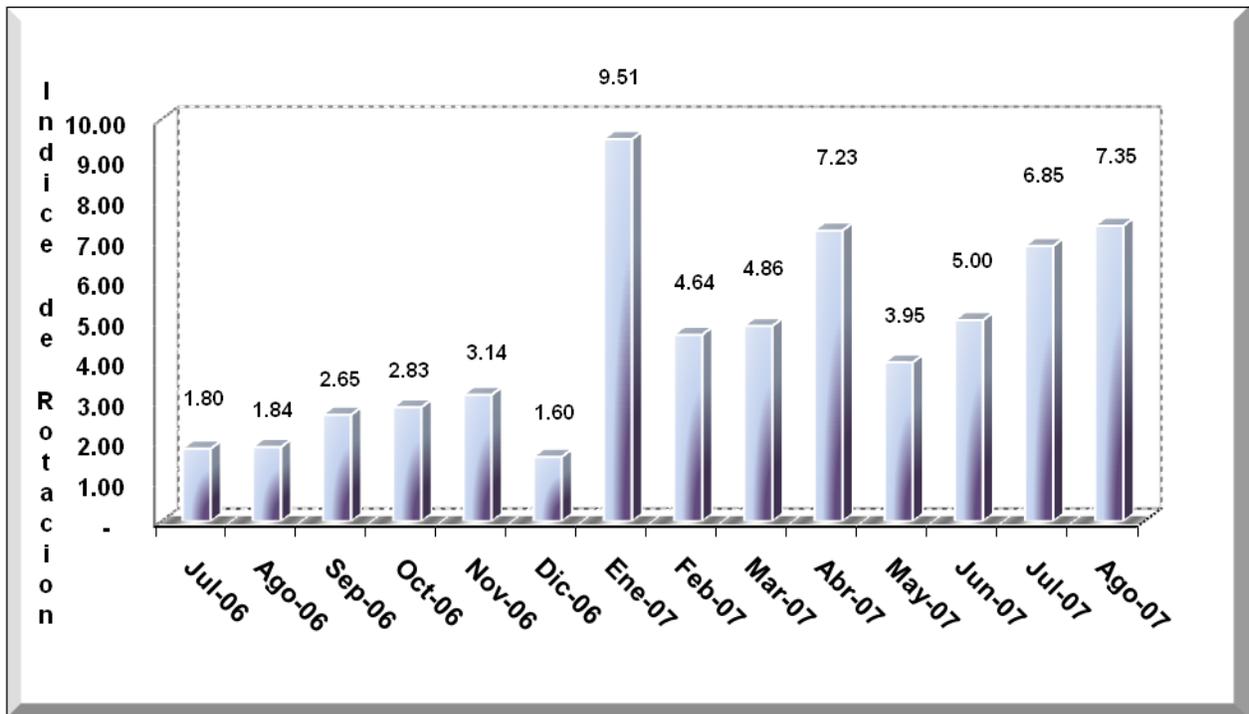
- ❖ Se observa que mes a mes del periodo de Julio 2006 a Agosto 2007 la constante es que del personal inicial por mes, siempre es mayor el número de bajas que el de altas por lo que el área siempre queda afectada por la faltante de personal.

- ❖ Por ejemplo, en Julio 2006 de un total de 757 empleados iniciales, se observan 5 altas por 22 bajas durante el mismo mes, la diferencia es notable y este patrón de comportamiento se presenta mes a mes durante este periodo. Aunque el personal inicial varíe las altas siempre son menores al número de bajas y el rezago cada vez es mayor.

Por otro lado se investigo también los índices de rotación como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfica 16

Gráfica de datos por mes del índice de rotación del Área Editorial (Jul 06 – Ago 07)

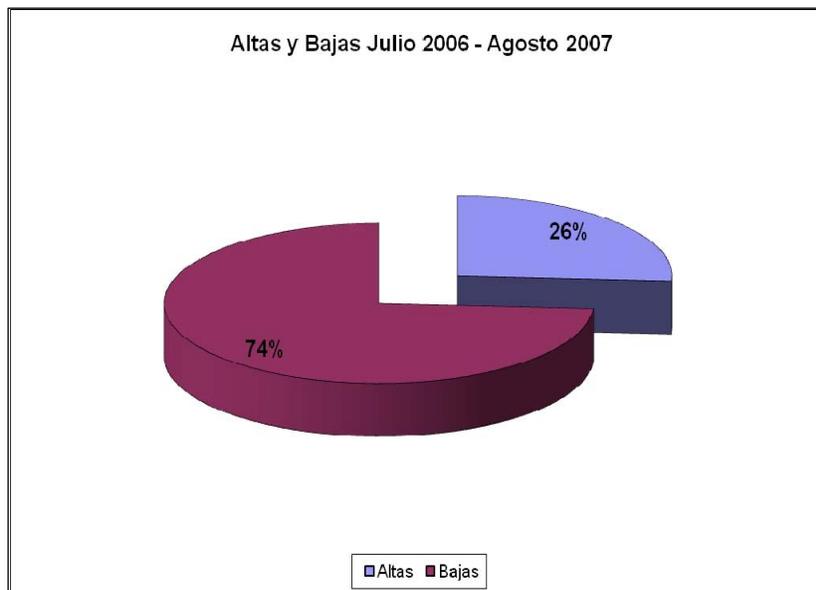


Interpretación

- ❖ Los índices de rotación mes a mes son más altos.
- ❖ El número de altas o contrataciones siempre es menor que el número de bajas, lo cual da rezagos importantes para tomar en cuenta como un foco rojo.
- ❖ En el mes de enero 07, abril 07 y agosto 07 se ve un dato relevante, son los meses con el mayor porcentaje de bajas y sin embargo, el porcentaje de alta no alcanzo ni siquiera a igualar la cifra. Por ejemplo en enero renunciaron 101 personas y sólo ingresaron al siguiente mes 13.
- ❖ En los últimos 4 meses el índice de rotación subió de 3.95 a 7.35.
- ❖ De 185 nuevos empleados que representan el 30.83% de la media en un periodo de poco más de un año.
- ❖ Dicho de otra forma se puede interpretar que de un 100 porciento, 185 altas corresponden al 26% contra 525 bajas que significaría el 74% restante.

Gráfico 17

Grafica porcentaje de altas vs bajas



Con todo lo anterior ya se tenían datos importantes y suficientes para tomar decisiones que pudieran solucionar la problemática presente.

Era importante hacer cambios en el proceso, dado que era obvio que no estaba funcionando.

El planteamiento era el siguiente llevar a cabo una nueva forma de reclutamiento, ¿cuál y cómo?, no se sabía pero era claro que tenía que haber cambios.

De ahí que surge la siguiente pregunta:

¿Influye en los Índices de calidad tener un área especializada de Reclutamiento y Selección para el área editorial?, ¿Que ventajas y desventajas tendrá para la redacción tener un área especializada de Reclutamiento y Selección?.

4.2 Propuesta y ejecución del modelo

De acuerdo a los datos analizados anteriormente, la dirección de la empresa se convenció de generar un departamento especializado para desarrollar y evaluar perfiles detallados de cada categoría del área Editorial que sirviera para elevar la técnica periodística y bajar lo índices de rotación a la cual le llamo "Gerencia de Talento". Derivado de lo anterior surge esta investigación.

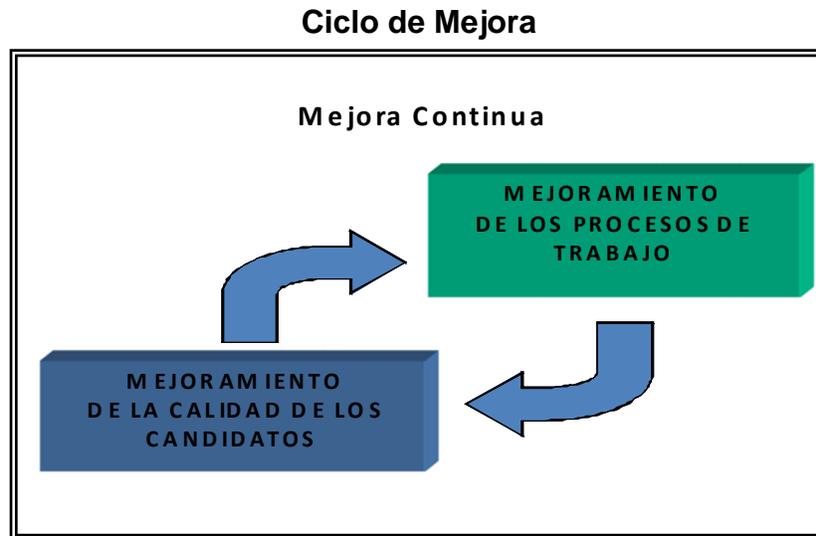
Creación de una nueva área llamada "Gerencia de Talento"

Misión del área:

Seleccionar, formar y desarrollar a los mejores periodistas (internos/externos) para que trabajen en Reforma.

El tema central se puede ver en el siguiente gráfico: "Mejorar los procesos es factor de cambio para incrementar la calidad".

Gráfico 18



Objetivos del área:

- ❖ Afianzar reclutamiento editorial y diseñar un modelo especializado de selección.
- ❖ Abatir el rezago existente en formación propia.
- ❖ Disminuir los índices de rotación.
- ❖ Desarrollar e implementar el Sistema de Talento Editorial. (SYR editorial)
- ❖ Diseñar e impartir el Programa de entrenamiento para crear la cartera de Talento Editorial.
- ❖ Actualizar los perfiles acorde a necesidades reales.
- ❖ Construir e implantar un modelo para hacer el seguimiento del desarrollo profesional y personal (plan de vida y carrera) en la redacción.

El gráfico 19 muestra el proceso de trabajo de la nueva área de Reclutamiento especializado.

Gráfico 19

El proceso de mejora continua de la Gerencia de Talento



Programa

Una vez definido que se pretendía lograr con la creación de esta nueva área, era importante realizar la planeación tentativa de cómo se llevaría a cabo todo este proceso de cambio, el cronograma estimado es el siguiente:

Cuadro 13

Planear

PROGRAMA MODELO ESPECIALIZADO		Mar-07				Abr-07				May-07				Jun-07				Jul-07				Ago-07				Sep-07			
1	Comunicación del modelo al Presidente de la empresa	Planeado																											
		Realizado																											
2	Autorización y presentación a Directores Generales					Planeado																							
						Realizado																							
3	División de áreas presentación a Recursos Humanos									Planeado																			
										Realizado																			
4	Definir funciones por áreas													Planeado															
														Realizado															
5	Presentación con Subdirectores													Planeado															
														Realizado															
6	Estructurar el diagrama de flujo del nuevo proceso																	Planeado											
																		Realizado											
7	Comunicación de los cambios a las áreas involucradas																					Planeado							
																		Realizado											
8	Cambio formal de áreas/ división de áreas de Reclutamiento																									Planeado			
																						Realizado							

 Planeado
 Realizado

Objetivo: Comunicar al Presidente, Directores, Subdirectores de la empresa y áreas involucradas en este proceso la propuesta de crear una nueva área llamada "Gerencia

de Talento” con la finalidad de obtener las autorizaciones correspondientes y llevar a cabo la división de áreas.

La planeación se programó para que en septiembre del 2007 se hiciera la división de áreas y con ello iniciar la nueva forma de realizar el proceso de reclutamiento en el área editorial.

También se pensó en un semestre de plazo que abarca de septiembre 2007 a diciembre 2009, el objetivo era realizar lo necesario para poder aplicar el modelo sin errores, el gran problema al que había que enfrentarse era que la operación diaria no se podía detener, primero por el giro de empresa y segundo porque una vez hecha la división de áreas la responsabilidad de Reclutamiento y Selección editorial pertenecía a la nueva área llamada “Gerencia de Talento”, por lo que se complicaba un poco más, ya que lo que menos se pretendía era acrecentar el rezago de contrataciones que se traía.

Sin embargo, se acomodaron las actividades lo mejor posible para iniciar, tal como se ve en el cuadro 14.

Nota: Los documentos que sustentan las actividades 1 – 8, como minutas de trabajo, convenios, autorizaciones, manuales, son documentos confidenciales de la empresa, motivo por el cual no se presentan en esta investigación.

Cuadro 14

Hacer

PROGRAMA MODELO ESPECIALIZADO		Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07
9	Inicia Capacitación para el reclutador	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado
		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
10	Actualización de perfiles		Planeado		
			Realizado		
11	Actualización de exámenes técnicos			Planeado	
				Realizado	Realizado
12	Capacitación para evaluar la parte técnica		Planeado	Planeado	Planeado
			Realizado	Realizado	Realizado
13	Integración de baterías (psicologicas- técnicas)			Planeado	Planeado
				Realizado	Realizado
14	Estructurar el diagrama de flujo del nuevo proceso				Planeado
					Realizado

 Planeado
 Realizado

Objetivo: Adentrar al reclutador lo más posible en el tema del periodismo generando en él una especialidad, es decir, un psicólogo laboral especializado en reclutar perfiles editoriales que pueda fortalecer su formación psicológica con conocimientos del medio en la que se desarrolla.

A continuación se detalla cada una de las actividades que se llevaron a cabo para poder lograr el objetivo de esta etapa, la cual es fundamental en la propuesta del nuevo modelo especializado de reclutamiento y selección.

Capacitación para el reclutador

Taller de Redacción Periodística

- Duración 4 meses
- Objetivo: Conocer las bases del periodismo y la aplicación del mismo en el campo real.
- El curso consta de 4 horas diarias de teoría y 3 practicas a la semana de reporte en coberturas reales, incluyendo fines de semana.
- Ética y valores periodísticos
- Elaboración de notas periodísticas versión impresa y Web.
- Exámenes de evaluación y retroalimentación de conocimientos adquiridos
- Manejo de fuentes periodísticas
- Diferencias de cobertura dependiendo la sección
- Envío de notas en tiempo real
- Bases del diseño editorial
- Elaboración de paginas editoriales cubriendo notas reales
- Manejo de los programas especializados por los reporteros para elaborar sus notas tales como el Editor Net y SITE

Curso de ortografía y redacción

- Duración 4 meses
- 1 hora diaria de reglas gramaticales, ortografía y redacción.
- Estudio del manual de estilo del periódico.
- Exámenes quincenales de reglas del manual de estilo.
- Sintaxis, pronunciación y lenguaje.

Actualización de Perfiles

Perfiles de puesto

- Elaboración del formato de Perfil de Puesto de acuerdo a las categorías editoriales.
- Visita con a cada uno de los editores para revisar las necesidades reales exigidas por puesto
- Revisión de funciones por puesto
- Revisión de actitudes requeridas de los aspirantes
- Revisión de habilidades requeridas por los aspirantes
- Ajuste de actitudes y habilidades con la experiencia exigida por las responsabilidades de cada puesto.

Actualización de exámenes técnicos

Exámenes técnicos

- De acuerdo a la actualización de perfiles se elaboró la actualización y elaboración de nuevos exámenes que sirvieran de filtro para aplicar a los candidatos.
- Elaboración de batería básica de redacción (examen de nota, agenda y ortografía).
- Elaboración de examen de conocimientos generales de acuerdo al tema exigido por la sección de la vacante a cubrir.
- Elaboración de un examen de reconocimiento de personajes característicos de la sección de la vacante a cubrir.
- Elaboración del examen de edición para puestos medios.

Capacitación para evaluar la parte técnica

Evaluación técnica

- Capacitación personalizada para detectar el ángulo noticioso de una nota periodística, analizando notas reales elaboradas por los candidatos.
- Diferencia entre una nota, una crónica, un boletín y un publireportajes.
- Importancia de la jerarquización de la información
- Como detectar un error de hecho
- Detectar que es y como se elabora una cabeza noticiosa, un balazo y un pie de descanso.

Integración de baterías (psicológicas- técnicas)

Baterías psicológicas- técnicas

- De acuerdo a la categoría editorial a evaluar se seleccionaron las pruebas psicométricas (Cleaver – Gordon) a aplicar así como el nivel de complejidad de los exámenes técnicos los cuales miden la técnica periodística del candidato.
- Se elaboraron baterías integrales que pudieran medir las características psicológicas y de personalidad para tener una evaluación integral en conjunto con la técnica periodística de los candidatos y como resultado tenemos una: Evaluación Global de todo aspirante.

Estructurar el diagrama de flujo de nuevo proceso

Diagrama de Flujo

- Revisar cada una de las actividades que se llevaban a cabo en el nuevo proceso de reclutamiento y selección, analizar cada una de ellas y estructurar en un diagrama de flujo cada uno de los pasos a realizar cuando se tiene la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento en el área Editorial.
- Registrar el nuevo proceso del modelo especializado de Reclutamiento y Selección.

Después de estos cuatro meses de llevar a cabo las actividades correspondientes que pudieran dar pauta a arrancar con el modelo, se inicia con verificar como se iba desarrollando, para lo cual se estimo el primer semestre del 2008, es decir, de enero a junio, tal como se muestra en el cuadro 15.

Nota: Los documentos que sustentan las actividades de la 9 – 14 como, cartas descriptivas, perfiles de puestos, manuales, expedientes de capacitación, baterías psicológicas y técnicas; no son presentados en esta investigación debido a que son documentos confidenciales de la empresa.

Cuadro 15

Verificar

PROGRAMA MODELO ESPECIALIZADO		Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08
15	Pilotaje	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado
16	Revisión del modelo	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado	Planeado
17	Correcciones del modelo			Planeado	Planeado	Planeado	
18	Revisión de correcciones						Planeado

 Planeado
 Realizado

Objetivo: Llevar a cabo la aplicación del modelo para detectar errores y poder hacer las correcciones pertinentes.

Una vez piloteado el modelo y después de haber hecho las correcciones pertinentes se llego a la parte final, la aplicación del proyecto que había llevado poco más de un año afinar y para llevar un control detallado del funcionamiento del mismo y saber si se había cumplido con los objetivos marcados se inicia de manera formal y constante el análisis de indicadores, (serán vistos a detalle en capítulo 5), los cuales en el segundo trimestre del 2008 se realizaban de manera bimestral, tal como se observa en el cuadro 16.

Nota: Los documentos que sustentan las actividades de la 15 – 18 como bitácoras, perfiles, exámenes psicológicos y técnicos, evaluaciones de desempeño, presentaciones, archivos electrónicos; no son presentados en esta investigación debido a que son documentos confidenciales de la empresa.

Cuadro 16

Actuar

PROGRAMA MODELO ESPECIALIZADO		Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
19	Aplicación del modelo	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
20	Evaluación de indicadores	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado

	Planeado
	Realizado

Objetivo: Medir los indicadores que permitieran hacer un análisis de las fortalezas y debilidades que implica el modelo especializado de reclutamiento y selección dentro de una empresa líder en periodismo escrito.

Era importante continuar con la evaluación y el análisis de todos los datos que pudieran arrojar información que sirviera de parámetro para revisar en donde podían surgir algunas fallas en el proceso e ir las adecuando a las necesidades reales de ese momento, así como también tomar en cuenta que esto es el primer paso de un proceso de mejora continua en el que hay que detectar los puntos fuertes que se pueden tomar de base para mejorar, y elevar la calidad del servicio del proceso de reclutamiento y selección editorial.

Por ello como se observa en el cuadro 17 del modelo especializado durante el primer semestre del 2009, que contempla de enero a julio, se siguió llevando a cabo la evaluación de indicadores pero ahora programado trimestralmente.

Así como el inicio de la planeación de un nuevo proyecto derivado de este modelo especializado de reclutamiento y selección, (el cual ya no compete a esta investigación), sin embargo, era importante mencionarlo para puntualizar que el nuevo modelo sigue en una línea de mejora continua.

Nota: Los documentos que sustentan las actividades de la 19 – 20 como evaluaciones de desempeño, presentaciones de indicadores y archivos electrónicos, encuestas de calidad en el servicio; no son presentados en esta investigación debido a que son documentos confidenciales de la empresa, sin embargo, sólo se permitió por parte de la empresa mostrar los resultados generales.

Cuadro 17

PROGRAMA MODELO ESPECIALIZADO		Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09
21	Evaluación de indicadores	Planeado						
		Realizado						
22	Inicia proyecto SYR Editorial(planeación).	Planeado						
		Realizado						

 Planeado
 Realizado

Objetivo: Dar seguimiento a la evaluación del área y a la calidad de la misma.

Es importante continuar con la evaluación de indicadores ahora de forma trimestral y seguir afinando el proceso para continuar con el proceso de mejora. Es por ello que ya se inicio la planeación de un sistema de Reclutamiento y Selección Editorial (SyR) que permita estandarizar y optimizar procesos. (No se tratará en esta investigación, sin embargo, surge como un nuevo proyecto para la empresa).

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DEL PROYECTO

Este capítulo muestra los gráficos, tablas y estadísticos obtenidos como resultado de la elaboración y aplicación del modelo especializado en Reclutamiento y Selección Editorial basado en la mejora continua.

5.1.- Evaluación y análisis de indicadores de la ejecución del modelo

Al realizar las actividades programadas, la Gerencia de Talento logró obtener los siguientes resultados en 2 rubros:

- ❖ Índices de rotación
- ❖ Técnica periodística

Índices de rotación

El área es entregada con los indicadores de agosto 2007 con un índice de rotación de 7.35, en 4 meses logro reducirse a 4.01. (ver cuadro 18).

Cuadro 18

Tabla de datos del Índice de rotación del Área Editorial (Ago 07 a Dic 07)

	Personal Inicial	No. Altas		No. Bajas		Personal Final	Personal Promedio	Indice de Rotacion
Ago-07	440	20	4.67%	43	10.04%	417	428.5	7.35
Sep-07	417	35	8.29%	25	5.92%	427	422	7.11
Oct-07	427	15	3.58%	32	7.65%	410	418.5	5.62
Nov-07	410	10	2.43%	7	1.70%	413	411.5	2.07
Dic-07	413	15	3.65%	18	4.37%	410	411.5	4.01
		95	22.71%	125	29.88%		418.4	

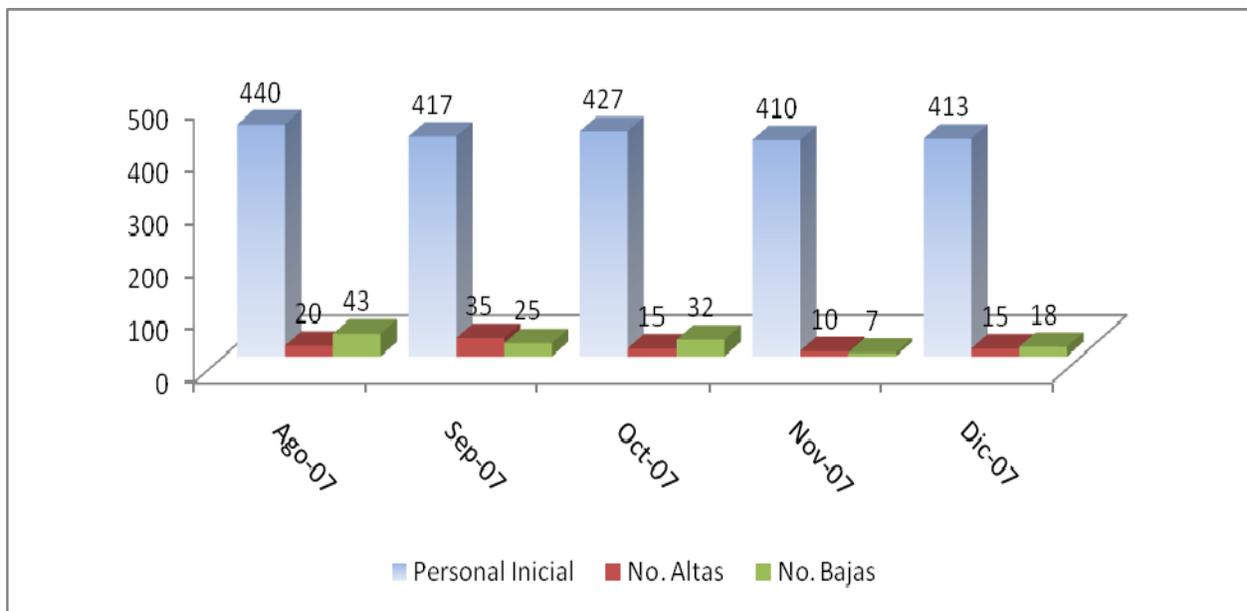
Interpretación

- ❖ En agosto 2007 se tenía un índice de rotación de 7.35, el cual en cuatro meses se logro reducir a 4.01.

Aún cuando el índice de rotación sigue siendo alto, es considerable su disminución mes a mes. (ver gráfica 20).

Gráfica 20

**Gráfica de datos por mes del índice de rotación del
Área Editorial (Ago 0 – Dic 07)**



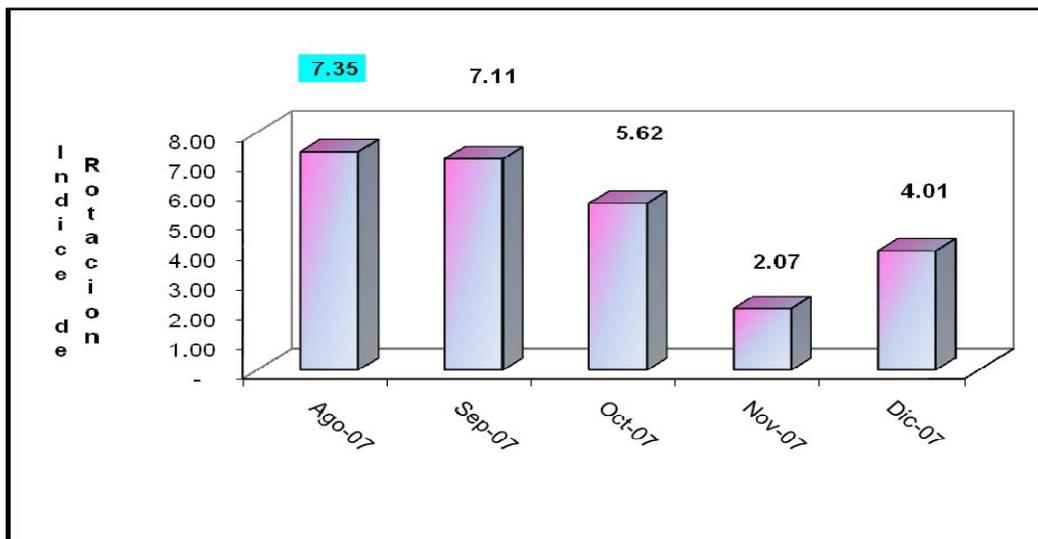
Interpretación

- ❖ Se observa que mes a mes del periodo de septiembre 2007 a Diciembre 2007 la constante es que del personal inicial por mes, siempre es mayor el número de altas que el de bajas, al contrario de los meses anteriores (ver cuadro 11), disminuyendo considerablemente la faltante de personal o rezago que se había venido presentando.

- ❖ En octubre 2007 se marco una diferencia considerable por la implementación de la mejora que tiende a bajar y posteriormente tiende a subir hasta lograr mantener una estabilidad, tal como se ve en el siguiente ejemplo:
- ❖ Por ejemplo, en Septiembre 2007 de un total de 417 empleados iniciales, se observan 35 altas por 25 bajas durante el mismo mes, la diferencia es notable y este patrón de comportamiento se presenta mes a mes durante este periodo. Aunque el personal inicial varíe las altas siempre son mayores al número de bajas y con ello se logra reducir los índices de rotación. (ver grafica 21).

Gráfica 21

Gráfica de datos por mes del índice de rotación del Área Editorial (Agos 07 – Dic 07)



Interpretación

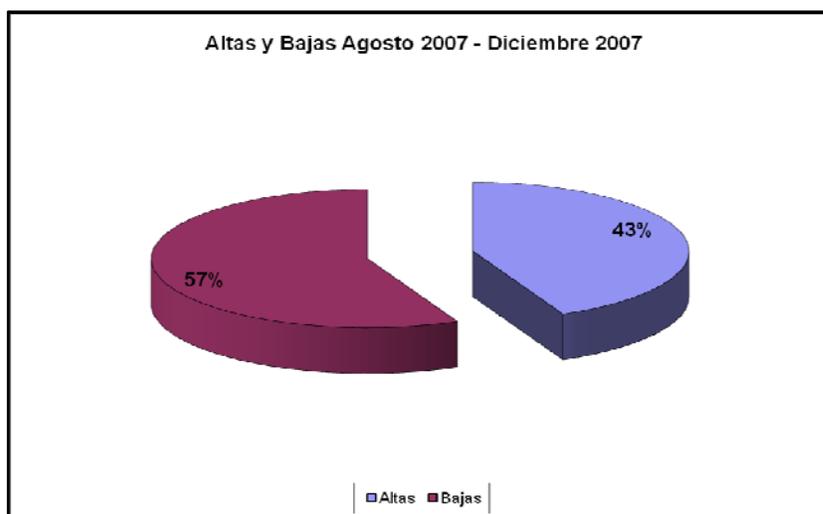
- ❖ En noviembre 2007, se logro alcanzar un índice de rotación de 2.07 reduciendo el índice inicial hasta un 60% a diferencia de noviembre 2006 en el que se tenía un índice de 3.14.

Con el gráfico 18 se puede resumir que en 4 meses hay un 43% de nuevos ingresos contra un 57% de renuncias, expresado esto en datos naturales sería 95 altas contra 125 bajas, comparado este dato con el periodo de julio 06 a agosto 07 se verifica la disminución de índices de rotación.

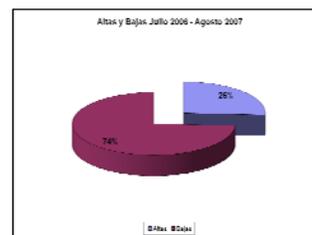
Sin embargo, aunque los datos no son los óptimos aún, se puede ver que hubo cambios favorables en el aumento de ingresos contra el número de personal dado de baja, de eso se trata la mejora continua de una vez identificado el problema hay que llevar a cabo acciones que permitan corregir poco a poco el problema y con ello obtener un proceso de calidad.

Gráfica 22

Gráfica porcentaje de altas vs bajas



Cuadro comparativo



Fuente: Archivo – Carpeta RH Ingresos/ Bajas: 2006

Fuente: Archivo – Carpeta RH Ingresos/ Bajas: 2007

Fuente: Archivo – Carpeta Talento Editorial Ingresos/ Bajas: 2008

Una vez iniciado el pilotaje del modelo especializado de reclutamiento en enero 2008 hasta diciembre del mismo año, los índices de rotación fueron los siguientes:

Cuadro 19

Tabla de datos del Índice de rotación del Área Editorial (Ene 08 a Dic 08)

	Person al Inicial	No. Altas		No. Bajas		Personal Final	Personal Promedio	Índice de Rotacion
Ene-08	410	17	4.13%	14	3.40%	413	411.5	3.77
Feb-08	413	12	2.90%	11	2.66%	414	413.5	2.78
Mar-08	414	15	3.61%	13	3.13%	416	415.0	3.37
Abr-08	416	9	2.17%	10	2.41%	415	415.5	2.29
May-08	415	7	1.68%	4	0.96%	418	416.5	1.32
Jun-08	418	7	1.69%	16	3.87%	409	413.5	2.78
Jul-08	409	10	2.43%	6	1.46%	413	411.0	1.95
Ago-08	413	18	4.32%	10	2.40%	421	417.0	3.36
Sep-08	421	9	2.13%	5	1.18%	425	423.0	1.65
Oct-08	425	12	2.80%	6	1.40%	431	428.0	2.10
Nov-08	431	3	0.70%	10	2.34%	424	427.5	1.52
Dic-08	424	2	0.50%	50	12.50%	376	400.0	6.50
		121	29.09%	155	37.26%		416.0	

Fuente: Bases de datos CICRHUM/Índices 2008

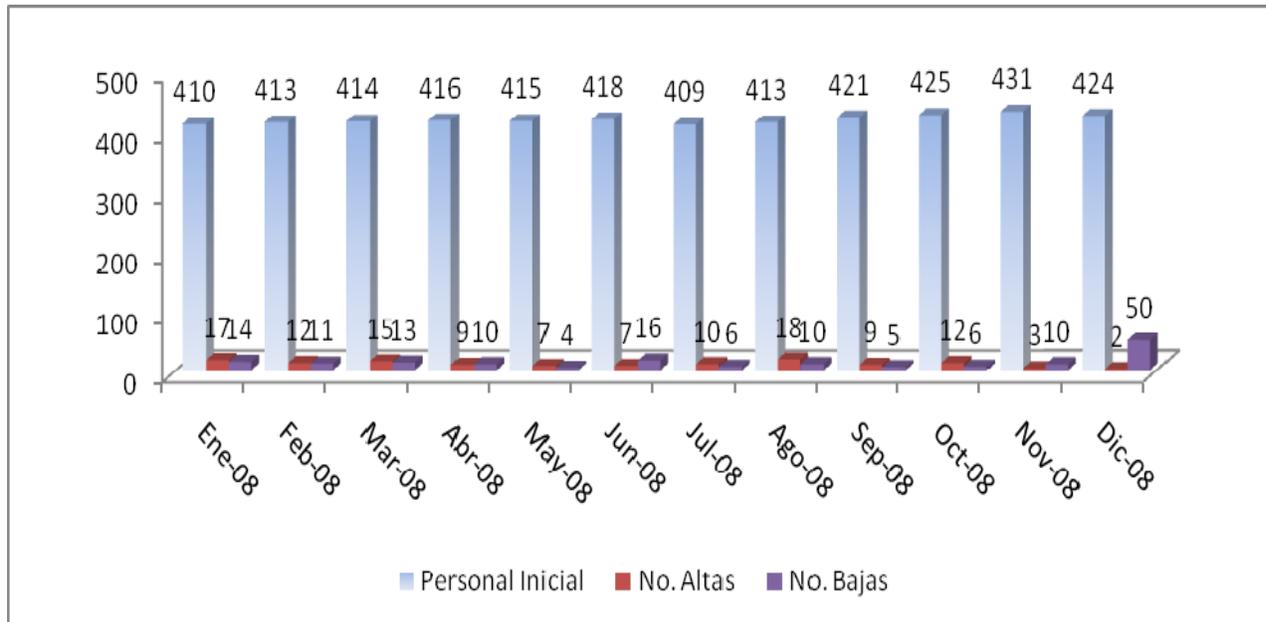
Nota: En diciembre del 2008 se puede ver un índice de rotación alto, esto es debido al recorte de personal que sufrió la empresa por la crisis económica que atraviesa el país y se tuvo que tomar como medida de reducir la plantilla editorial despidiendo a 50 empleados.

Debido a ello, el índice se eleva de 1.52 que se tenía el mes anterior a un 6.50.

La gráfica 23 representa los índices de rotación mencionados en la tabla anterior, analizados mes a mes tomando en cuenta las altas y las bajas durante el año 2008.

Gráfica 23

Gráfica de datos por mes del índice de rotación del
Área Editorial (Enero 08 – Dic 08)

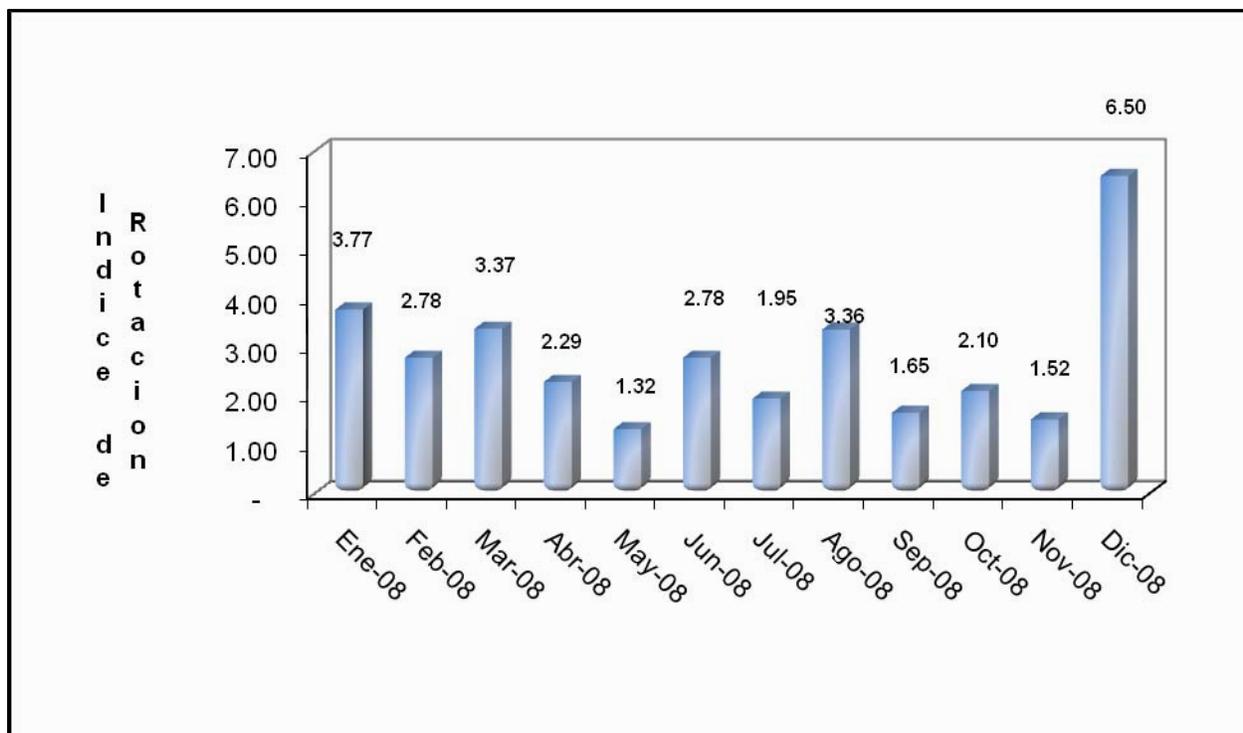


Interpretación

- ❖ Se observa, mes a mes del periodo de enero 2008 a Diciembre 2008 la constante es que del personal inicial por mes, siempre es mayor el número de altas que el de bajas, manteniendo la constante que se presentó desde que se creó la Gerencia de Talento (ver gráfica 16), y con ello se llega a índices de rotación no mayores al 3.78. (ver gráfica 25).

Gráfica 24

Gráfica de datos por mes del índice de rotación del
Área Editorial (Ene 08 – Dic 08)



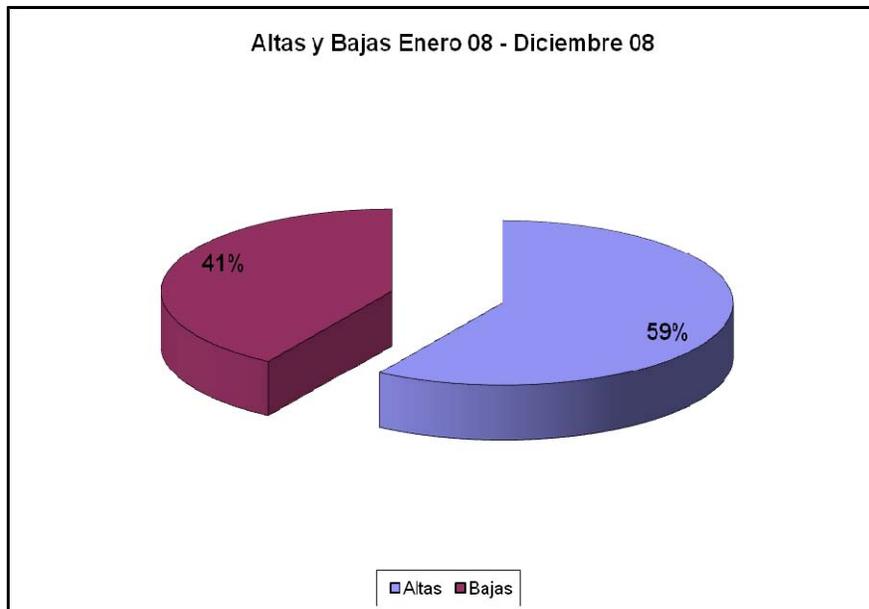
Es importante resaltar: Durante el primer semestre del 2009 se hizo un reclutamiento especial de 30 personas temporales, para cubrir el proyecto electoral que enfrentaría el país en ese momento para elegir Delegados de Distrito y área metropolitana.

Cabe mencionar, estas nuevas plazas temporales también fueron reclutadas y seleccionadas por la Gerencia de Talento.

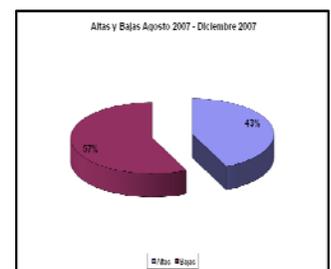
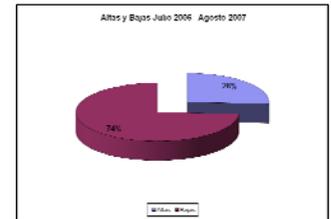
Por lo anterior es de relevancia que en total se reclutaron 151 vacantes contra 155 bajas, considerando que 50 bajas fueron involuntarias debido al recorte de personal que hizo la empresa, por lo que serian 151 altas contra 105 bajas, en un periodo de un año.

Gráfica 25

Gráfica porcentaje de altas vs bajas



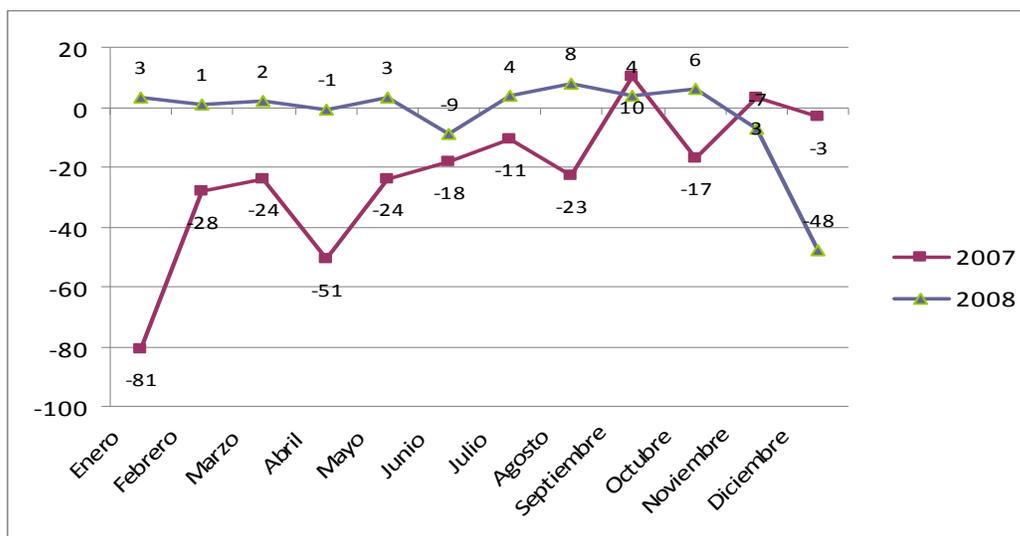
Cuadro comparativo



Los avances obtenidos son notables, los cambios han sido favorables año con año tal como se ve en las gráficas 26 y 27:

Gráfica 26

Gráfica comparativa de las diferencias entre el No. de altas vs bajas (Años 2007 vs 2008)



Interpretación:

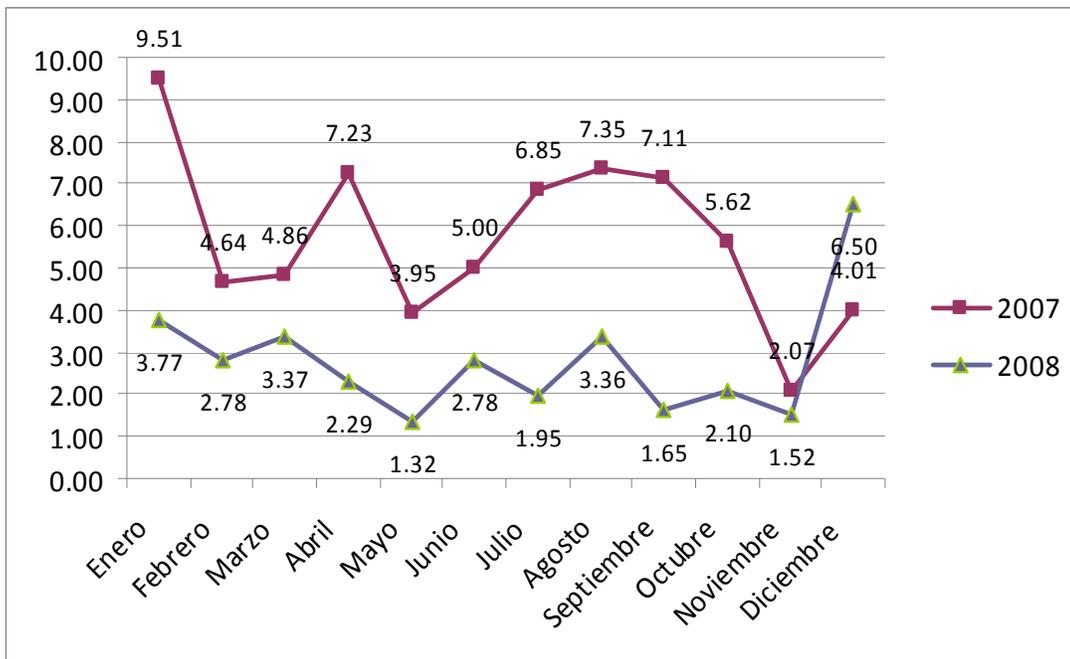
Durante el primer semestre del año 2007 se ven datos preocupantes en cuanto a las grandes diferencias que hay del personal que ingresa y el que renuncia, por ejemplo en enero 2007 fueron contratadas 20 personas y renunciaron 101, por lo tanto hay una diferencia de -81, es decir las bajas superaron de manera preocupante a las altas y esto va generando un rezago considerable.

A diferencia de enero 2007 en enero 2008 se contrataron a 17 personas y renunciaron 14 por lo que hay una diferencia de +3, es decir, la diferencia es positiva por lo que no se genera rezago.

Gráfica 27

Comparativa de los Índices de rotación

(Años 2007-2008)



Interpretación:

Se puede ver que durante el año 2007 se tuvieron mayores índices de rotación que durante el año 2008.

Técnica periodística

Uno de los principales objetivos de crear la Gerencia de Talento, era incrementar el nivel de técnica periodística con la que ingresaban los candidatos (ver gráfico 10), el logro fue significativo y este se evaluó de enero a diciembre 2008.

La evaluación se hizo aplicando el mismo cuestionario que en la etapa de análisis del proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa líder en periodismo escrito visto en el capítulo 4.

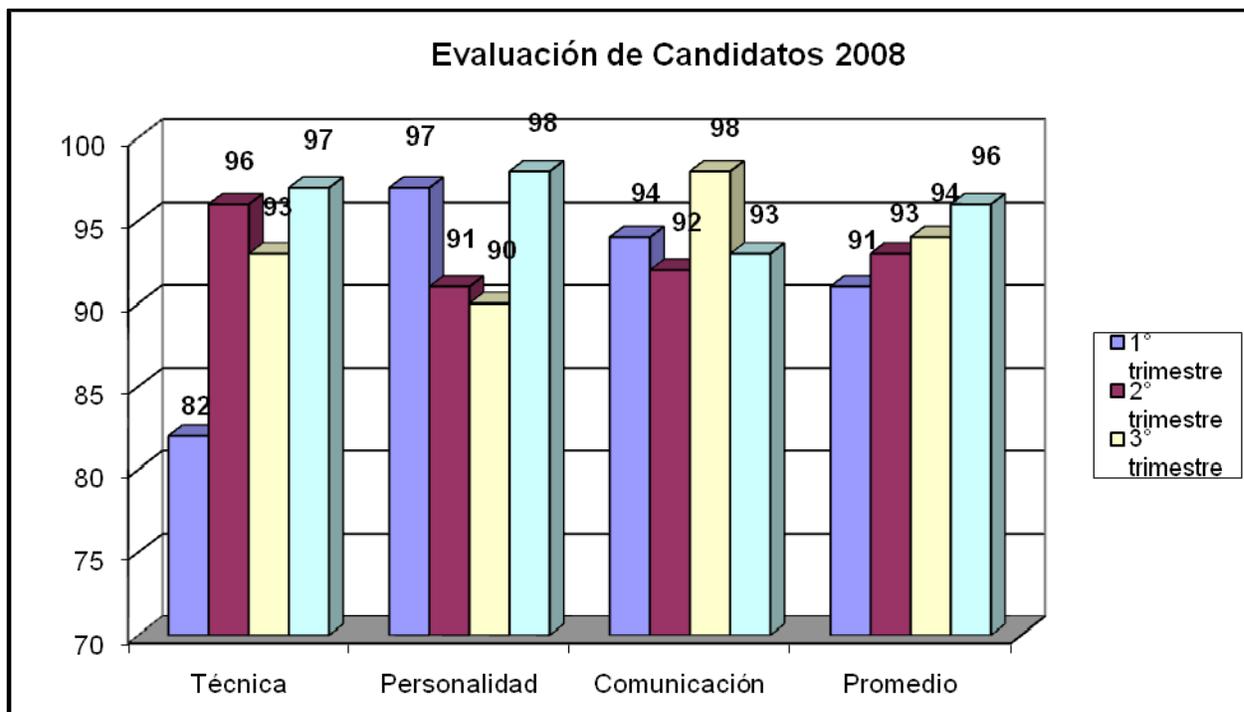
Cuadro 19

Tabla de valores obtenidos de la encuesta

	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Técnica	73	83	92	94
Personalidad	86	90	93	92
Comunicación	83	92	90	96
Promedio	82	88	92	94

Gráfica 28

Gráfica de evaluación de candidatos (Ene 08 – Dic 08)



Interpretación

La evaluación se hizo durante año 2008, dividiendo la evaluación en 4 trimestres, de igual forma que la vez anterior, se tomo una muestra al azar de 250 empleados entre ellos, reporteros, fotógrafos, editores, coeditores, correctores de estilo y diseñadores.

Nota: Estos datos son confidenciales de la empresa, sin embargo, si se muestran los resultados generales.

El avance en el incremento de la técnica periodística es notable ya que se elevó hasta en un puntaje de 94 puntos considerando el 100 como máxima calificación.

El llevar a cabo esta nueva forma de reclutamiento daba mayores elementos para poder discernir entre candidatos que tuvieran el olfato periodístico y pudieran desarrollarlo.

Las deficiencias en la escritura de las notas se habían reducido haciendo que los reporteros, coeditores y las diferentes categorías, pudieran tener un mejor desempeño editorial.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación surgen varios elementos a resaltar:

- ❖ La importancia y el fuerte impacto que puede tener dentro de una organización el área de Recursos Humanos, en específico el área de Reclutamiento y Selección cuando se crea un área especializada en perfiles editoriales, integrando el papel del psicólogo con la especialización de sus perfiles.
- ❖ Se demostró que crear un área especializada en Reclutamiento y Selección editorial llamada “Gerencia de Talento” genera mejora aplicando el modelo de mejora continua propuesto por Edwards Deming, los resultados obtenidos son los siguientes:
 - ✓ Se redujeron los índices de rotación, lo que disminuye los costos a nivel empresa, y esto contribuye a tener un proceso que pueda llevar a la calidad total.
 - ✓ Las diferencias entre los perfiles requeridos y los candidatos son mínimos. (Mayor detección de técnica periodística en los candidatos da como consecuencia mayor calidad en las notas editoriales).
 - ✓ El personal dura más tiempo en su empleo desempeñando sus funciones con mayor calidad y productividad al estar bien ubicado con su puesto.
 - ✓ Se crea un plan de vida y carrera para el personal ubicando más fácilmente las capacidades y habilidades a potenciar de cada uno.
 - ✓ De manera informal se puede observar que el contar con perfiles más acordes a las necesidades de la empresa, deriva que se brinde un mejor servicio de Reclutamiento y Selección de Personal, originando que disminuyan los tiempos de respuesta entre una vacante solicitada y el ingreso de un nuevo empleado.

❖ En cuanto a la función del psicólogo laboral en un área como la Gerencia de Talento:

- ✓ Se involucra y participa activamente en otras áreas, fuera de Reclutamiento y Selección, tales como Compensaciones, Desarrollo y Capacitación Editorial, esto nos orienta hacia una especialización y el psicólogo laboral puede ampliar sus conocimientos en otros campos.
- ✓ La especialización de su trabajo lo hace conocer aquellos detalles que pueden hacer la diferencia para realizar un trabajo más eficiente y lograr mayor calidad en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Obtiene mayores herramientas que le permiten elaborar baterías para evaluar a un candidato más allá de la parte psicológica, tales como evaluaciones de ortografía, gramática, redacción, jerarquización de información, angulación, conocimientos periodísticos, manejo de fuentes, etc., involucradas en la medición de la técnica periodística que posee un candidato y que es de suma importancia pueda filtrar debido a los requerimientos de los perfiles.
- ✓ La especialización implica un crecimiento y desarrollo profesional del psicólogo dentro de la empresa ya que él mismo está formando su plan de vida y carrera, se convierte en una pieza fundamental debido al grado de especialización que alcanza.
- ✓ Se convierte en un agente de cambio generando beneficios a la empresa.
- ✓ Maneja de una herramienta de calidad como la Mejora Continua en todo su trabajo, lo que implica estar en constante actualización.
- ✓ Al estar en un proceso constante de mejora continua, dará como resultado contar con un enfoque de calidad en el trabajo, lo que puede llevar a lograr un proceso de Calidad Total.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Addison Wesley Longman. Psicología Organizacional. México, Pearson, 1999 p 185.
- ❖ Agustin Reyes Ponce. Administración de Empresas. México, Limusa 1998 p.7.
- ❖ Archivo carpeta Calidad Editorial, (2005).
- ❖ Archivo carpeta Historia Institucional, (1993).
- ❖ B.Von Haller Gilmer. Psicología Industrial. Barcelona, Grijalbo, 1963 p 3.
- ❖ Carpeta Archivo editorial, Perfiles de Evaluación, (2007).
- ❖ Carpeta Curso de Inducción Reforma, (2001).
- ❖ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 6.
- ❖ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 8.
- ❖ Duane P. Schultz. Psicología Industrial. México, 1988 p 8.
- ❖ Edgard H. Schein. Psicología de la Organización. España, Ediciones Castillo, 1972 p 20.
- ❖ Ferrell O.C y Hirt Geoffrey. Introducción a los Negocios en un mundo cambiante. México, Mc Graw Hill, 2004 p 8.
- ❖ Francisco Díaz Bretones, Francisco Fuertes Martínez, María Angustias y Victoria Zarco Martín. Psicología de la organizaciones. México, UOC, 2004 p.46.
- ❖ Fuente Manual de Desarrollo Editorial y Comercial, (2003).
- ❖ Fuente: Archivo – Carpeta Talento Editorial Ingresos/ Bajas: 2008
- ❖ Fuente: Archivo – Carpeta RH Ingresos/ Bajas: 2006
- ❖ Fuente: Archivo – Carpeta RH Ingresos/ Bajas: 2007
- ❖ <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- ❖ <http://www.bligoo.com/content/view/472119/1/Circulo-de-Deming.html>)

- ❖ http://www.bvmconsultores.cl/seleccion_de_personal/seleccion_de_personal.htm
|
- ❖ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r8684.DOC>
- ❖ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r8684.DOC>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#evo>
- ❖ <http://www.rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>
- ❖ <http://www.rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>
- ❖ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.
- ❖ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.
- ❖ Jesús Martín García, Susana Rubio Valdenita y Julio Lillo Jorer. Qué es la psicología del trabajo. Madrid, Biblioteca Nueva, 2003 p 78.
- ❖ Manual Comercial, (2003).
- ❖ Manual de Operaciones, (2003).
- ❖ Manual Editorial, (1995).
- ❖ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p101.
- ❖ Mario Gutierrez. Administración para la Calidad. México. Limusa. 2008. p108
- ❖ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones.España, ESIC, 2006 p 142.
- ❖ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones.España, ESIC, 2006 p 142.
- ❖ Miguel Porret Gelabbert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones.España, ESIC, 2006 p 146.
- ❖ Miguel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 159.
- ❖ Miguel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 160.

- ❖ Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 146.
- ❖ Miquel Porret Gelabert. Recursos Humanos Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones. España, ESIC, 2006 p 154.
- ❖ Organigrama estructural Intranet Reforma
- ❖ R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. México, Person 9na. edición, 2005 p 144.
- ❖ R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. México, Person 9na. edición, 2005 p 144.
- ❖ Sistema SYR, Dirección Operaciones, Recursos Humanos.
- ❖ www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml
- ❖ www.reforma.com