

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA UNA EMPRESA
PERIODÍSTICA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA LUCÍA PÉREZ NORIEGA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaída Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de examen de áreas prácticas básicas de acuerdo al Numeral 5.1 Punto Quinto del acta 25-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2007.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretario	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala 9 de marzo de 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

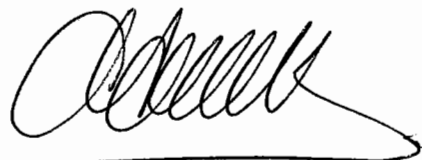
Su despacho

Señor Decano:

En atención a la designación emitida por su despacho, con fecha ocho de noviembre de dos mil siete, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **Ana Lucía Pérez Noriega**, carné 2002-13348 con el tema: **"Programa de admisión de personas para una empresa periodística"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado Activo Número: 1804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

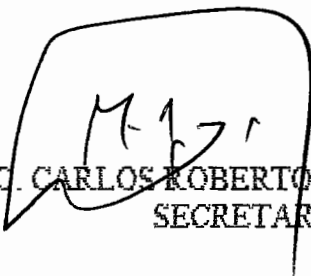
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 249-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA UNA EMPRESA PERIODÍSTICA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA LUCÍA PÉREZ NORIEGA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.



DEDICATORIA

- A DIOS** Por las bendiciones otorgadas hasta el día de hoy y por su infinita misericordia en mi vida.
- A MIS PADRES** Juan y Yolanda por su amor, esfuerzo, dedicación, orientación y apoyo incondicional para que siempre tenga lo necesario para ser una persona íntegra.
- A MIS HERMANOS** Juan Pablo y Carlos Andrés por estar siempre a mi lado apoyándome y brindándome su cariño.
- A MI NOVIO** Benjamín por su apoyo, amor incondicional que me ha dado hasta el día de hoy y por el ejemplo de perseverancia para llegar a ser una mejor persona.
- A MIS TIOS** Esperancita y Benjamín por apoyarme y motivarme a terminar mi tesis y continuar siendo una mejor profesional.
- A MI AMIGA** Alma Cetino, más que amiga una hermana que siempre ha estado conmigo en mis buenos y malos momentos.
- A MI DEMAS FAMILIA** Por su cariño sincero que me han manifestado.
- A MIS AMIGOS** De quienes he tomado un poco de cada uno de ellos para aplicarlo a mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa Periodística	1
1.1.1. Periodismo informativo	1
1.1.2. Periodismo interpretativo	1
1.1.3. Periodismo de opinión o ideas	2
1.1.4. Periodismo de imágenes	2
1.2. Administración de recursos humanos	2
1.3. Integración	4
1.4. Gestión del talento humano	4
1.5. Procesos de la gestión del talento humano	4
1.6. Admisión de personas	5
1.6.1. Reclutamiento de las personas	6
1.6.1.1. Reclutamiento interno	8
1.6.1.2. Reclutamiento externo	8
• Descripción de puestos	8
• Perfil de puestos	9
• Pirámide de ratio	9
• Técnica AIDA	9

• Cartas de remplazo de personal	10
1.6.1.3. Reclutamiento mixto	10
1.6.1.4. Políticas de reclutamiento	11
1.6.2. Selección de personas	11
1.6.2.1. Solicitud de empleo	12
1.6.2.2. Entrevista de selección	13
1.6.2.3. Técnicas de selección de personal	13
• Pruebas de conocimientos	14
1.6.2.4. Proceso de selección de personal	14
1.6.2.5. Políticas de selección de personal	15
1.7. Diagnóstico POIDC	15

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA

2.1. Antecedentes de la unidad de análisis	16
2.2. Datos generales de la unidad de análisis	17
2.2.1. Misión	17
2.2.2. Visión	17
2.2.3. Objetivos	17
2.2.4. Servicios	17
2.2.5. Organigrama	19
2.3. Situación actual de la empresa periodística	19
2.3.1. Reclutamiento de personal	21
2.3.1.1. Reclutamiento interno	22

2.3.1.2. Reclutamiento externo	22
2.3.2. Selección del personal	22
2.3.3. Políticas de reclutamiento y selección	26
2.3.4. Análisis de los resultados	27

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA UNA EMPRESA PERIODÍSTICA

-PROPUESTA-

3.1. Presentación del programa de admisión de personas	29
3.2. Procesos de reclutamiento de personal	29
3.2.1. Evaluación de las necesidades	30
3.2.2. Requerimientos específicos del cargo	31
3.2.3. Reclutamiento interno	34
3.2.4. Reclutamiento externo	37
3.2.4.1. Aviso en periódicos	37
3.2.5. Políticas de reclutamiento	39
3.2.6. Costos de reclutamiento	40
3.3. Selección de personal	42
3.3.1. Solicitud de empleo	43
3.3.2. Entrevista preliminar	46
3.3.3. Prueba de conocimientos	57
3.3.4. Confirmación de referencias	59
3.3.5. Entrevista final	60

3.3.6. Análisis y decisión final	60
3.3.7. Políticas de selección	61
3.3.8. Costos de selección de personal	62
3.3.9. Costos unificados	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Los seis procesos de la gestión del talento humano	5
2	Esquema general del proceso de reclutamiento	7
3	Modelo del proceso de selección	14
4	Organigrama actual de la empresa periodística	19
5	Diagrama de causa y efecto	28
6	Proceso de reclutamiento de personal en la empresa periodística	29
7	Pirámide del ratio	31
8	Cartas de reemplazo de personal	34
9	Modelo de anuncio de prensa	38
10	Proceso de selección de personal en la empresa periodística	42
11	Ambiente de la entrevista	43

ÍNDICE DE CUADROS

Gráfica		Pág.
1	Cuadro comparativo de clasificados desplegados de anuncios grandes	41
2	Cuadro comparativo de clasificados por palabras de anuncios pequeños	41
3	Costos reclutamiento de personal	42
4	Aspectos a calificar	58
5	Costos selección de personal	64
6	Costos reclutamiento y selección de personal	65

ÍNDICE DE TABLAS

Forma		Pág.
1	Cuestionario de trabajo	33
2	Forma de convocatoria de promoción interna	36
3	Formulario de solicitud de promoción interna	37
4	Secuencia de la entrevista y lenguaje no verbal	47
5	Formato de preguntas para verificar referencias	59
6	Formato de calificación de candidatos	60

ÍNDICE DE FORMULARIOS

Forma		Pág.
1	Modelo de Solicitud de Empleo	43
2	Hoja de Calificación de la entrevista preliminar	48
3	Guía de entrevista y uso de evaluación	49
4	Entrevista Dirigida	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Contrato de trabajo	71
2	Descripción de puesto	72
3	Metodología utilizada	76

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la visión del recurso humano es totalmente diferente de su configuración tradicional, por lo tanto toma en consideración que éste, es el capital principal que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, ahora se reconoce como talento humano. Toma tiempo reclutar y seleccionar al personal idóneo para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, debido a que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos.

La empresa periodística en estudio, posee diferentes departamentos que conjuntamente hacen que sea posible la elaboración del semanario de análisis.

Es por ello que debe de contar con un programa de admisión de personas, conformado por los procesos de reclutamiento y selección de personal, que permita buscar y elegir cuidadosamente el capital humano idóneo, capaz de desempeñarse con facilidad en su puesto de trabajo,

El presente trabajo de tesis incluye tres capítulos. El capítulo I contiene el marco teórico, en donde se encuentran los conceptos más relevantes que contribuyen a la realización del trabajo de tesis. Este grupo central de conceptos y teorías ayudan en la formulación y desarrollo del argumento, que contenga las ideas básicas que forman la base y verdadero sustento teórico del estudio, además provee un marco de referencia para interpretar posteriormente los resultados de la investigación.

En el capítulo II se encuentra el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al proceso de reclutamiento y selección, así como el análisis de los datos obtenidos con las entrevistas realizadas.

El capítulo III contiene la propuesta del programa de admisión de personas para la empresa periodística objeto de estudio en el cual se detallan algunas acciones que serán necesarias para lograr que la empresa pueda lograr sus objetivos en cuanto al reclutamiento y selección del personal.

Finalmente, se formulan conclusiones así como recomendaciones y se incluyen la bibliografía consultada además de anexos que se consideran importantes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA PERIODÍSTICA

Una empresa periodística es una entidad conformada por personas, que se dedican al trabajo de redacción, recolección, clasificación y elaboración de información, a través de la edición de publicaciones periódicas.

En el ámbito periodístico, existen cuatro tipos de periodismo, cada uno de éstos expresa la información de diferente forma; los tipos de periodismo son el periodismo informativo, periodismo interpretativo o de explicación, periodismo de opinión o de ideas y el periodismo de imágenes.

1.1.1 Periodismo informativo

El ideal de este tipo de periodismo es la objetividad. “El periodismo informativo es cuando periodísticamente interesa el objeto de la narración y se prescinde del sujeto que la hace, se está pidiendo objetividad, la cual, como condición inseparable de la noticia, ha sido motivo de estudios y polémicas.” (2:20).

Por lo general, en el periodismo informativo hay mayor grado de objetividad que en los otros géneros, ya que su información proviene de las fuentes primarias.

1.1.2 Periodismo interpretativo o de explicación

El periodismo interpretativo o de explicación, además de la información que en el se encuentra, profundiza los temas a tratar y los explica para una mejor comprensión y análisis por parte del lector.

“El periodismo interpretativo ha sido llamado la exégesis del periodismo, porque busca las respuestas, realiza las investigaciones, ofrece la explicación de los

hechos y busca satisfacer al lector todas sus dudas. Es por excelencia el género que forma la opinión del lector sin dar la propia.” (8:35).

1.1.3 Periodismo de opinión o de ideas

En este tipo de periodismo, “el periodista opina frente a la alternativa que surge del hecho o de la información. Da su opinión sobre el hecho o discute sus características, lo considera como elemento de una situación global más amplia. Plantea, polemiza, aprueba o disiente, en función de ideas generales, sociales, políticas y culturales.” (8:63).

1.1.4 Periodismo de imágenes

“El Periodismo de Imágenes se refiere a los mensajes en los cuales la palabra, como la señal, es reemplazada total o parcialmente por imágenes fijas, en sucesión o en movimiento”. (8:77)

1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (3:23)

“Se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de trabajo, que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (5:2)

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Los cambios que acontecieron marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En el período que sigue de la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países industrializados. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital. La administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales.

Después de la Segunda Guerra Mundial la vieja concepción de las relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes convirtiéndose en el factor importante y determinante del éxito empresarial.

En la actualidad el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. El empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual. Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten la base principal de la nueva organización; la antigua administración de los recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, donde las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, aspiraciones, son los nuevos socios de la organización.

1.3. INTEGRACIÓN

“La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidatos, la inducción de los nuevos empleados, capacitación y desarrollo ” (9:143)

1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por una asociación duradera entre personas y organizaciones, en dónde éstas para alcanzar sus objetivos de la mejor manera, deben saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también alcancen sus objetivos individuales.

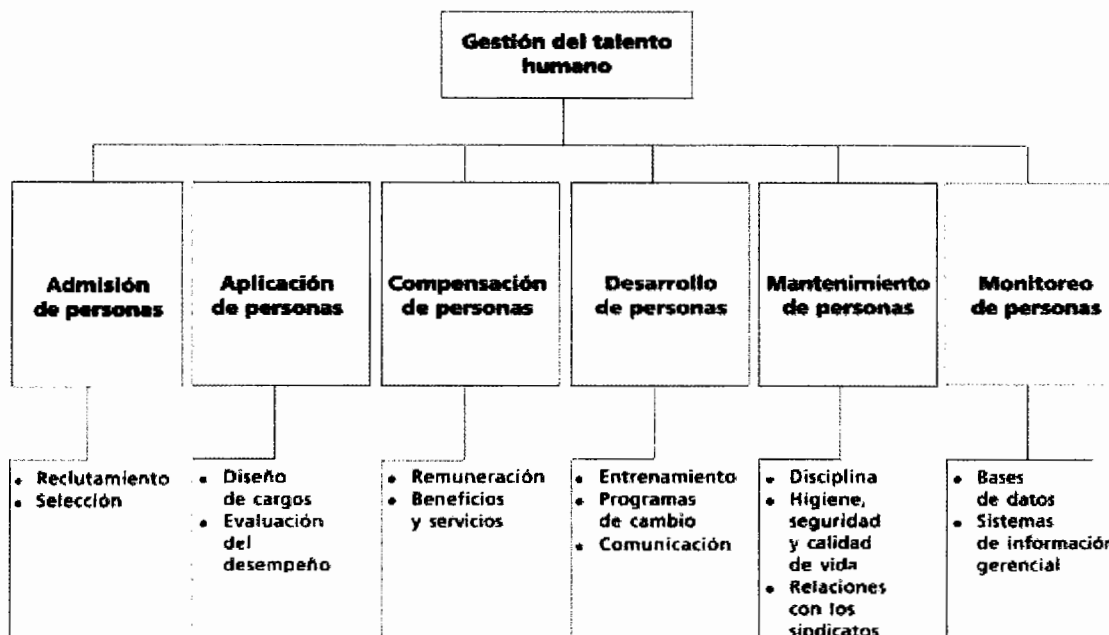
La gestión del talento humano es un área circunstancial y situacional pues dependerá de la cultura de cada organización, la estructura adoptada, las características de la situación ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes.

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (3:9)

1.5. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano involucra varias actividades necesarias para permitir la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Figura 1
Los seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Idalberto Chavenato. Gestión del Talento Humano. Página 13

1.6. ADMISIÓN DE PERSONAS

La admisión de personas, es el esquema que muestra la secuencia que se lleva a cabo en el proceso de incorporación de personas, el cual puede denominarse como un proceso de provisión o suministro de personal, que incluye el reclutamiento y selección.

El reclutamiento y selección de personas implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, y selección del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de trabajo de la organización. Por ello es conveniente

establecer un programa de admisión de personas para prever necesidades futuras.

El objetivo principal de la admisión de personas, es incorporar personal a sus labores cotidianas, mediante el cual las organizaciones que forman parte del mercado laboral buscan y localizan los candidatos que les interesan, para engrosar su proceso selectivo mediante técnicas de reclutamiento interno, externo y mixto. Evaluando y escogiendo a las personas más adecuadas a sus necesidades actuales y futuras.

1.6.1. Reclutamiento de personal

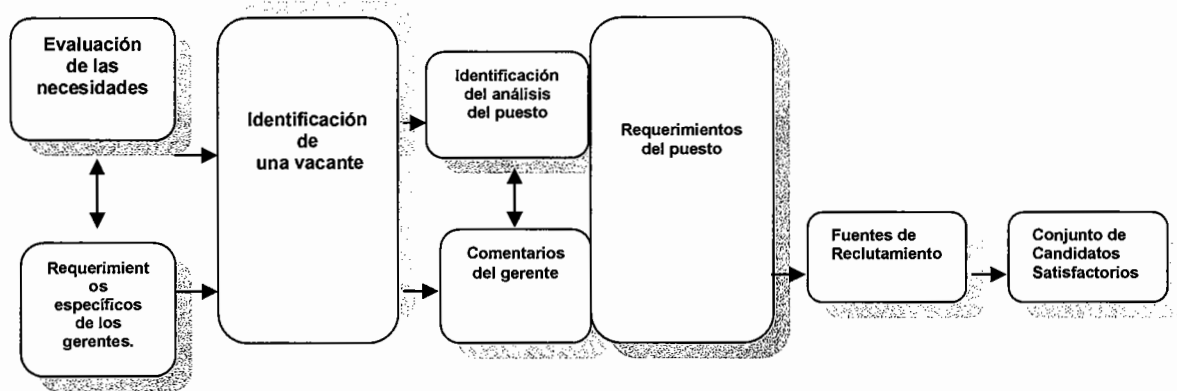
“Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (10:125)

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.” (3:95).

Es un proceso cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. De manera que actúe como un primer filtro, lo cual redundará en un incremento en la eficiencia no sólo del reclutamiento sino también de la posterior selección.

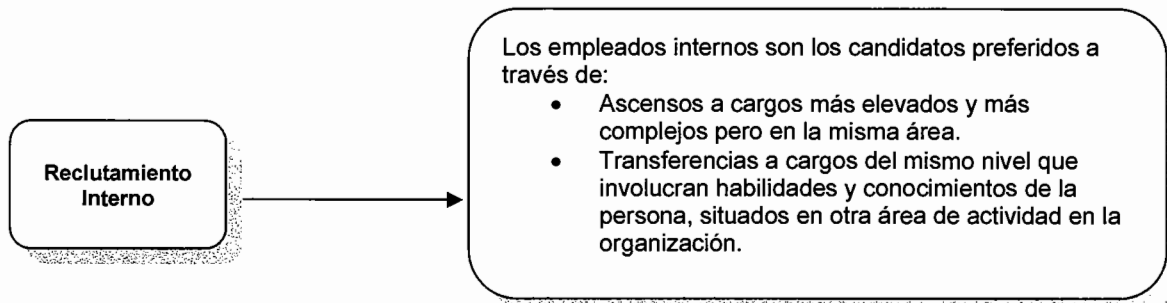
Antes de decidir la fuente de reclutamiento más apropiada, es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso de reclutamiento, para asegurar el cumplimiento resulta imprescindible partir de la información proporcionada por la descripción de puestos de trabajo, constituyéndose éste en un instrumento fundamental para determinar los mínimos exigibles a los candidatos, así como una referencia para realizar comparaciones entre los que serían las características ideales del ocupante del puesto y las que de forma real presente cada uno de los candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.

Figura 2
Esquema general del proceso de reclutamiento



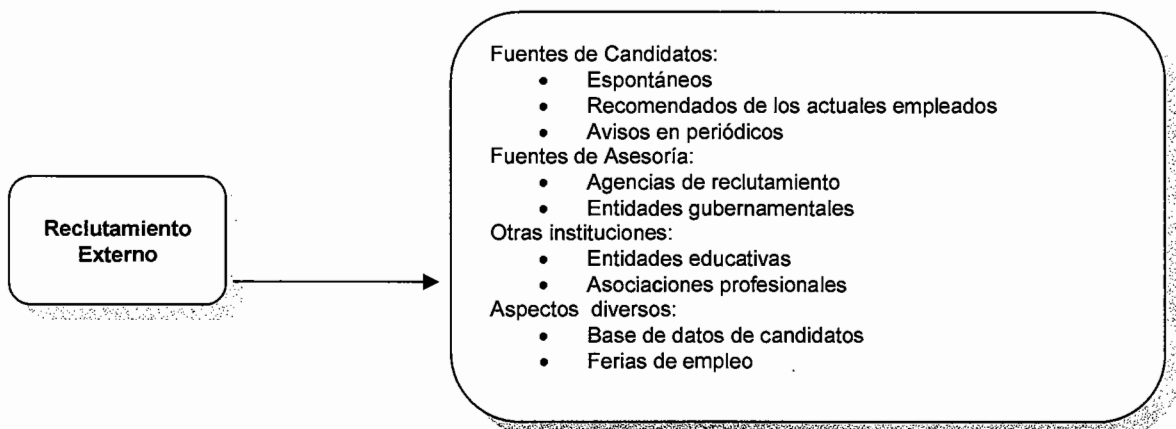
Fuente: Werther William, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Página 151

1.6.1.1. Reclutamiento interno



Fuente: Werther William, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Página 151

1.6.1.2. Reclutamiento externo



Fuente: Werther William, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Página 151

- **Descripción de puestos**

“La descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los

aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (9:212)

- **Perfil de puestos**

“Es un perfil de exigencias el cual indica qué factores, competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. La elaboración de este perfil se basa en los datos aportados por el la descripción del puesto, documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo.” (9:214)

- **Pirámide del ratio**

“La pirámide de ratio puede ayudar a estimar el número de candidatos que la empresa tiene que reclutar. Se diseñan tantas pirámides como vacantes se necesitan cubrir, dado que se establecen diferentes ratios según el puesto”. (4:122)

Antes de realizar el reclutamiento es necesario evaluar las necesidades de personal en los diferentes departamentos, a través de la pirámide de ratio se puede realizar utilizando cuatro relaciones de ratios, el primero es 2:1 Oferta / Aceptaciones; 3:2 Entrevistas / Ofertas; 4:3 Invitaciones / Entrevistas y 6:1 número de currículos aceptados / invitaciones.

- **Técnica AIDA**

“El proceso AIDA es aplicable en publicidad, en comunicación y en general para generar respuestas y para desarrollar cualquier material publicitario y de marketing en el punto de venta. Tan simple como indicar que cada vez que compramos algo, seguimos el proceso AIDA.” (6:482)

- **Cartas de remplazo de personal**

“Planificar técnicamente las promociones y necesidades futuras de personal, a todos los niveles, es una necesidad clara en las empresas, ya que se pueden evitar los costes de selección generados, cuando un puesto queda vacante y no se tiene su sustitución planificada. Éstas cartas permite definir con claridad las posiciones estratégicas en la empresa, detectar al personal que demuestre potencial para desarrollarse (personal con alto potencial), conocer y desarrollar un sistema de competencias laborales para cada posición y para cada empleado.” (7:120).

1.6.1.3. Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Una forma siempre debe complementar a la otra, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa se enfocará más por importar personal ya calificado. Al no encontrar candidatos externos promueve su propio personal.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, la empresa da prioridades por las oportunidades existentes. Al no encontrar candidatos al nivel esperado acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno, coordinadamente. La empresa está preocupada por llenar una plaza vacante, ya sea de alguien externo, o a través de la transformación de su personal. Con esto la

empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

1.6.1.4. Políticas de reclutamiento

Se ha puesto de manifiesto cómo el capital humano es un intangible potencialmente generador de ventaja competitiva y por lo tanto, el adecuado diseño de la política de reclutamiento permitirá a la empresa hacerse de un capital humano valioso y adecuado a sus necesidades.

“Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, se establecen con la finalidad de reclutar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo.” (5:82)

1.6.2. Selección del personal

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (3:111).

Este proceso es un sistema de comparación y de toma de decisiones, que necesariamente deben de apoyarse en algún criterio que pueda asegurar la validez y fiabilidad del mismo. Además se pretende medir el rendimiento futuro del trabajador en su puesto, el cual se mide a través de pruebas, test, entrevistas y la información que proporciona el candidato. La selección de personal debe de apoyarse en un patrón o criterio de comparación y elección, el cual debe formularse a partir de la información del puesto que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan.

En la selección de personas, los candidatos atraviesan un proceso de varias fases secuenciales, en las que deben de superar los obstáculos y continuar a las etapas siguientes; Si no consiguen superar las dificultades son rechazados y salen del proceso. Por lo general se utiliza la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante.

Para poder medir y evaluar si el proceso fue eficiente y eficaz, se debe de realizar una retroalimentación, para poder tomar medidas que ayuden a corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.

La eficiencia radica en hacer correctamente la entrevista, aplicar pruebas de conocimientos válidos y precisos, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

1.6.2.1. Solicitud de empleo

“La solicitud de empleo sirve para recopilar todos aquellos datos que se juzga necesario conocer por la empresa para cubrir el puesto en cuestión, y que es más práctico preguntar por escrito que durante la entrevista, pudiéndose dedicar

el tiempo de ésta a preguntas más incisivas que deben de ser formuladas cara a cara” (7:69)

La solicitud de empleo es un instrumento muy adecuado, ya que sirve para contrastar la información facilitada en el propio currículum elaborado espontáneamente por el candidato, y la que luego da respuesta a las preguntas concretas de la empresa. Los entrevistadores pueden hacer mucho mejor su trabajo teniendo a la vista, o habiendo considerado previamente a la entrevista, la solicitud propia de la empresa.

1.6.2.2. Entrevista de selección

“La entrevista de selección trata de averiguar la idoneidad de un candidato para un puesto concreto de una empresa” (7:73)

Durante una entrevista de selección se pone de manifiesto que el candidato necesita conocer lo mejor posible el puesto de trabajo para el que se le entrevista y lo que se exige a la persona que lo va a desempeñar. Por lo tanto, en la entrevista de selección la finalidad de informar también es importante; una información veraz es tanto un derecho del candidato como una práctica útil que puede evitar falsas expectativas y, en definitiva, el fracaso en el puesto de trabajo.

1.6.2.3. Técnicas de selección de personal

Deben de ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo, ya que permiten rastrear y obtener la información necesaria de los conocimientos, cualidades y personalidad del candidato.

Las pruebas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y

técnicas de simulación. En la práctica, se elige más de una técnica de selección, dependiendo de la complejidad de cada puesto de trabajo.

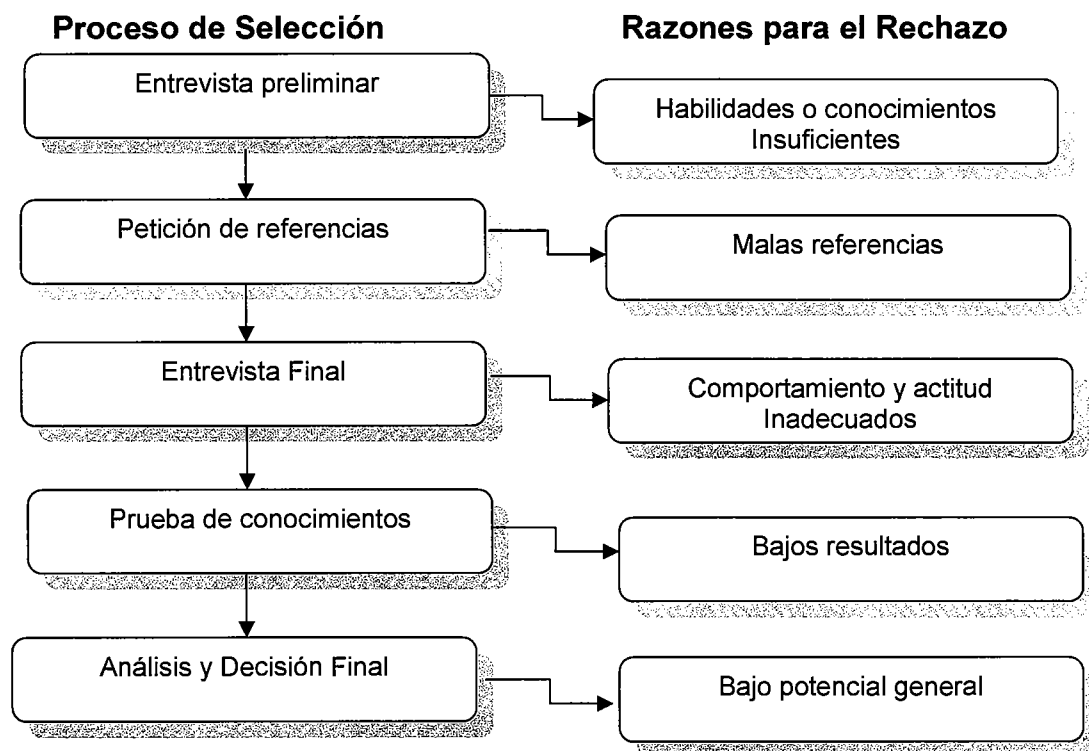
- **Pruebas de conocimientos**

“Estas pruebas pretenden medir de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto” (7: 20)

1.6.2.4. Proceso de selección de personal

Figura 3

Modelo del proceso de selección de personal



Fuente: Manuel Olleros, El proceso de captación y selección de personal. Adaptado. Página 10

1.6.2.5. Políticas de selección de personal

Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo en el marco de la política global sobre los recursos humanos de la empresa. Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la empresa, se debe de tener especial cuidado a la hora de seleccionar para contar con personas dinámicas y asegurar un entorno adecuado y permitir que los empleados puedan desplegar su talento y percibir su desarrollo profesional como algo importante y deseable.

1.7. DIAGNÓSTICO POIDC

Es una evaluación del proceso administrativo dentro de la empresa (planeación, organización, integración, dirección y control), que sirve para conformar una estructura a evaluar dentro de la empresa, analizado cada una de ellas y sus interrelaciones, pueden observarse valiosas conclusiones para realizar el diagnóstico de la situación actual y con base a dichos resultados plantear alternativas de solución. En el caso de la empresa periodística solamente se analizó el proceso de integración para conocer la situación actual.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

La empresa periodística objeto de estudio, surgió a la vida periodística en agosto de 1972, desde entonces el propósito fue ser una publicación semanal distinta, especializada en la información y análisis político, económico y social de coyuntura de los países centroamericanos. Se clasifica entre el tipo de periodismo interpretativo o de explicación, ya que las noticias que presenta, contienen una investigación completa no solamente de los hechos y procesos sino de los antecedentes de sucesos económicos, políticos y sociales.

Actualmente el universo de los lectores incluye embajadas, organizaciones no gubernamentales, centros de investigaciones, empresas, medios de comunicación y diversas organizaciones de la sociedad civil, especialmente de Guatemala y de suscriptores alrededor de otros treinta países.

La empresa está constituida como una sociedad anónima y se encuentra legalmente inscrita en el Registro Mercantil así como en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). La sostenibilidad de la empresa periodística se basa en la venta de sus servicios buscando el equilibrio entre sus ingresos y sus costos, pero sin privilegiar el lucro, porque no tiene reparto de dividendos. Esta filosofía parte de sus fundadores, quienes visionariamente idearon un medio informativo, que para mantener su objetividad en el análisis, no tuviera dependencia financiera de ninguna organización, que luego condicionara su agenda informativa e investigativa.

2.2. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

2.2.1. Misión

“Somos una empresa social que aporta información y análisis requeridos por actores que toman decisiones relacionadas con Centroamérica y sus países, con el fin de fortalecer procesos de desarrollo económico, político y social en la región” (12:5)

2.2.2. Visión

“Ser una empresa social de comunicación alternativa, independiente, imparcial, y líder en Centroamérica, con un equipo dinámico, consciente y solidario; capaz de generar análisis que proporcione información de primera calidad.” (12:5)

2.2.3. Objetivos

- “Ser un medio de comunicación alternativa a la sociedad centroamericana.
- Brindar información de primera calidad a sus suscriptores
- Propiciar la conformación de un equipo eficiente, que trabaje en forma consciente, dinámica y solidaria
- Generar información y análisis demandado por actores que toman decisiones relacionadas con el desarrollo de la región y sus países
- Fortalecer procesos de desarrollo económico, político y social
- Ser líderes en la información periodística en Centroamérica” (12:6)

2.2.4. Servicios

Los servicios que brinda son:

“**Boletín Semanal:** Desde 1972, el boletín semanal de 16 páginas, escrito en español, ha sido una fuente importante de información y análisis para diplomáticos, ejecutivos, economistas, dirigentes de Ong’s, organizaciones

sociales, investigadores universitarios, agencias multilaterales y transnacionales. Elaborado por un equipo de corresponsales en toda la región, quienes proveen análisis semanal de los acontecimientos en cada país y de los temas regionales.

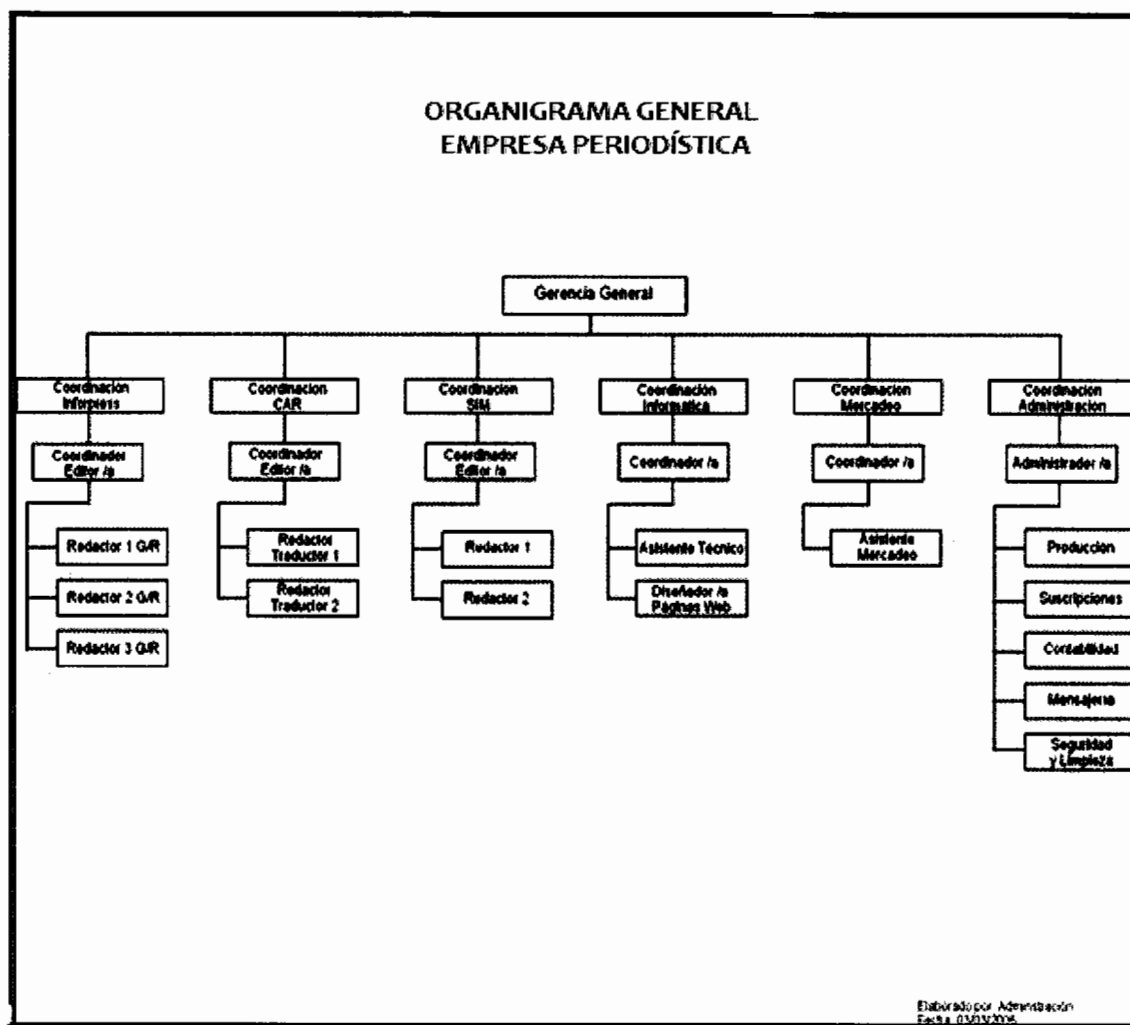
Boletín semanal en inglés: Este boletín contiene ocho páginas de análisis elaborado con base en la información recabada de fuentes de gobierno, partidos políticos, el sector privado, observadores internacionales y de actores de organizaciones sociales.

Boletín Municipal: cuenta con ocho páginas de información especializada en descentralización, fortalecimiento municipal y de la participación ciudadana. El boletín contiene información sobre los acontecimientos más importantes que suceden relacionados con el tema del poder local. También incluye noticias recabadas en una red de 151 municipios de Guatemala suscritos al Servicio de Información Municipal.” (12:15)

2.2.5. Organigrama

Figura 4

Organigrama actual de la empresa periodística



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA

La empresa periodística en estudio presenta un alto índice de rotación de personal, por la ausencia de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, debido a que se crea inestabilidad desde el momento en que se ingresa a un candidato a la empresa, ocasionando un efecto acumulativo de deficiencias que

se ven reflejadas hasta en el momento que el candidato seleccionado se desenvuelve en su puesto; todo esto provoca desmotivación tanto para el trabajador que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas; y para la empresa un costo por no haber seleccionado a la persona idónea para dicho puesto.

De acuerdo a las admisiones reportadas para el año 2008, se admitieron a 5 personas para diferentes puestos, en ese mismo año hubo 12 desvinculaciones, lo cual a través de la siguiente fórmula nos da una relación porcentual:

D= desvinculaciones

T= total empleados

$$\frac{D(12)}{T(17)} * 100 = 70\%$$

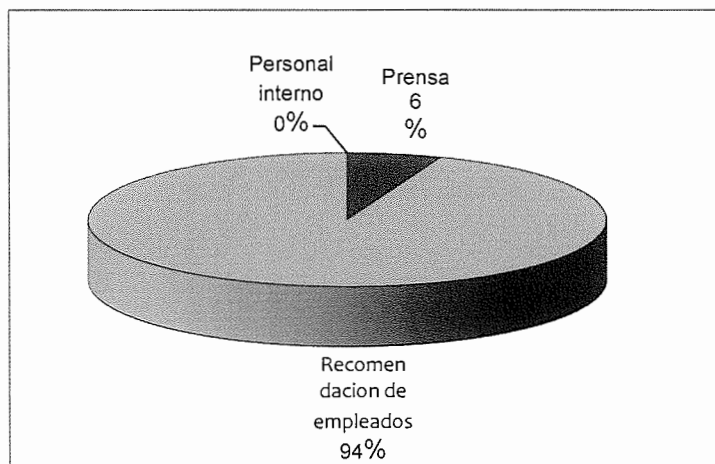
Fuente: Idalberto Chavenato. Gestión del Talento Humano. Página 76

Este índice de rotación nos muestra que la proporción de desvinculaciones es de un 70% en relación al número de empleados de la empresa; es un índice demasiado alto, incurriendo en costos de reclutamiento (procesamiento de la solicitud del empleado, anuncios, atención a los candidatos, tiempo del que recluta, formularios y costo del procesamiento) y selección (entrevistas de selección, tiempo de seleccionadores) por muy inadecuados que sean los procedimientos, se gastan recursos de la empresa para llevarlos a cabo, adicional a ello los efectos en la actitud del personal, el clima organizacional de la empresa pueden sufrir deterioro por la entrada y salida de personal. Por lo anteriormente expuesto la rotación de personal es un efecto de fenómenos localizados interna y externamente en la organización, por lo que a continuación se presenta un análisis de las causas y para la cual dicha información da un punto de partida para plantear un programa de admisión que pueda servir para mejorar la problemática detectada en la empresa.

2.3.1. Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento que se realiza en la empresa no se tiene previsto qué puestos se esperan crear y si éstos se cubrirán con candidatos internos o externos. No cuentan con descripción y perfil de puestos que precise los datos necesarios para la elaboración de avisos, convocatorias o tomar la decisión de qué tipo de reclutamiento utilizar. La falta de previsión de personas repercute en la pérdida de tiempo y costos, debido a que no se tiene una planificación de las necesidades de personas y no se logran obtener los resultados esperados.

Gráfica 1
Forma de reclutamiento en la actualidad
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2008



Fuente: Entrevista trabajadores empresa periodística, 2008
Base: Población total de 17 trabajadores de la empresa en estudio

De acuerdo a los datos obtenidos, la empresa recurre más a reclutar su personal por medio de la recomendación que los empleados hacen, esto estaría bien si se tomara en cuenta otras formas de reclutar pero es la única forma que recurren para atraer a sus candidatos, lo que limita las oportunidades de captar candidatos potenciales del mercado laboral.

2.3.1.1. Reclutamiento interno

Las promociones, ascensos, transferencias no son utilizadas para reclutar personal dentro de la empresa, debido a que no se han asegurado de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos, esto podría evitar la escasez o abundancia repentina de personal. Es importante resaltar que desaprovechar potencial humano de la empresa, puede provocar desmotivación al desarrollo profesional de los actuales empleados y falta de fidelidad dando como resultado una alta rotación de personal.

2.3.1.2. Reclutamiento externo

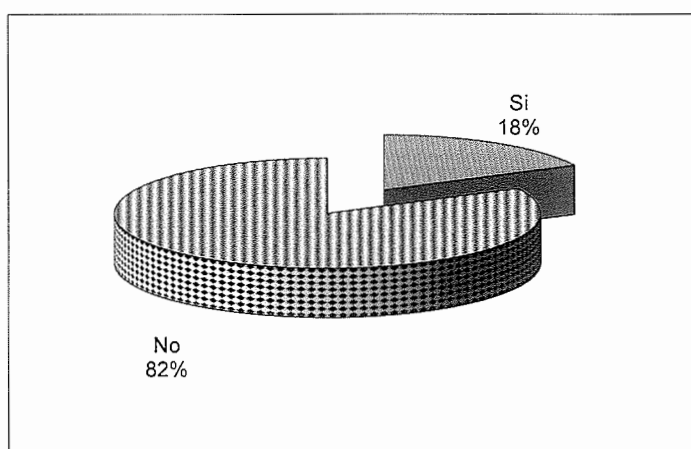
Al momento de utilizar este reclutamiento se recurre a referencias por parte de los empleados la cual ha repercutido en tomar la decisión de seleccionar a la persona recomendada sin evaluar si es la adecuada al puesto vacante, todo esto es porque se llega a confiar en la recomendación, obviando realizar el procedimiento apropiado para la investigación del candidato. No se ha sabido utilizar otros medios externos para atraer a los candidatos.

2.3.2. Selección de personal

Para seleccionar al personal no se tiene un procedimiento establecido en algún documento, la forma en que se realiza es sosteniendo una entrevista con el candidato sin ninguna guía de entrevista, sin contar con un lugar adecuado para realizar la misma. No se examinan los currículos, ni se tienen estipulados los aspectos a calificar de cada candidato para que pueda ser seleccionado. No cuentan con formatos de pruebas de conocimientos para evaluar las nociones que tiene el candidato para el puesto, lo que ha causado que se seleccione a candidatos que no tengan las generalidades que se requiere y que luego esto afecte el desempeño de su trabajo; las pruebas no son determinantes para

seleccionar a alguien pero si demuestran el grado de conocimiento del candidato para poder capacitarlo en el futuro.

Gráfica 2
Entrevistas al momento de seleccionar
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2008

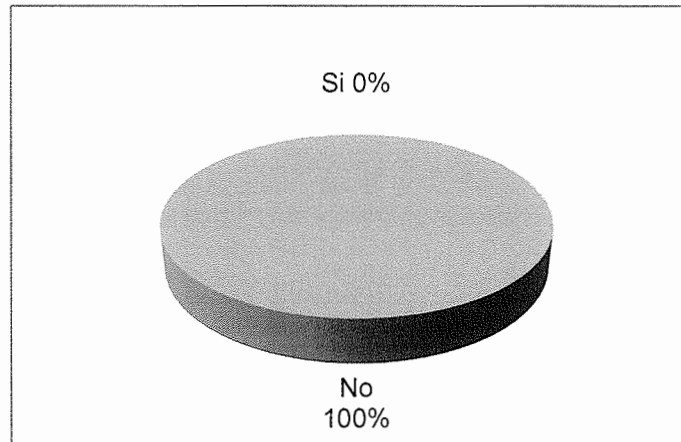


Fuente: Entrevista trabajadores empresa periodística, 2008
Base: Población total de 17 trabajadores de la empresa en estudio

Del total de los entrevistados, solamente 3 manifestaron que se les realizó una entrevista inicial, en la cual les dieron a conocer información general sobre el puesto vacante, expresaron que la persona a cargo de realizar la entrevista no demostraba preparación y confianza al momento de realizarla.

Lo que llevo a preguntar si las personas que hacían las entrevistas tenían alguna preparación para llevar a cabo estas entrevistas, obteniendo los siguientes resultados.

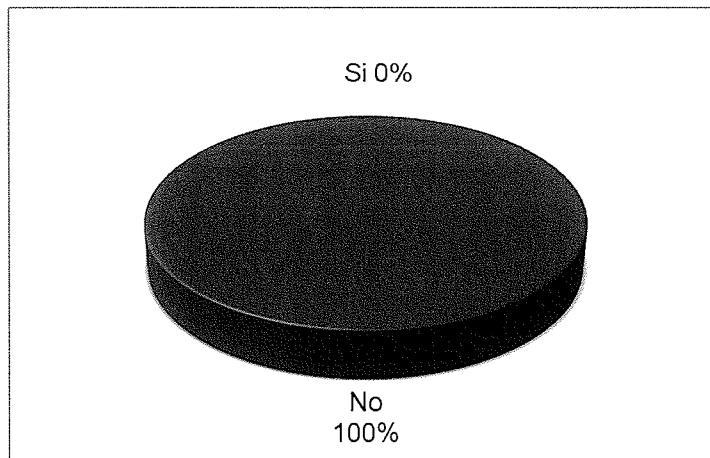
Gráfico 3
Preparación para hacer una entrevista
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2008



Fuente: Entrevista trabajadores empresa periodística, 2008
Base: Población total de 17 trabajadores de la empresa en estudio

Luego de entrevistar a los 6 coordinadores de los respectivos departamentos, todos manifestaron que no han recibido ninguna capacitación para llevar a cabo una entrevista de selección, además se concluyó que no existe una persona encargada de realizar las entrevistas sino que son realizadas los diferentes coordinadores de acuerdo a lo que ellos consideren necesario. Los demás colaboradores agregaron que no habían percibido preparación por parte de las personas que los entrevistaron. La falta de uniformidad en la forma de efectuar las entrevistas en la organización, ocasiona que se de información sin haber tenido un anuencia por parte de todos los entrevistadores y que la selección este determinada por criterios subjetivos.

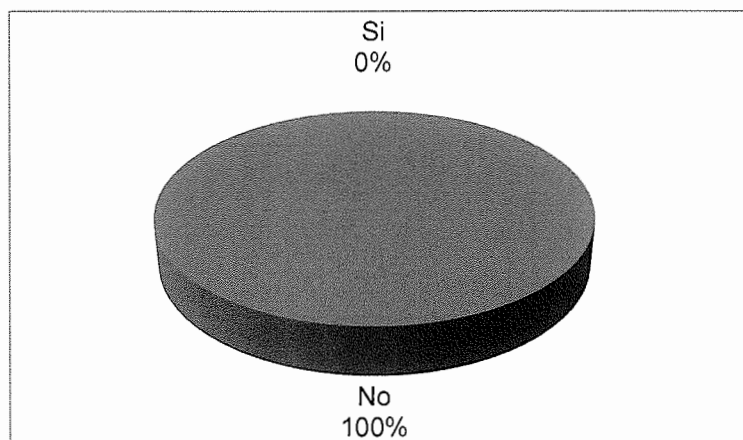
Gráfico 4
Pruebas para aplicar a los respectivos puestos
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2008



Fuente: Entrevista trabajadores empresa periodística, 2008
Base: Población total de 17 trabajadores de la empresa en estudio

Luego de realizar las entrevistas se detectó que la empresa no cuenta con instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos a los candidatos seleccionados, los entrevistados exteriorizaron que no sostuvieron ninguna prueba que determinara las nociones sobre el puesto que iban a desempeñar, todo esto lleva consigo que no se pueda comprobar el desempeño de los candidatos.

Gráfico 5
Persona encargada para realizar el proceso de reclutamiento y selección
del personal
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2008



Fuente: Entrevista trabajadores empresa periodística, 2008
Base: Población total de 17 trabajadores de la empresa en estudio

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, no hubo una persona exclusiva para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, fueron diferentes personas las que llevaron a cabo cada procedimiento. Todo esto produce una ausencia de criterios para realizar las actividades, así como la falta de control y canalización de la información para la toma de decisiones.

2.3.3. Políticas de reclutamiento y selección

No se ha considerado realizar políticas que puedan establecer un marco de referencia para el desarrollo de un adecuado programa de admisión; las políticas de reclutamiento deben establecerse para proporcionar guías generales hacia la captación de los candidatos idóneos, así como las políticas de selección que juegan un papel decisivo, en determinar las técnicas que se utilizarán para

agenciarse de información objetiva y tener un mayor rigor en los resultados, todas estas se establecen con el fin de tomar la mejor decisión.

La admisión de personas es un aspecto esencial en una empresa, ya que mediante ella se puede obtener trabajadores con un alto desempeño, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad.

2.3.4. Análisis de los resultados

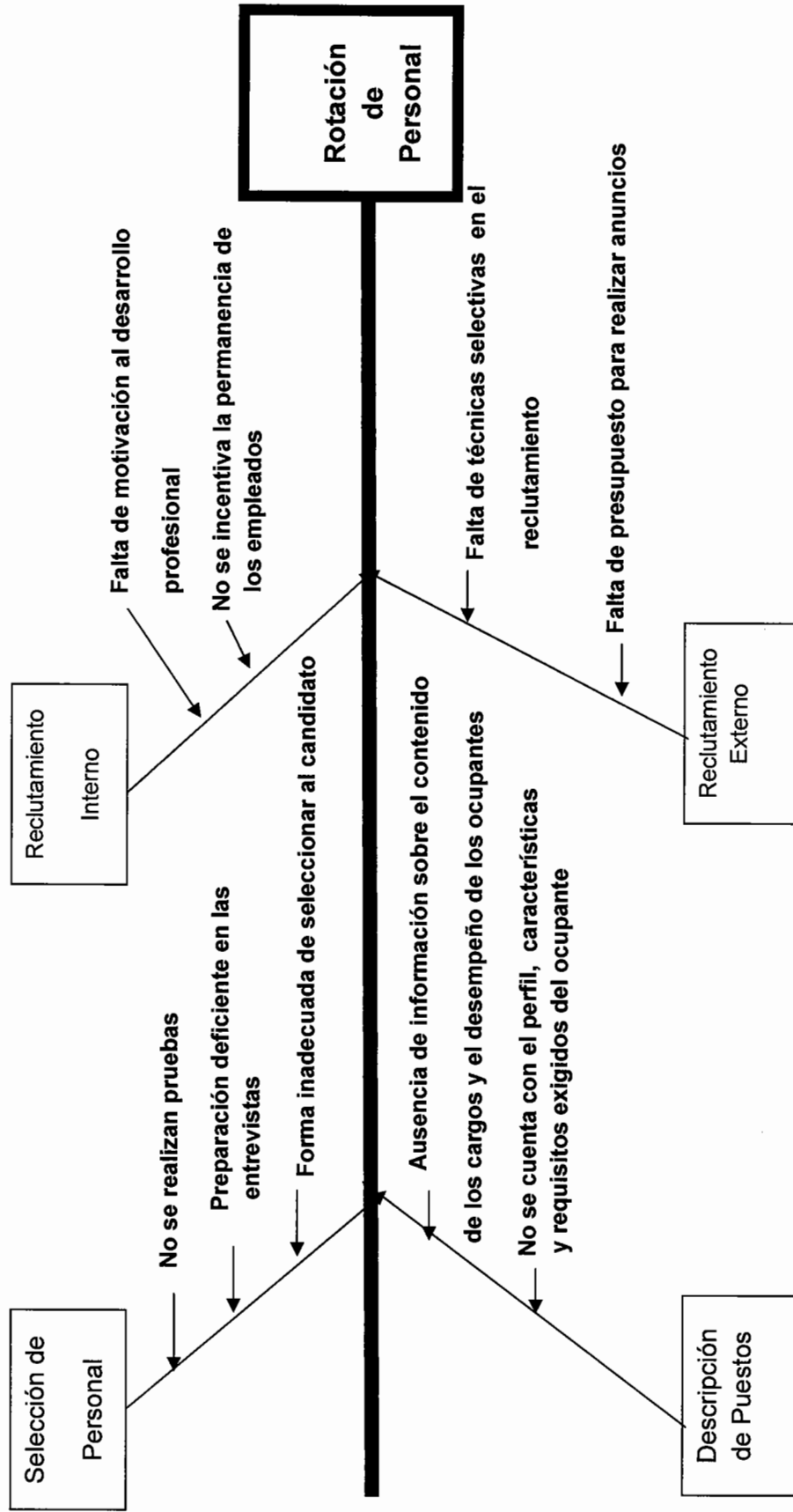
La empresa periodística objeto de investigación no ha medido el impacto que puede ocasionar el no disponer de documentos importantes como la descripción y perfil de puestos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los empleados, así mismo la importancia de pronosticar la cantidad de empleados que se necesitan para poder cubrir la demanda de personal en la empresa. Todos estos hallazgos evidencian que necesitan un programa adecuado de admisión de personas, el cual sea eficiente para captar y seleccionar el recurso humano y poder cubrir las necesidades de personal requerido.

Todo esto es necesario para evitar una alta rotación de personal, a causa de la desvinculación de los empleados por la insatisfacción generada desde el proceso de reclutamiento y selección, por no disponer de un adecuado programa de admisión; así mismo la desvinculación que la empresa realiza para corregir los problemas de la selección inadecuada.

Lo anterior justifica porque es necesario contar un programa de admisión que proporcione las herramientas necesarias para poder identificar y seleccionar los empleados competentes y de alta calidad, y que el recurso humano se pueda convertir en una fuente de ventaja competitiva con otras empresas.

Figura 5

Diagrama de Causa y Efecto



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la empresa periodística trabajo de tesis, Agosto 2009.

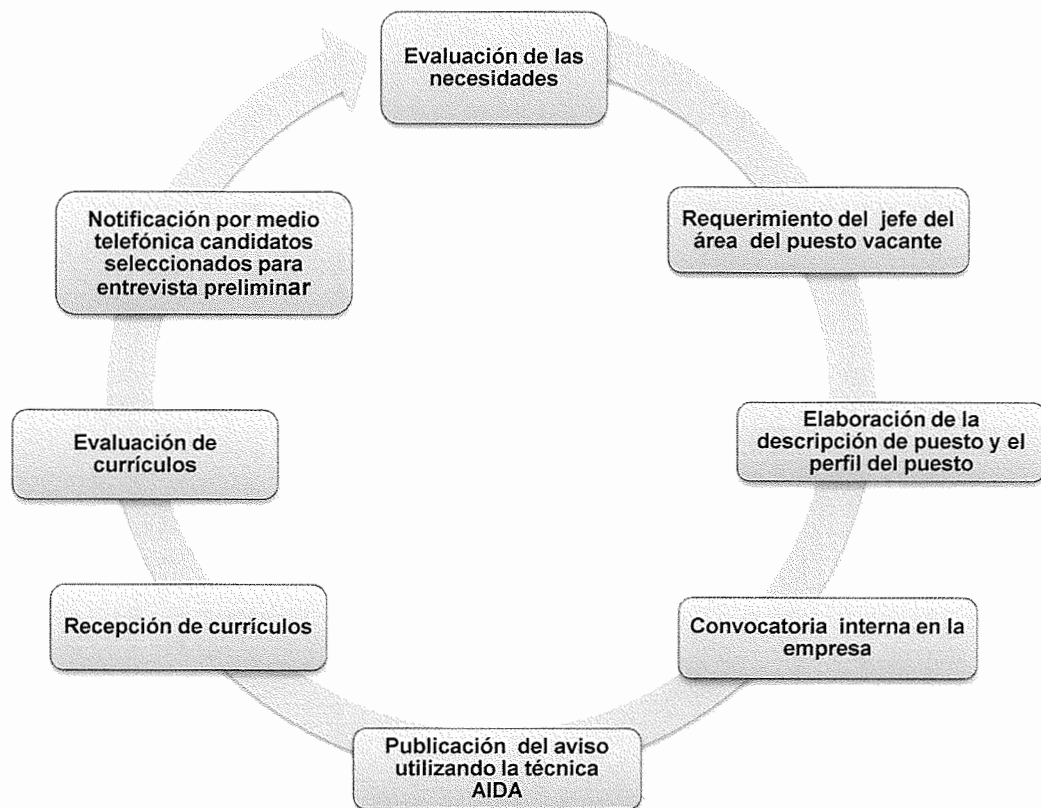
CAPÍTULO III
PROGRAMA DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA UNA EMPRESA
PERIODÍSTICA
-PROPUESTA-

3.1. Presentación del programa de admisión de personas

El siguiente programa de admisión tiene el propósito de dar uniformidad y ayudar al mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección, para incorporar a personas de alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la empresa.

3.2. Proceso de Reclutamiento de personal

Figura 6
Proceso de reclutamiento de personal en la empresa periodística



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.2.1. Evaluación de las necesidades

Se cuentan con 4 plazas vacantes para redactores de la empresa periodística y se aplicará el método de la pirámide de ratio. Se utiliza cuatro pasos para el cálculo de cuántos documentos debe de reclutar. (Ver figura 7).

Paso 1.

Como se cuenta con 4 plazas vacantes se utiliza el ratio 2:1

(4 plazas vacantes * 2) / 1 = **8 ofertas**, es decir, acepta más o menos la mitad de las personas a quienes se les hace el ofrecimiento.

Paso 2

Teniendo la cantidad de oferta se utiliza el ratio 3:2 aplicando matemáticamente de la siguiente manera:

(8 ofertas * 3) / 2 = **12 entrevistados** para ofrecimiento del puesto.

Paso 3

Se cuenta con la cantidad de 12 personas a entrevistar, con este dato se utiliza el ratio de 4:3 realizando el cálculo de invitaciones a realizar para el puesto de redactor. Su cálculo matemático se realiza de la siguiente manera:

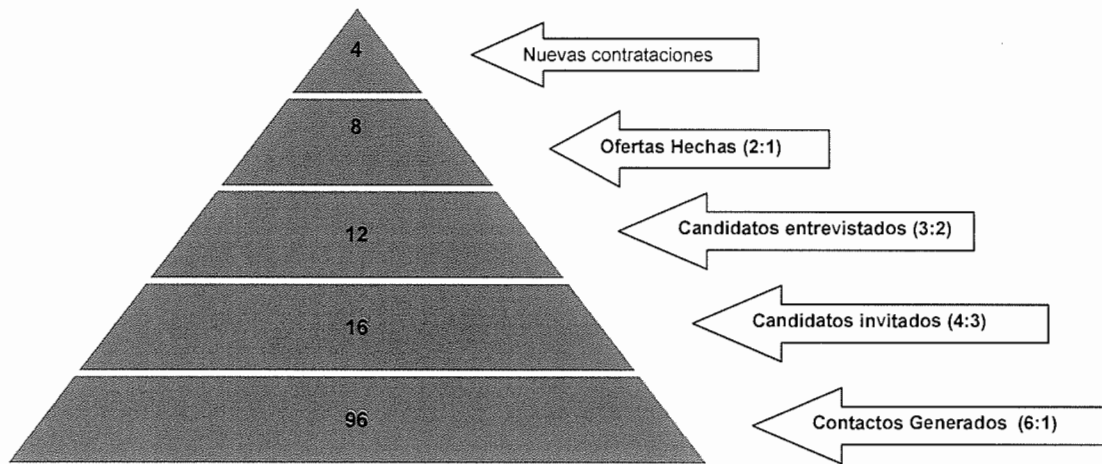
(12 entrevistados * 4) / 3 = **16 invitados** viables para la entrevista, que se les comunicará el día y la hora.

Paso 4

Contando con 16 invitaciones para aplicar las plazas de la empresa se utiliza el ratio 6:1. El cálculo matemático es el siguiente:

(16 invitaciones * 6) / 1 = **96 currículos**.

Figura 7
Pirámide del ratio



Fuente: Dessler, Gary. Pirámide de ratio. Adaptado. Página 122.

Los datos que se tienen indican que se deben de reclutar 96 currículos para el proceso y de esa cantidad invitamos a 16 personas viables para la entrevista, luego se procede a entrevistar a 12 personas y de esas personas se realiza el ofrecimiento a 8, indicando cuáles son las funciones, obligaciones del puesto y salario. Por lo que la mitad de 8 se eligen con los mejores perfiles para las 4 plazas vacantes.

El índice de la pirámide de ratio es de útil ayuda para hacer una previsión de candidatos potenciales que se requieren para poder contar con colaboradores de alta competencia y realizar un proceso de reclutamiento de calidad.

3.2.2. Requerimientos específicos del cargo

Por medio de la descripción de puestos se determinará el objetivo del puesto y las características de las personas a través del perfil de puestos, que deberán contratarse para desempeñarlos.

Para obtener la información sobre funciones, responsabilidades y actividades del puesto se emplean varias técnicas, una de las que se recomienda es la entrevista individual con colaboradores del mismo puesto. A continuación se puntualizan las preguntas que se deben de realizar para obtener la información con mayor precisión.

Tabla 1
Cuestionario de Trabajo
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Nombre: _____ Título del Puesto: _____
 Departamento: _____

- 1. Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto:** En términos generales describa las actividades y funciones que regularmente realiza.
Menciónelos en orden descendente de importancia e indique que porcentaje de tiempo dedica a ellos mensualmente.
- 2. Calificaciones especiales:** Liste cualesquiera licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades a su puesto.
- 3. Equipo:** Liste cualesquiera equipos, máquinas o herramientas que utiliza normalmente como parte de la responsabilidad de posición.
- 4. Relaciones:** ¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas?
- 5. Supervisión:** ¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisión? () Si () No. Si usted es responsable por el trabajo de otros, pero no los supervisa directamente por favor especifique.
- 6. Toma de decisiones:** Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.
- 7. Frecuencia de la supervisión:** ¿Con qué frecuencia debe de entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?
() Con frecuencia () Sólo ocasionalmente () Muy rara vez () Nunca
- 8. Condiciones de trabajo:** Por favor describa las condiciones en las que trabaja. Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo.
- 9. Condiciones de trabajo:** Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.
 - a) Educación
 Escolaridad mínima:
 Número de años:
 Especialización o profesional:
 - b) Experiencia
 Tipo:
 Número de años:
 - c) Capacitación especial
 Tipo:
 Número de años:
- 10. Información adicional:** Por favor, proporcione información adicional que no éste incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted considere importante en la descripción de su puesto.

Fuente: Dessler, Gary. Cuestionario de análisis de puestos para desarrollar descripciones. Página 31

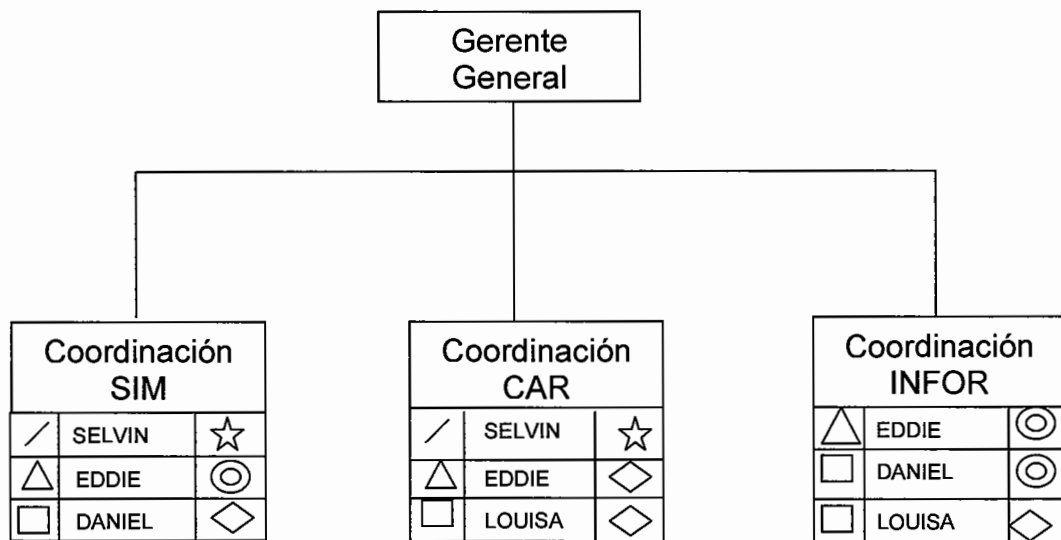
Para realizar de la mejor manera posible el análisis del puesto de trabajo tanto para las personas que se encargan directamente de la selección, como las que

tienen que intervienen en el proceso de selección, es necesario recoger los datos que son necesarios para realizar una adecuada descripción de puesto. (Ver anexo 2).

3.2.3. Reclutamiento interno

Para facilitar el pronóstico de suministro de candidatos internos se puede utilizar las cartas de reemplazo de personal (véase figura 9) que muestran el desempeño actual de los empleados que se pueden ascender, promover o transferir y la capacitación que se requiere de cada candidato.

Figura 8
Cartas de Reemplazo de Personal



Desempeño actual

△ Sobresaliente

□ Satisfactorio

/ Necesita Mejorar

Potencial de Ascenso

◎ Ya listo

◇ Necesita capacitación

☆ Cuestionable

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

En este diagrama se ha seleccionado a los redactores de un mismo departamento para visualizarlos si se encuentran capacitados para ser promovidos, ascendidos o transferidos a cualquiera de los departamentos, de acuerdo a la calificación obtenida de su evaluación de desempeño realizada con anterioridad. La utilización de estas cartas de reemplazo da un panorama de la situación de la empresa para utilizar reclutamiento interno. Luego de identificar los empleados es necesario realizar una convocatoria de la plaza vacante dentro de la empresa, en donde se estipulen las condiciones y procedimientos a realizar para poder aplicar. A continuación se muestra un formato que se puede utilizar para dar a conocer la convocatoria.

Tabla 2
Forma para la convocatoria de promoción interna
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

<u>Título del Cargo:</u>	Redactor		
<u>Departamento:</u>	Servicio de Información Municipal		
<u>Condiciones que deben de reunir los aspirantes:</u>			
1. Haber sido empleado de la empresa periodística por lo menos 12 meses consecutivos.			
2. Haber ocupado su puesto actual por lo menos durante 6 meses.			
3. Debe notificar a su inmediato superior su intención de hacer una solicitud para promoción interna.			
4. Su más reciente evaluación debe indicar que su desempeño es satisfactorio.			
			Fecha de cierre: _____
<u>Escala de Pago:</u>			
	Mínima	Media	Máximo
	Q. 2,500.00	Q. 3,000.00	Q.4,000.00
<u>Funciones y Responsabilidades:</u>			
Véase la descripción de puestos que se adjunta.			
<u>Habilidades y Aptitudes requeridas:</u>			
(Deben de poseer las siguientes habilidades y aptitudes para que se les considere apto para el puesto)			
* Demostrar desempeño exitoso en el pasado en puesto similar			
* Capacidad para redactar notas de temas económico, político y/o social			
* Capacidad para trabajar en equipo			
* Habilidad para realizar entrevistas o reportajes			
* Dominio del idioma inglés en un 75%			
* Capacidad de análisis, redacción, locución			
* Actitud y enfoque hacia la solución de problemas			
* Actitud positiva hacia el trabajo: entusiasta, confiable, con iniciativa, cooperativo, dedicado.			
<u>El procedimiento de solicitud PARA EMPLEADOS es como sigue:</u>			
1. Llene el formulario de solicitud de promoción interna, que puede obtener en Administración.			
2. Entregue el formulario lleno a Administración con copia a su inmediato superior antes de la fecha de cierre indicada arriba.			
Los solicitantes deberán seleccionarse de acuerdo con las características anteriores.			
La selección se hará antes del día _____.			

Fuente: Arthur, Diane. Selección efectiva de personal. Adaptado. Página 194

Se debe de especificar el formulario que debe de ser llenado para participar en la convocatoria, el modelo se define a continuación.

Tabla 3
Formulario de solicitud de promoción interna
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Nombre:	Fecha:
Cargo actual:	Teléfono:
Sueldo actual:	Depto. Actual:
Cargo que solicita:	Nombre del jefe actual:
	Código:
<u>Condiciones que deben de reunir los aspirantes:</u>	
1. Haber sido empleado de la empresa periodística por lo menos 12 meses consecutivos.	
2. Haber ocupado su puesto actual por lo menos durante 6 meses.	
3. Debe notificar a su inmediato superior su intención de hacer una solicitud para promoción interna.	
4. Su más reciente evaluación debe indicar que su desempeño es satisfactorio.	
<u>Procedimiento para la solicitud:</u>	
1. Envíe el original de este formulario a Administración, envíele una copia a su jefe inmediato; conserve otra copia en su poder.	
2. Usted recibirá una comunicación dentro de los tres días siguientes a la entrega de la solicitud.	

Fuente: Arthur, Diane. Selección efectiva de personal. Adaptado. Página 197

3.2.4. Reclutamiento externo

Una buena opción para reclutar externamente puede ser los avisos en los periódicos (Véase figura 12) dependiendo del tipo de cargo, para el caso de la empresa y del puesto que se quiere reclutar de periodista, se sugiere través de periódicos más populares como Prensa Libre o Siglo Veintiuno.

3.2.4.1. Aviso en periódicos

A continuación se presenta un ejemplo de un anuncio para el puesto de periodista/redactor utilizando la técnica AIDA.

Atención: ocupa un área considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y calidad gráfica.

Interés: despierta interés por mencionar la naturaleza desafiante de las actividades.

Deseo: menciona aspectos como beneficios y ventajas del puesto.

Acción: provoca una reacción del candidato al solicitar que envíen su currículum al correo electrónico de la empresa.

Figura 9
Modelo de Anuncio de Prensa

**Empresa Periodística de
larga trayectoria**

Requiere los servicios de
un profesional para ocupar la posición de:


Periodista / Redactor

Profesional de élite en área periodística, capaz de asumir responsabilidades desafiantes y que incluyen gran interacción con periodistas de alto nivel, capacidad para identificar y proponer temas relacionados con la economía, política a nivel centroamericano.

El candidato al puesto deberá tener por lo menos 2 años de experiencia en puesto similar en una empresa de medio escrito, capacidad de realización de investigaciones, entrevistas y reportajes.

La empresa ofrece beneficios excepcionales para personas excepcionales, oportunidad de capacitación en otros países, participación en congresos.

Interesados enviar su currículum por e-mail:
sim@periodismomunicipal.com.gt hasta el día 6 de octubre del año en curso.



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

De acuerdo al puesto que sea deseado cubrir así será el tamaño y la redacción del anuncio, debido a que si es un puesto que no requiere muchas especificaciones como puestos operativos es mejor optar por anuncios por palabras que significará un costo más bajo. Ahora si el anuncio es para puestos más complejos, si es necesario optar por uno que llame la atención y que se pueda utilizar la técnica AIDA.

3.2.5. Políticas de reclutamiento

Las políticas que se establecen a continuación se deberán de adoptar para asegurar objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones al momento de realizar el proceso de reclutamiento.

- a) Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante.
- b) Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades y a la vez por la transparencia del proceso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna y externa en un medio de comunicación escrito de mayor circulación.
- c) Se deberá realizar por lo menos dos cotizaciones para poder colocar el anuncio en la prensa.
- d) Se tomarán en cuenta los expedientes archivados en reclutamientos anteriores para el puesto solicitado.
- e) Se recibirán currículos solamente en el plazo indicado en la convocatoria.
- f) Al momento de entregar su currículo deberán de llenar la solicitud de empleo y entregarla en recepción.
- g) Una vez filtrado los currículos según las necesidades y requisitos solicitados, se debe de notificar por medio telefónico solamente a las personas seleccionadas para que se les realice la entrevista preliminar.

3.2.6. Costos de reclutamiento

A continuación se prorratarán los costos que se incurrirían para reclutar a 96 personas de acuerdo a la evaluación de necesidades en la pirámide de ratio (ver figura 4), del puesto de periodista/redactor.

Salario de la persona encargada:

Q.3,500.00 al mes / 30 días = Q.116.67 al día / 8 horas = Q.14.58 por hora.

- a. Elaboración de publicación tanto interna como externamente, el tiempo estimado es de 2 horas.
Q. 14.58 x 2 horas = Q.29.16
- b. Comunicación con la agencia de clasificados de empleo, negociación y pago. 1 hora
Q. 14.58 x 1 hora = Q.14.58
- c. Evaluación preliminar de los currículos hasta la fecha de terminación si cumplen con los requisitos mínimos requeridos para el puesto, tiempo estimado de 20 minutos.
Q. 14.58 / 60mn. = Q.0.243 x 20mn x 96 = Q.466.56
- d. Llamada de notificación a las personas que son seleccionadas para la entrevista preliminar, tiempo estimado 4 minutos.
Q. 14.58 / 60mn. = Q.0.243 x 4mn x 16 = Q.15.52

El total de costos que se incurrirán en reclutar 4 periodistas es de Q. 525.82

Cuadro 1
Cuadro comparativo de clasificados desplegados
De anuncios grandes
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Especificaciones	Empresa "X"	Empresa "Y"
Tamaño	4.918 * 3.462"	4.917 * 6.96 "
Días	Lunes o Jueves	Miércoles
Precio	Q2.790,00	Q2.642,63
Color	Blanco y negro	Blanco y negro

Fuente: Prensa Libre y Siglo Veintiuno. 2009

Cuadro 2
Cuadro comparativo de clasificados por palabras
De anuncios pequeños
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Especificaciones	Prensa Libre	Siglo Veintiuno
Tamaño	30 palabras	20 palabras
Días	Lunes o Jueves	30 días
Precio	Q160,00	Q650,00
Color	Blanco y negro	Blanco y negro

Fuente: Prensa Libre y Siglo Veintiuno. 2009

El siguiente cuadro muestra los costos de llevar a cabo el reclutamiento de 96 currículos para seleccionar 16 personas para una entrevista preliminar, tomando en cuenta la opción de bajo costo de Siglo Veintiuno para un anuncio desplegado del puesto de periodista/redactor.

Cuadro 3
Costos Reclutamiento de personal
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

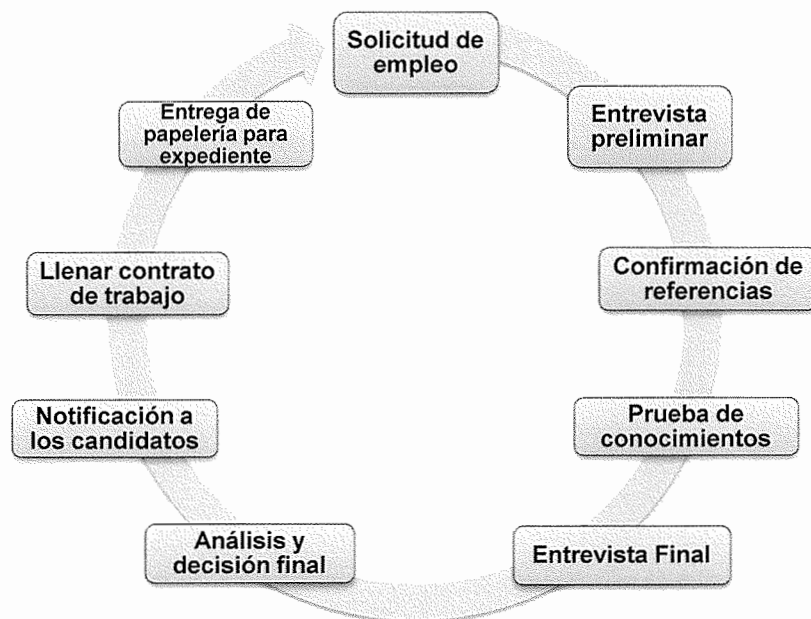
Descripción	Costo
Sueldo proporcional por reclutamiento	Q 525.82
Anuncio en Siglo Veintiuno	Q 2,642.63
TOTAL	Q 3,168.45

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.3. Selección del personal

Figura 10

Proceso de selección de personal en la empresa periodística



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.3.1. Solicitud de empleo

La elaboración de un impreso de solicitud de empleo debe ajustarse a las necesidades y peculiaridades de la empresa. Por ello en la figura 9 se ofrece un modelo con datos generales pero que no representan preguntas al azar o que sean irrelevantes o incómodas para el candidato.

Formulario 1

Modelo de Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

Complete la información requerida a continuación sin dejar espacios en blanco excepto si no tiene experiencia o solo ha trabajado en una o dos empresas. No colocar información en los espacios sombreados.

1. DATOS PERSONALES			
Puesto al que aplica		Pretensión Salarial	
Profesión		Otros puestos en los que le gustaría ser considerado	
Apellidos		Nombre	Fecha
Dirección			Departamento
Municipio	Teléfono de casa		Teléfono celular
No. Cédula	Extendida en		Edad
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento		Nit.
		No. De IGSS	Estado Civil
Teléfono del esposo o de emergencia	Licencia de Conducir No.		Tipo
Email			
Nombre del Cónyuge edad y ocupación			
Número y edades de hijos			
Nombre del Padre, edad y ocupación			
Nombre de la Madre, edad y ocupación			
Número de hermanos, edades y sexo.			
¿Estudia Actualmente?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Si es si, Indique carrera, establecimiento y horario			
Notas de esta sección:			

2. OTROS DATOS

¿Tiene algún impedimento físico que le impida realizar algún trabajo?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Si es así, ¿cuál?	
¿Toma medicamento?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Bebe o Fuma, especifique?	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Ha estado enfermo de gravedad los últimos dos años?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Especifique	
Compleción física		Estatura	Peso	Religión
¿Tiene casa propia?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Alquila?	SÍ <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otros Especifique
¿Cuánto tiempo de vivir en esa dirección?			¿Posee otros Ingresos?	SÍ <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Monto en Quetzales
¿Posee Vehículo?	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Marca		Modelo
¿Tiene alguna deuda?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, explíquelo	
¿Realiza otras actividades deportivas, religiosas o culturales?				
¿Cómo se enteró de la plaza y/o quién lo refirió?				Indique e-mail

3. EXPERIENCIA LABORAL

Compañía 1		Teléfono	()
Último Salario		Puesto	
Razón de Retiro		Tiempo Laborado	
Jefe Inmediato		Teléfono de contacto, celular, extensión o e-mail	
Principales funciones			
¿Podemos ponernos en contacto con su anterior jefe para solicitar referencias? Si es negativo especifique.	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Notas:			
Compañía 2		Teléfono	()
Último Salario		Puesto	
Razón de Retiro		Tiempo Laborado	
Jefe Inmediato		Teléfono celular, extensión o e-mail	
Principales funciones			
¿Podemos ponernos en contacto con su anterior jefe para solicitar referencias? Si es negativo especifique.	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Notas:			
Compañía 3		Teléfono	()
Último Salario		Puesto	

Razón de Retiro		Tiempo Laborado						
Jefe Inmediato		Teléfono celular, extensión o e-mail						
Principales funciones								
¿Podemos ponernos en contacto con su anterior jefe para solicitar referencias? Si es negativo especifique.		SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>					
Notas:								
4. REFERENCIAS PERSONALES								
Nombre		Teléfono	Cargo					
Nombre		Teléfono	Cargo					
Nombre		Teléfono	Cargo					
5. ESTUDIOS								
Primaria	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución				
Básicos	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución				
Diversificado	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución				
Carrera técnica	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución. Título				
Estudios Universitarios	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Años aprobados	Institución Título				
Graduado Universitario	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución. Título				
Maestría o doctorado	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Año de graduación	Institución Título				
Otros títulos o diplomas obtenidos								
6. OTRAS HABILIDADES ESPECÍFICAS								
Programación	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Computación	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Otras, especifique	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Internet	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Inglés	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
Otros conocimientos técnicos	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Especifique					
RENUNCIA DE RESPONSABILIDAD Y FIRMA								
<p>Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender.</p> <p>Si logro el puesto de trabajo, entiendo que la información falsa o engañosa proporcionada en mi aplicación o entrevista puede ser causa de despido.</p>								
Firma				Fecha				

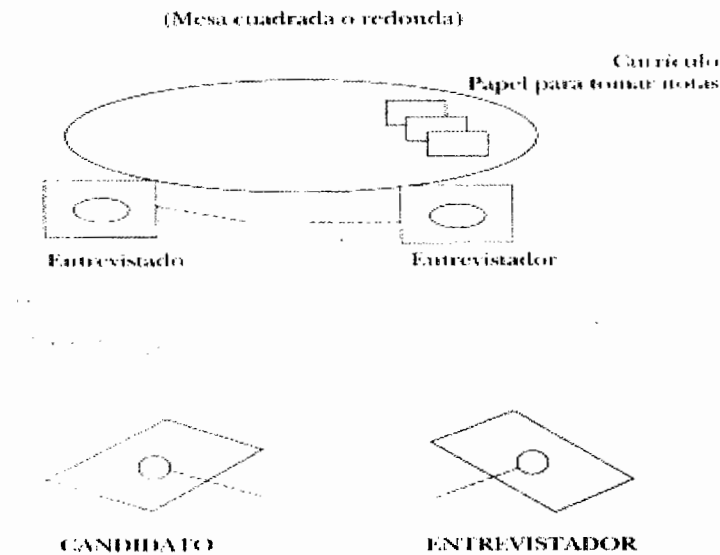
Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.3.2. Entrevista preliminar

Uno de los aspectos más importantes a considerar para realizar entrevistas eficaces es el cuidado que el entrevistador tiene que poner en planificar y estructurar la entrevista con tiempo suficiente. A continuación se detallan los aspectos a tomar en cuenta:

- a) Ambiente de la entrevista: utilizar un espacio independiente o dos butacas que faciliten una actitud relajada e informal y en las cuales se pueda tener un contacto visual con el candidato. A continuación se muestra dos formas en que se pueden colocar al momento de la entrevista para crear un ambiente propicio.

Figura 11
Ambiente de la entrevista



Fuente: Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección del personal. Página 34

b) Secuencia de la entrevista:

Tabla 4
Secuencia de la entrevista y lenguaje no verbal
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

1. Acogida:
Saludo : apretón de manos
El espacio personal
Cómo sentarse
Posturas de las piernas y de los brazos
Información sobre la empresa y el
2. puesto:
Los gestos de la cabeza:
-Posición neutra de la cabeza
-Actitud de interés
- Los gestos de las manos
3. Fase de preguntas:
Comportamiento de la mirada
Controlar la mirada
Controlar la mentira y la duda
Controlar la imitación
4. Cierre de la entrevista y despedida:
No revelar el resultado de la entrevista a través de los gestos.
Despedida en pie:
- Apretón al final de las manos
- Tomar de la muñeca, codo, brazo y hombro

Fuente: Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección del personal. Página 96

c) Hoja de notas y de calificación

Formulario 2

Hoja de Calificación de la Entrevista Preliminar

Nombre del solicitante: _____										
Edad: _____ Teléfono: _____ Fecha: _____										
Aspira al puesto de: _____										
Aspecto personal	Aspecto desagradable, descuidado, desgreñado.	Sin especial cuidado en el vestir o la persona.	En general bien aseado y con buen aspecto.	Muy cuidadoso de su aspecto personal.	Excelente pulcritud y cuidado en el vestir y la persona.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Características físicas	Enfermizo, excesivamente obeso, porte abatido.	Propenso, pequeñas dolencias, poco definido.	Parece encontrarse en buena forma física.	Parece energético, cutis sonrosado y mirada despierta.	Muestra inmejorable condición física.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Voz	Desagradable, irritante.	Difícil de entender y habla con vaguedades.	Agradable, tono de voz simpático	Muy clara, fácil de entender.	Excepcionalmente agradable por su calidad, firmeza y claridad					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Serenidad	Intranquilo, turbado.	Un tanto inquieto.	No muestra excepcionales falta de serenidad.	Aparentemente muy tranquilo.	Con excepcional dominio de sí mismo.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Facilidad de expresión	Confuso, falto de lógica.	Un tanto vago y retorcido.	Capta las ideas bastante bien.	Lógico, claro y convincente	Superior aptitud para expresarse.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Confianza en sí mismo	Tímido e insolente.	Vacilante o despótico.	Una razonable seguridad.	Muy seguro de sí mismo, sin insolencia.	Muy seguro de sí, de confianza en su capacidad.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Educación	Sin capacitación fundamental para el puesto.	Bastante educación para el puesto.	Buena formación educativa para el puesto.	Buena educación, esta mejorándola al ampliar sus estudios.	Excepcionalmente bien dotado para el puesto.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Inteligencia	Lento, "obtuso".	Tiene poco que ofrecer, más bien torpe.	Capta las cosas con facilidad, es buen oyente.	Alerta, formula preguntas inteligentes.	Excepcionalmente agudo, alerta y entendedor.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Aspiración	Aspiraciones al margen del puesto.	Desea el puesto, pero no piensa más allá.	Desea trabajar, desea progresar.	Mucho ímpetu, tiene planes para progresar.	Excelente motivación, planes muy meditados de progreso.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Personalidad	Nada adecuado para este puesto.	Personalidad dudosa para este puesto.	Personalidad satisfactoria para este puesto.	Una personalidad muy adecuada para el puesto.	Destacada personalidad para el puesto.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
TOTALES	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
								TOTAL		

Fuente: Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección del personal. Página 109

Formulario 3

Guía de entrevista y uso de evaluación

Uso de la guía de la entrevista

El formulario está dividido en dos secciones principales que son la guía de la entrevista y la evaluación del candidato. Se debe proceder a través de la guía de la entrevista empleando las preguntas de introducción para cada área y otras preguntas selectas. Las preguntas son presentadas en forma condensada para ahorrar espacio.

Uso de la sección de evaluación del candidato (Ver página 52)

Al concluir la entrevista, se debe convertir inmediatamente las notas en una evaluación. Luego corresponde evaluar al candidato con respecto a los ocho factores principales empleando los códigos de evaluación que se encuentran en la esquina superior derecha de las hojas de evaluación. Para cada factor, existen puntos a considerar y que pueden ser adaptadas mas aún al trabajo específico en cuestión.

Cada factor se aplica a cierto grado de trabajo. Sin embargo, el entrevistador debe determinar la importancia de cada factor con respecto a las exigencias del trabajo al hacer la evaluación total final. Se debe de prestar atención particular a las cualidades notables y los puntos débiles del candidato que se aplican a los requisitos críticos del trabajo. Luego, transferir la evaluación del candidato con respecto a cada factor a la tabla de resumen de evaluación. Esto mostrará gráficamente la evaluación del candidato con respecto a todos los factores. Permitiendo así comparar varios candidatos al mismo tiempo.

Formulario 4

Entrevista Dirigida

Historial de Trabajo

1. Comience con un relato de la experiencia de trabajo, desde el primer trabajo hasta el puesto actual. Por cada trabajo mencione lo que le agradaba, lo que le desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial.
2. ¿Qué logro de trabajo ha representado mayor satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha significado mayor bienestar y por qué? ¿Mayor malestar y por qué?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un jefe? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere trabajar solo o en grupos?
7. ¿Puede darme un ejemplo o dos de la capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un colaborador problemático?
8. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. Cite un ejemplo de un proyecto que efectuó bajo presión.
10. ¿En qué formas es más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
11. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han surgido en trabajos anteriores?
12. En todos los trabajos, ¿cuáles han sido las cualidades más notables y cuáles los puntos débiles?
13. ¿Cómo lo describirían los compañeros o los colaboradores?

Notas y Comentarios

Educación y Entrenamiento

1. A continuación se repasará los antecedentes académicos, comenzando con los estudios de diversificada hasta el presente, con mayor énfasis en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.
2. ¿Qué logros académicos ha obtenido? ¿En qué cursos se ha obtenido mejores calificaciones? ¿Peores?
3. ¿Es muy estudioso?
4. ¿Qué tanto participó en actividades escolares no académicas?
5. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
6. ¿Qué importancia han tenido los estudios en su desarrollo?
7. ¿Qué parte de los estudios fueron costeados por su persona? ¿Cómo lo hizo?
8. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
9. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
10. Si tuviera la oportunidad de volver a estudiar, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?
11. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

Notas y Comentarios

Antecedentes y Circunstancias actuales

1. A continuación se desea conocer algunos datos personales tales como intereses en la adolescencia, la profesión o empleo de los padres y qué influencia tuvieron las experiencias familiares en el desarrollo. Luego, intereses y actividades actuales.
2. ¿Qué influencia tuvo la niñez en la clase de persona que es hoy?
3. ¿A qué edad tuvo el primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?

4. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
5. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
¿Es miembro o líder de algún grupo?
6. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?
7. ¿Ha tenido que acumular una reserva financiera (ahorros, seguro de vida, etc.)?
8. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está de salud?
9. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

Notas y Comentarios

Fuente: Entrevista de Selección de nuevos empleados. ARTHUR, Diane. Página 197

FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO

Código de evaluación
5: Excelente
4: Sobre término
3: medio
2: Término medio
1: Bajo término medio
Pobre

Historial de trabajo

Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo. Área de especialización.

Evaluación

Metas de Trabajo

Razones por las cuales se solicita el trabajo. Conocimientos sobre el trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles. Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la organización. Conformidad entre intensiones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso.

Evaluación

Educación y entrenamiento

Educación formal, entrenamiento militar, cursos por correspondencia, entrenamiento en el trabajo y educación autodidacta. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales se dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en el campo de interés. Entrenamiento específico requerido para desempeñar el trabajo.

Evaluación

Antecedentes y circunstancias actuales

Considere: Valores y conocimientos adquiridos de sus primeras experiencias. Primeros intereses y logros. Edad en que obtuvo su primer trabajo y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato

Evaluación

Resumen de cualidades notables:

Resumen de Puntos débiles:

Resumen y evaluación total:

Evaluación _____

	1 Pobre	2 Bajo término medio	3 Término medio	4 Sobre medio	5 término Excelente
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales.

Firma del entrevistador: _____

3.3.3. Prueba de conocimientos

A continuación se presenta un ejemplo de una prueba que se podría utilizar al momento de seleccionar al periodista/redactor.

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS BÁSICOS

PUESTO: PERIODISTA/REDACTOR

Nombre: _____ Tel: _____

Fecha: _____ Calificación: _____

Instrucciones: A continuación lea cuidadosamente cada pregunta y desarrolle únicamente lo que se le solicita. Tiempo para resolución de la prueba. (1 hora)

1. Desarrolle el siguiente tema: **“Crisis alimentaria a flote, debilidad institucional al fondo”**

(Utilizando las técnicas de redacción, ortografía y las de elaboración de una nota periodística).

2. De acuerdo al siguiente tema: **Guatemala: Violencia, recurso político con varios artistas.** A qué fuentes, contactos, lugares recurriría para buscar la siguiente información y lograr hacer un análisis imparcial .

3. Si usted tuviera la oportunidad de realizar una nota sobre el siguiente tema, cuál sería su análisis a esta situación?

Guatemala. Gobierno por anunciar plan económico de emergencia. La crisis económica mundial que se desató tras la debacle financiera en Estados Unidos, amenaza con graves repercusiones, sobre todo en los sectores mayoritarios y menos favorecidos de Guatemala. Con proyecciones que anuncian que lo peor está por venir, y que 2009 experimentará una amplia recesión económica, el gobierno de Guatemala se presta a anunciar un Plan Económico de Emergencia, fundamentado en cuatro ejes: empleo, fomento de la inversión, protección social y control de la inflación. Por ahora, el ministro de Economía, Rómulo Caballeros, dió a conocer un resumen del plan, cuyo contenido total será dado a conocer por el mandatario Álvaro Colom, antes del 14 de enero, cuando se cumple el primer aniversario de su administración. Todo indica que el

gobierno tratará la manera de enfatizar en la parte social, tomando en cuenta que cualquier paliativo que se aplique para contener el desempleo, la pobreza y la inflación busca atajar los costos políticos que está acarreado la violencia y el crimen organizado, cuyo mayor asidero se encuentra en la problemática social estructural. Contener su agravamiento parece ser el mayor propósito. Al mismo tiempo, en una alianza con el sector empresarial, el plan también fomenta la inversión en grandes proyectos de infraestructura, y le abre las puertas a la inversión extranjera. El plan deberá ser lo suficiente ambicioso para generar el empleo y atajar el empeoramiento de la pobreza que se vaticina.

4. A continuación describa el procedimiento que utilizaría al momento de escribir una nota.
5. Mencione en un breve párrafo por qué le interesaría escribir para la revista que publica nuestra empresa.

Esta prueba consta únicamente de 5 preguntas con una ponderación de 5 puntos cada una, a continuación se presenta los aspectos a calificar en la prueba.

Cuadro 4
Aspectos a calificar
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Pregunta	Tema	Ponderación	Aspectos a calificar
#1	Actualidad	5 pts.	1. Conocimiento del acontecer de Guatemala. 2. Técnicas de redacción y ortografía. 3. Técnicas de elaboración una nota periodística.
#2	Político	5 pts.	1. Capacidad para relacionarse con otras personas en el ámbito periodístico.
#3	Económico y político	5 pts.	1. Capacidad de análisis.
#4	Conocimientos generales sobre periodismo escrito	5 pts.	1. Conocimiento sobre los procedimientos en la elaboración y edición de una nota periodística.
#5	Intereses personales vrs. Organizacionales	5 pts.	1. Se evaluará si los intereses personales compiten con los intereses de la empresa.

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.3.4. Confirmación de referencias

Para que la verificación de las referencias sea más productiva se propone un formato estructurado como el de la figura 18, el cual ayuda a que no se pasen por alto preguntas importantes. En segundo lugar, usar las referencias que da el solicitante sólo como fuente de otras referencias que conozcan su desempeño. De ese modo, se comienza a obtener información de referencias que serían más objetivas, ya que no fueran citadas en forma directa por el candidato.

Tabla 5
Formato de preguntas para verificar referencias
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

<p>Datos</p> <p>¿Cuáles fueron las fechas de empleo del candidato?</p> <p>¿Cuál era el puesto del candidato?</p> <p>¿Cuáles eran las responsabilidades generales del candidato?</p> <p>¿Cuál era su relación con el candidato?</p> <p>¿Desde cuándo conoce al candidato?</p> <p>Sobre el trabajo</p> <p>¿Cómo describiría la calidad del trabajo del candidato?</p> <p>¿Qué diría de las fortalezas y debilidades del candidato?</p> <p>¿Qué contribuciones piensa usted que hizo el candidato a su compañía o departamento?</p> <p>En resumen</p> <p>¿Por qué dejó el candidato su empresa?</p> <p>¿Volvería a contratarlo?</p> <p>¿Recomendaría al candidato para este tipo de puesto?</p> <p>¿Para qué tipo de trabajo está capacitado el candidato?</p> <p>¿Tiene información adicional que quiera compartir con nosotros acerca del candidato?</p>
--

Fuente: Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. Página 93

3.3.5. Entrevista final

A continuación se muestra una serie de preguntas que se puede utilizar al momento de la entrevista final que pueden ayudar a definir la decisión de contratarlo, una vez respondido satisfactoriamente se proseguirá a darle a conocer las atribuciones, obligaciones, derechos, horarios, sueldo a devengar; para que el candidato pueda decidir si le interesa la oferta de trabajo.

1. ¿Qué gana la empresa si le contrata a usted en lugar de a otro candidato?
2. ¿Qué puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez?
3. ¿Qué ha contribuido más a su éxito profesional hasta ahora?
4. ¿Qué ventajas tendría para usted el entrar en nuestra compañía?
5. ¿Qué cree que es lo principal para la buena marcha de una empresa?
6. Se conformaría con estar en este puesto durante toda su vida?
7. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
8. ¿Qué características de su personalidad y experiencia piensa que resultarían provechosos para nuestra empresa?

3.3.6. Análisis y decisión final

Para analizar a los candidatos a elegir y tomar la decisión final se presenta los aspectos a calificar en cada uno de ellos. Para poder elegir a un candidato tiene que haber puntuado más de 85 puntos.

Tabla 6
Formato de calificación de candidatos
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Currículum (30 pts.)			
Prueba de Conocimientos (25 pts)			
Entrevista preliminar (15 pts.)			
Referencias (10 pts)			
Entrevista final (20 pts.)			
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

Del currículum: los aspectos que se deben de calificar son los siguientes:

- Nivel académico (10 pts.)
- Experiencia profesional (10 pts.)
- Cargos desempeñados (5 pts.)
- Capacitación y actualización (5 pts.)

De la prueba de conocimientos: la prueba de tipo objetiva será calificada con 25 puntos; tendrá como finalidad medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, debido a que las preguntas serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

De la entrevista preliminar: de acuerdo a la hoja de calificación (ver figura 16)

De las referencias: será calificada a la veracidad de las referencias y que las mismas sean positivas para el candidato.

De la entrevista final: se calificará la presentación, dicción, desenvolvimiento.

3.3.7. Políticas de selección

Las políticas que se establecen a continuación se deberán de adoptar para asegurar objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones al momento de realizar el proceso de selección de personal.

- a. La selección del personal se llevará a cabo por el administrador.
- b. Toda selección de personal se hará tomando como base las características personales y de conocimientos determinadas en los perfiles de puesto correspondiente.

- c. La entrevista preliminar se realizará por el administrador encargado del proceso de selección.
- d. Se realizarán únicamente pruebas de conocimiento para evaluar a los candidatos las cuales serán calificados por el jefe del área solicitante. Esta decisión se debe a que no se cuentan con una persona especializada en realizar pruebas psicométricas y el contar con una representaría mayor presupuesto.
- e. Se realizará verificación de referencias a todos los candidatos.
- f. Los candidatos que aprueben la prueba de conocimientos y se obtengan buenas referencias, sostendrán una entrevista final y decisoria con el jefe del área solicitante.
- g. Deberá presentarse a más tardar 1 semana después de confirmado, para llenar contrato de trabajo (ver anexo 1), entregar papelería: antecedentes penales y policíacos, 2 cartas de referencia (1 personal y la otra laboral), 2 fotografías tamaño cédula, certificación de estudios.
- h. En administración se deberán resguardar los documentos de cada empleado en un expediente individual.
- i. Todo empleado de nuevo ingreso deberá de recibir una inducción general y específica en la empresa.

3.3.8. Costos de selección de personal

Salario de la persona encargada:

Q.3,500.00 al mes / 30 días = Q.116.67 al día / 8 horas = Q.14.58 por hora.

- a. Realización de la entrevista preliminar, tiempo estimado 25 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 25 \times 16 = Q.97.20$

- b. Explicación para hacer la prueba de conocimientos, tiempo estimado 10 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 10 \times 16 = Q.38.88$

c. Calificación de las pruebas de conocimientos, tiempo estimado 20 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 20 \times 16 = Q.77.76$

d. Confirmación de referencias, tiempo estimado 15 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 15 \times 16 = Q.58.32$

e. Llamada para entrevista final, tiempo estimado 3 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 3 \times 12 = Q.8.74$

f. Entrevista final, tiempo estimado 15 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 15 \times 8 = Q29.16$

g. Llamada para confirmación de contratación, tiempo estimado 3 minutos.

Q.14.58 por hora/ 60 mns. = $0.243 \times 3 \times 4 = Q.2.91$

h. Contratación, tiempo estimado 60 minutos.

Q.14.58 por hora x 4= Q. 58.32

El costo total de la selección de 4 periodistas es de Q. 371.29

Cuadro 5
Costos de Selección de Personal
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Descripción	Costo
Entrevista preliminar 16 candidatos.	Q 97.20
Prueba de conocimientos y calificación 16 candidatos.	Q 116.64
Confirmación de referencias 16 candidatos.	Q 58,32
Entrevista final 8 candidatos	Q 37.90
Contratación 4 candidatos	Q 61.23
TOTAL	Q 371.29

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

3.3.9. Costos unificados

A continuación se presenta los costos que se incurrirán en el reclutamiento y selección de personal para 4 candidatos, que ocuparan el puesto de periodista/redactor.

Cuadro 6
Costos reclutamiento y selección de personal
Empresa Periodística, Ciudad de Guatemala
Año 2009

Descripción	Costo
Sueldo proporcional por proceso de reclutamiento	Q 525,82
Pago de anuncio en Siglo Veintiuno	Q 2.642,63
Entrevista preliminar 16 candidatos.	Q 97,20
Prueba de conocimientos y calificación 16 candidatos.	Q 116,64
Confirmación de referencias 16 candidatos.	Q 58,32
Entrevista final 8 candidatos	Q 37,90
Contratación 4 candidatos	Q 61,23
TOTAL	Q 3,539.74

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos investigación de campo. Agosto 2009

CONCLUSIONES

1. A través del estudio realizado se comprobó que el planteamiento de la hipótesis número uno es verdadera, debido a que no se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal en base a una serie de procesos y de una forma técnica.
2. Se comprobó que no hay una persona responsable de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal.
3. Se constató que la empresa en el proceso de reclutamiento solamente recurre a fuentes externas, específicamente a recomendación de empleados, sin hacer uso de los avisos de prensa y la promoción o ascensos del personal interno; ocasionando una alta rotación de personal.
4. Se logró establecer que no se realiza prueba de conocimientos que midan el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los candidatos.
5. Se comprobó que no se cuenta con una preparación al momento de realizar las entrevistas de selección de personal.

RECOMENDACIONES

- 1.** Implementar el presente programa de admisión de personas por el personal del departamento de administración, con el fin de organizar y sistematizar los procesos de reclutamiento y selección. Así mismo una revisión periódica cada año del programa de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el futuro.
- 2.** Establecer una persona responsable para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, para así pueda realizar las actividades con uniformidad.
- 3.** Realizar el proceso de reclutamiento apoyándose en fuentes mixtas para así poder complementarse uno del otro y aprovechar el potencial interno como el externo del mercado de recursos humanos.
- 4.** Efectuar en la empresa pruebas de conocimientos durante el proceso de selección, para evaluar compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- 5.** Establecer una guía que pueda dar las directrices para realizar adecuadas entrevistas a los candidatos y no obviar aspectos importantes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTHUR, Diane. Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de nuevos empleados. Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1987. 238 p.
2. CAMPS, Sibila., PAZOS, Luis. Así se hace Periodismo. Editorial Paidós. España, 1997. 185 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Primera edición. Colombia, 2002. 475 p.
4. DESSLER, Gary. Administración del Personal. Editorial Prentice Hall. Cuarta edición. México, 1991. 375 p.
5. DESSLER, Gary., VARELA Ricardo. Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Pearson Education, Segunda Edición. México, 2004. 328 p.
6. KOTLER, Philip y AMSTRONG Gary. Introducción al Marketing. Prentice Hall. Primera Edición. México, 1999. 686 p.
7. OLLEROS Izard, Manuel. El proceso de Captación y Selección de Personal. Ediciones Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona, 2001. 204 p.

8. PENA DE OLIVEIRA, Felipe. Teoría del Periodismo. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Primera Edición. España, 2006. 241 p.
9. ROBBINS, Stephen y COUTLER, Mary. Administración. Editorial Pearson Educación. Décima Edición. México 2009. 584 p.
10. SASTRE Castillo, Miguel Angel. Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Editorial McGraw Hill. Primera edición. España, 2003. 414 p.
11. WERTHER, William B., DAVIS Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. España, 2000. 577 p.
12. Documentos elaborados por la empresa periodística. Guatemala, 2001. 45 p.

ANEXOS

No. _____

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nombre y apellidos del patrono o representante _____

de _____ años de edad: Sexo _____ Estado Civil _____ Nacionalidad _____

Dirección _____ Vecino del Municipio de _____

_____ del Departamento de _____ Cedula de Vecindad No. de Orden _____

Registro No. _____ Extensión en _____ en representación de _____

_____ Con sede en _____

por una parte y por la otra: Nombres y apellidos del trabajador _____

_____ de _____ años de edad: Sexo _____ Estado Civil _____

Nacionalidad _____ : Dirección _____

Vecino del Municipio de _____ del Departamento de _____

Con Cedula de Vecindad No. de Orden _____ Registro No. _____ Extendida en _____

Quienes para los efectos de este contrato se denominan **“PATRONO”** Y **“TRABAJADOR”** respectivamente. Celebran el **“CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO”** contenido en las cláusulas siguientes:

a). La relación de trabajo se inicia el día : _____

b). El trabajador ocupará el puesto de: _____ prestando los servicios

siguientes: _____

c). Estos servicios serán presentados en la Empresa: _____

ubicada en la dirección _____

d). La duración del presente contrato es: _____

e). La jornada de trabajo es de: _____

f). El salario será de: _____ el cual será cancelado en su lugar de trabajo, mediante **CHEQUE** en forma quincenal.

g). El patrono y el trabajador se obligan en todos los casos a cumplir lo estipulado en el Reglamento Interior de Trabajo de la Empresa.

h). El presente Contrato se suscribe en la Ciudad de GUATEMALA, el día _____ del mes _____ de _____.

OBSERVACIONES _____

Firma o impresión digital del Trabajador

Firma o impresión digital del Patrono

Anexo 2

Descripción de puesto

Nombre del Puesto:	Redactor/a
Código del Puesto:	R001
Departamento, unidad o sección donde se encuentra:	Coordinación INFOR
Le reporta a:	Coordinador
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	19 de mayo de 2010

1. Propósito / objetivo del puesto

Encargado de la redacción de notas económicas, políticas o sociales de la región centroamericana para la elaboración de la revista semanal que está dirigido a los lectores de las diferentes áreas de decisión del país. Investigar y analizar hechos económicos, políticos, sociales, desarrollo local, la descentralización, el municipalismo y el contexto de la coyuntura nacional e internacional

2. Funciones del puesto

- Redactar notas económicas, políticas y sociales de la región centroamericana. De acuerdo a sus conocimientos de redacción de medios escritos, análisis, investigación documental y analítica.
- Realizar entrevistas y reportajes.
- Realizar investigaciones especiales que sean solicitadas por otras empresas.
- Investigar y analizar hechos económicos, políticos y sociales de la región
- Cubrir eventos y realizar reportajes

3. Especificación del puesto

Requisitos educación

Educación: título a nivel de Licenciatura en Comunicador Social

Requisitos experiencia

Experiencia profesional: 2 años de experiencia en redacción de notas en un medio escrito.

Habilidades / Destrezas

- Capacidad de decisión
- Capacidad de análisis
- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de planificación y organización
- Manejo de programas de computación (adobe reader, page maker, office, Outlook, internet)
- Manejo de equipo para realizar reportajes

4. Responsabilidad

Errores

Tiene la autoridad y responsabilidad total para redactar notas con independencia de criterio y análisis, siempre y cuando se adapte a los principios y a los manuales de redacción.

Maquinaria/Equipo

- Grabadora de reportero
- Computadora Laptop
- Escritorio

Relaciones con otros

Trabaja con los demás redactores. Relaciones externas con los demás departamentos.

Información confidencial

Toda la información relacionada a la elaboración de notas así como la de investigaciones que no tengan autorización de ser publicadas.

Supervisión

Responsable de la redacción asignada e investigaciones. Así mismo es supervisado por el coordinador de redacción y el gerente general.

5. Nivel de esfuerzo

Mental

Requiere de un mayor esfuerzo para el análisis y redacción de la información debido al carácter analítico que tiene el semanario.

Físico

Requiere de realizar visitas fuera de la empresa, ya sea en el área urbana como rural.

6. Condiciones Ambientales

- Oficina panorámica no hay paredes que dividan cubículos
- Iluminación natural y artificial
- Ventilación natural y artificial
- Escritorio ergonómico
- Línea telefónica en común

7. Riesgos

- La divulgación de información que carezca de fundamentos y de fuentes primarias.
- La incorrecta redacción y análisis de la información obtenida
- El criterio subjetivo que se utilice al momento de redactar una nota

Anexo 3

Metodología Utilizada

METODOLOGÍA UTILIZADA

En esta investigación se aplicó el método científico, en sus tres fases.

Fase indagadora: esta fase la obtención de datos se logró mediante amplia revisión de libros, tesis, revistas, páginas de internet, folletos especializados en el tema de recursos humanos.

Se seleccionó a la totalidad de los colaboradores que conforman el universo, debido a que no es una empresa numerosa. Por lo tanto el universo estuvo conformado por los diecisiete colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa periodística.

Fase demostrativa: en esta fase se utilizaron técnicas como la observación directa e instrumentos que permitieron obtener, ordenar, medir, cuantificar y calcular la información obtenida de la empresa periodística, para hacer un análisis de la situación problemática de la empresa donde se conectaron racionalmente los resultados obtenidos, así como la obtención de conclusiones reales y recomendaciones viables de implementar.

Fase expositiva: en esta fase se utilizaron los procesos de conceptualización y generalización expuestos en la propuesta.