

Universidad Autónoma de Baja California



Facultad de Ciencias
Administrativas

*Especialidad en Administración de
Recursos Humanos*

Taller de Metodología

Asesor: Mtra. Socorro Ureña Valenzuela

Realizado: Psi. Mariela Granados Flores

*“Selección de
personal: situación
actual del área de
Recursos Humanos en
PROTECIN”*



“Fortaleciendo el campo siempre”

Índice

Introducción.....	Pág. 4
Tema.....	Pág. 5
Planteamiento del problema.....	Pág. 5
Delimitación del planteamiento.....	Pág. 5
Objetivos.....	Pág. 5
Hipótesis.....	Pág. 6
Justificación.....	Pág. 6
Unidad I: Marco Teórico	Pág. 8
Unidad II: Descripción de la empresa.....	Pág.23
Unidad III: Investigación.....	Pág.27
Unidad IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	Pág.34
Anexos.....	Pág.37
Bibliografías.....	Pág.40

Introducción

Esta investigación fue realizada con la finalidad de conocer y mejorar el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en promotora técnica internacional y observar la relación que existe entre una adecuada selección y la productividad alcanzada por la organización.

En la mayoría de las ocasiones, cuando contratamos a un nuevo elemento actuamos más basados en la urgencia que tenemos por cubrir el puesto que asegurando la inversión que vamos a realizar. Siendo la nómina, uno de los principales conceptos en los egresos de una empresa, ¿no debería ser nuestra obligación buscar la mejor opción posible para así garantizar esta inversión?, es decir, ¿no deberíamos garantizar la contratación del mejor candidato disponible?

Es precisamente en este punto donde la mayoría de las PYMES cometen un error: no realizar un proceso formal o pagar un reclutamiento profesional y por ende, reclutar a candidatos que no tienen el perfil adecuado para colaborar con la compañía.

En toda empresa, grande o pequeña, se debe ejecutar un análisis del puesto serio, que describa las tareas específicas a realizar y con un amplio conocimiento de las funciones que realizará el candidato, así como las competencias y los valores humanos que requiere la posición.

1. Tema: Selección de Personal
2. Planteamiento del problema:

¿Cómo influye el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa PROTECIN en la ciudad de Mexicali durante los meses de Abril-Diciembre del año 2010, en la productividad del servicio que brinda?

2.1 Delimitación del planteamiento

- **Variable independiente:** proceso de selección
- **Variable dependiente:** productividad del servicio
- **Límites teóricos:**
- **Límites temporales:** *meses de Abril- Diciembre del año 2010*
- **Límites geográficos:** la ciudad de Mexicali
- **Unidades de observación:** empresa PROTECIN

3. Objetivo general

Establecer el proceso de selección de personal en la empresa PROTECIN.

3.1 Objetivos específicos:

- Exponer las fortalezas y debilidades de establecer un proceso de selección de personal dentro de una organización.
- Desarrollar y aplicar un proceso de selección de personal con el perfil adecuado al ramo de servicio que realiza la empresa PROTECIN.
- Contrastar con estándares de productividad en el servicio, la ausencia del proceso de selección de personal y la aplicación uno.

4. Hipótesis

- I. A mejor desarrollo del proceso de selección dentro de PROTECIN mayor calidad y eficiencia de los empleados al ofrecer el servicio que brinda la organización.
- II. A mayor adecuación de la persona al puesto mayor será la productividad de los empleados contratados.

5. Justificación del estudio

Considero que esta investigación es una herramienta para generar oportunidades laborales en materia personal, en estos tiempos donde la vida laboral es amplia y altamente competitiva, actualmente considero que el profesional debe hacer uso de sus habilidades y tener la visión para detectar debilidades que con un desarrollo adecuado pueda convertirlas en fortalezas.

Los profesionales continuamente nos enfrentamos con variables retos entre los más sobresalientes se encuentra: la globalización; ha provocado un cambio en las formas y estructuras del trabajo, y afecta a los países de muy distintas formas dependiendo de su estado de desarrollo, es como en una carrera donde todos salen al mismo tiempo pero unos inician más adelante que otros. Considerando lo anterior, puedo mencionar algunos efectos de la globalización en el trabajo: y por lo que respecta a esta investigación desataco 2 , primero la **Especialización**, en las empresas actuales la contratación de personal se hace de acuerdo a la función que van a realizar, el empresario decide que características quiere en sus empleados y muchas veces invierte en su capacitación para que realice una actividad específica, con esto asegura tener a la persona idónea para cada puesto y establece en cierto modo un compromiso “yo te capacito, tu trabajas para mí”, lo que no sucedía en las empresas tradicionales donde un empleado podía cubrir un gran número de funciones.

Y la segunda es la necesidad de actualización, la situación laboral es cada vez más competitiva, por eso surge la necesidad de estar siempre en constante actualización de los temas relacionados con nuestro empleo, principalmente en los puestos gerenciales donde la demanda de empleos a este nivel cada vez es mayor que la oferta, “los más preparados tienen las mejores oportunidades”, y sobre todo se exige no solo que sean operativos de estas nuevas ideas, si no que seamos estrategas de las mismas, es por ello que considero importante la investigación, en ocasiones llega a ser la diferencia de ejercer un cambio dentro de tu organización o ser un participante mas del bajo desarrollo o alcance de metas.

Estas y otras consecuencias me han llevado a realizar una investigación enfocada a una empresa que en estos momentos solicita la realización de un diagnostico a su administración de personal, como apoyo vital a su desarrollo y crecimiento en el mercado, PROTECIN, es un empresa joven con altas expectativas en rubro, que es Control de plagas, pero como la mayoría de las empresas PyME, iniciaron sus actividades sin una estructura administrativa, y actualmente observan una área de oportunidad para contratar al capital humano que vaya de acuerdo con su visión establecida para cumplir con los objetivos establecidos ahora que su expansión está en proceso. Con esta investigación se contempla lograr encontrar el proceso de selección que más se adecue a las necesidades de PROTECIN, con el fin aumentar la productividad debido a su eficiente personal.

Unidad I: Marco Teórico:

1.1 Antecedentes de la selección de personal:

Desde que el desarrollo económico y tecnológico dio paso de la economía familiar al surgimiento de las fábricas, fue necesario alimentar estas con el personal necesario tanto en cantidad como por su nivel de competencia.

En los primeros tiempos esta actividad respondió a las exigencias de los procesos fragmentados con una alta división del trabajo que se traducían en la necesidad de un personal altamente intercambiable en tareas específicas y en consecuencia poco remunerada.

Esta tendencia, surge como consecuencia de la aplicación del modelo de organización industrial de Smith y se desarrolla con la aplicación de Henry Ford y Alfred Sloan en la Ford y GMC respectivamente teniendo su punto culminante después de la Segunda Guerra Mundial, producto de la alta masividad de los procesos, aunque para esta época se desarrollaron procedimientos para garantizar el empleo de un personal más competente los cuales han ido evolucionando sobre todo a partir de la década de los 80.

La selección de personal ha tenido sus bases en la existencia de descriptores de cargos comunes para toda la nación o propios por ramas de la producción y los servicios, en los cuales los perfiles tienen un carácter muy específico y se omiten factores importantes de complejidad. El sector turístico no escapa de este hecho.

En el logro de los niveles de competitividad deseadas los recursos humanos juegan un papel fundamental ya que estos han devenido en el factor de ventaja más importante de la contemporaneidad. Cumminngs (2004), Chiavenato (2004) . De ahí que una correcta GRH sea fundamental de cara al éxito de la organización y el directivo del futuro deberá demostrar

una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución del éxito. Cuesta (2000).

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma eficiente y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales. Esta es la principal razón por la cual se ha escogido el tema para su investigación y análisis.

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales fines, proporcionar capacidades humanas requeridas por las organizaciones, así como desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos, para hacerlo más satisfactorio consigo mismo y con la colectividad en que se desenvuelve. No debemos olvidar, que cualquier organización depende ahora y siempre del Recurso Humano, considerándolo como el elemento más importante, el cual coadyuvará en su buen funcionamiento y evolución.

Encontramos en algunas teorías clásicas, especialmente en las entrañas de la Escuela de la Administración Científica, indicios del empleo de Selección de Personal con un carácter sistemático como primer lugar, teniendo como máximos exponentes de esta corriente y para efectos de esta investigación la Teoría de Taylor (1903), en donde presenta su libro Shop Management, en el cual describe un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, apoyando esta teoría, con sus aportaciones hechas en 1911, en su obra los principios de la Administración Científica.

De acuerdo con Chiavenato (2004) un ejemplo significativo de cómo Taylor enfocaba la selección de los operarios, sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero, es el caso de un trabajador llamado Schmidt el cual fue seleccionado en base a sus cualidades físicas, y se le instruyó sobre la base de la obediencia absoluta a su entrenador en todas las operaciones que debía realizar para transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Según Arias Galicia (2004) después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición.

Este tipo de selección, lo que llegó a originar fue solamente con el paso del tiempo un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como “Rotación del personal”.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario

afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

Así mismo, y siguiendo con la idea de Arias Galicia (2004) quien nos dice, que desde tiempos remotos, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Y es hasta principios del siglo pasado (XX) que en el área de Recursos Humanos se inicia por primera vez una selección técnica, particularmente, es la Primera Guerra Mundial, la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre.

Estas aportaciones a lo largo del tiempo, han permitido que hoy en día las técnicas de selección de personas tiendan a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la mera intuición determinando ahora si, los requerimientos de los recursos humanos, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

Es por esta razón que el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con estas características, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de

satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente y desde mi sentir se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente; por consiguiente se abordan algunas teorías motivacionales, mismas que nos ayudan a encontrar la explicación de dicho fenómeno, tales como: Teoría de las necesidades de Maslow (1943), Teoría de los factores de Herzberg (1965), Relaciones Humanas de Likert (1961-1967), Teoría de Mc Clelland (1962), Preferencia y expectativa de Vroom (1964).

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder efficientar todos sus procesos, reconociendo además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.

Por lo general, el proceso de selección comienza cuando existe un puesto vacante, todo ello con anterioridad a un buen reclutamiento, entendiendo este último según Robert (2000) como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización, ya sea de nueva creación, o porque la persona toma la decisión de salir de la empresa, o bien, como resultado de alguna promoción interna.

El proceso de selección, algunas veces pasa desapercibido en empresas que no cuentan todavía con las personas especializadas, y en muchas ocasiones, se limitan y conforman, a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin

compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal.

Cuando en las empresas, no tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa.

1.2 Definición de selección de personal

Según Sánchez Barriga la selección de personal es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tiene más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Para Werther y Keith D., la selección consiste en: una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debe contratar.

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo entre los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

Con la selección de personal la empresa intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación de las personas al puesto
- La eficiencia de las personas al puesto.

Todo criterio de selección se debería de basar en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante. Las exigencias de selección se apoyan en las

especificaciones del puesto, con cuales se busca que el reclutador sea más objetivo y preciso al seleccionar a la persona que le ocupara

De acuerdo con Manuel Fernández es el proceso a través del cual los candidatos son evaluados en diversas variables a fin comprobar en qué grado poseen una serie de requisitos que son imprescindibles o deseables para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Para ello se recurre a diversos procedimientos y tecnologías: test, entrevistas, ejercicios de simulación dinámicas de grupo, etc.

Según Fernando Arias Galicia, es el proceso de elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Para fines de esta investigación se tomara como referencia de la definición de selección de personal a Manuel Fernández.

1.3 Proceso de selección de personal

Todo lo descrito anteriormente, debe evitarse en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que cubra el perfil deseado, y que verdaderamente, cubra los requisitos que la empresa busca en la persona requerida. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una adecuada selección del mismo.

Es claro que para llevar a cabo el proceso de Selección de personal, se requiere de una inversión económica, lo que pudiera ser un impedimento para algunas empresas, sin embargo, con una adecuada planeación de los recursos y los ajustes respectivos a los presupuestos, bien pudiera solventarse esta situación adversa.

Con estas acciones se puede ir avanzando poco a poco, de tal forma que se vayan disminuyendo gastos y aumentando la inversión en personas de calidad que cubran los

perfiles requeridos. Con todo ello, se estaría favoreciendo la desmedida rotación de personal, que en algunas empresas se presenta con mucha frecuencia.

1.4 Etapas del proceso de selección del personal

Modelo de sistema de selección de personal (Zayas, P., 2002)

El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo. Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la forma siguiente:

1. Etapa preparatoria: determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones
2. Etapa de reclutamiento: precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria
3. Etapa de selección: recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección
4. Etapa post decisión de la selección: comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Como se puede apreciar en el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un

sistema de selección. El orden o la aparición de los diferentes elementos que conformen un sistema de selección en particular, está en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

Modelo del Proceso de Selección (Chiavenato, 2006).

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma específica:(p.125)

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Elemento del Proceso de Selección

En el proceso de selección de personal se manejan tres tipos de entrevista:

- **INICIAL** → Confirmación de disponibilidad y datos
- **PROFUNDA** → Indagación inicial de competencias.
- **FINAL** → Foco de adecuación al perfil del puesto (requisitos + competencias).
- **Elección del candidato mas adecuado**
- **Decisión final**

Pasos del Proceso de Selección

- **Paso 1** Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- **Paso 2** Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

- **Paso 3** Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
- **Paso 4** Entrevista de selección: Constituye la técnica mas ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- **Paso 5** Verificación de datos de referencia : Este recursos se difiere , ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.
- **Paso 6** Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en especifico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.
- **Paso 7** Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- **Paso 8** Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las

realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.

- **Paso 9** Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección
- **Paso 10:** La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

1.5 Productividad

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que esta detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran vaguedad sobre su significado.

A principios del siglo XX el termino productividad adquirió un significado mas preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

1.3 Eficacia y Eficiencia

En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si Obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado tu eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia. En otras palabras Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al

menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Sin embargo, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente Eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la Eficacia. Cuando un Comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es Eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz debes de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin.

Muchas veces escuchamos alegremente frases como "Que Eficiente es ese o tal Empleado" o "Caramba, es Usted un Tipo muy Eficaz". Por otro lado apreciamos que en los informes de evaluación se utilizan estas expresiones, con tanta trivialidad sin analizar lo que significa en todo el sentido de la palabra.

Sin embargo el termino Eficiente y Eficaz son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y reflexión en muchos países.

En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si Obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado tu eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia.

En otras palabras Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Sin embargo, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente Eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la Eficacia.

Cuando un Comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es Eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz debes de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin.

1.4 Calidad

Según Crosby

"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que el(ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar....Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."Crosby Philip, "Quality is Free" Mc Graw Hill, New York, 1979.

Según Deming

"Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro Walter Shewhart. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente

pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros... ¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo. *Deming: Fuera de la Crisis MIT, 1988.*

Según Ishikawa

"Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. Los Estándares Industriales Japoneses (JIS) o estándares internacionales establecidos por la IEEE no son perfectos. Poseen muchos atajos. Los clientes no necesariamente están satisfechos con un producto que tenga los JIS. Podemos mantener en mente que los requerimientos del cliente cambian de año a año. Generalmente, aún cuando los estándares industriales cambien, esto no asegura que estén alineados con los requerimientos del cliente hacemos énfasis en la orientación hacia el cliente. Aquí, ha sido aceptado por los productores el pensar que le están haciendo al cliente un favor vendiéndoles sus productos. Esto lo llamamos un tipo de operación "por producto". Lo que propongo es un sistema de "mercadeo interno", en el que los requerimientos del cliente son analizados. En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Como uno

interprete el término "calidad" es importante....De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. Ishikawa, ¿Qué es Control Total de la Calidad? - El modelo japonés Prentice Hall, 1985

Unidad II: Descripción de la empresa

2.1 Nombre de la Empresa



PROT

**Promotora Técnica Internacional
S.A. de C.V.**

2.2 Actividad o giro específico que realiza

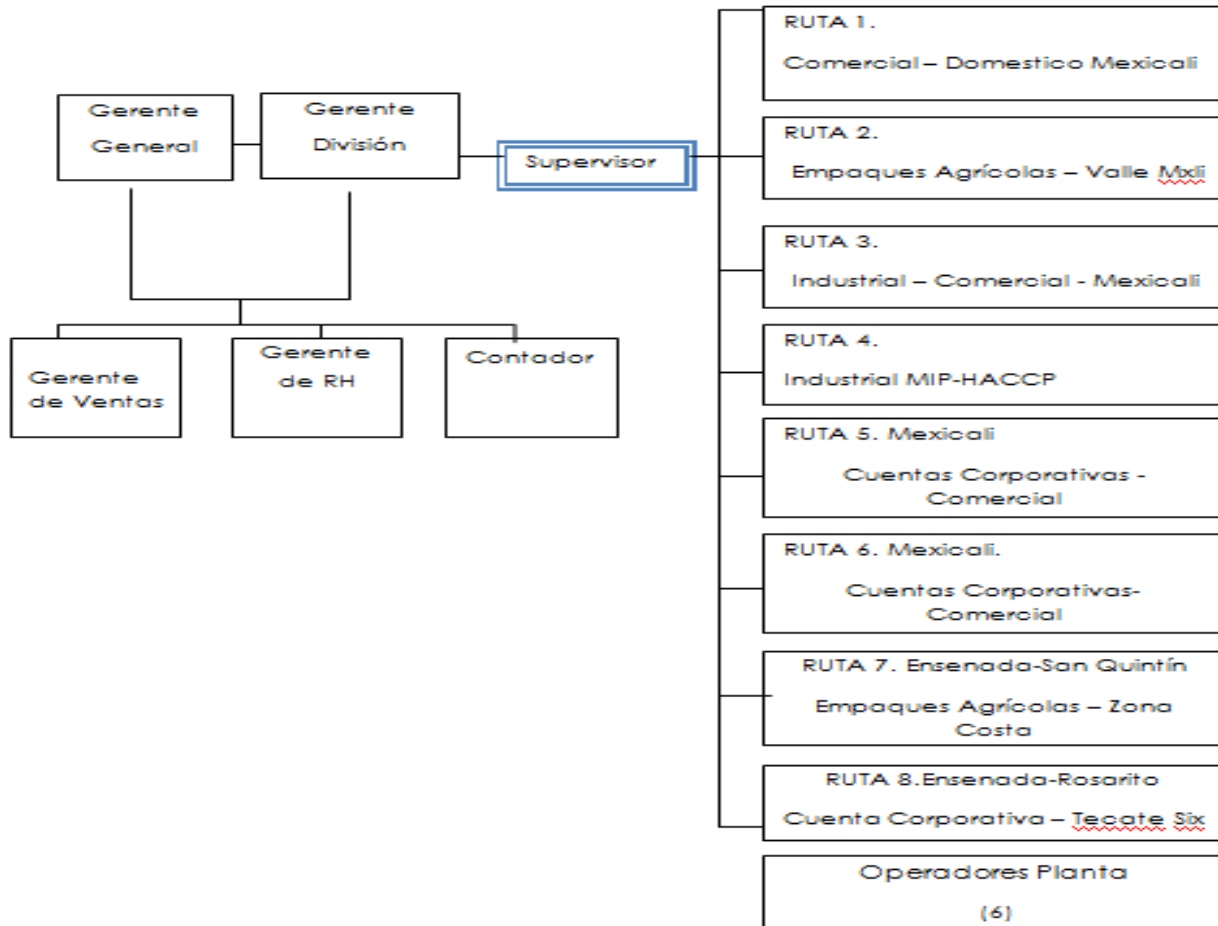
Promotora Técnica Internacional S.A. de C.V. es una empresa Mexicana comprometida con la producción y formulación de Fertilizantes, Mejoradores de Suelos, Desalinizantes, Bioestimulantes, Antipolvos, Fertilizantes Foliare y la distribución y venta de Nutrientes, Fitohormonas, Giberelinas y Aminoácidos, recientemente se implemento Promotora Técnica Internacional S.A de C.V Pest Control la cual brinda un servicio profesional de control de plagas a Empaques agrícolas, Producción Avícola, Plantas TIF, Porcícolas, Corral de engorda, Molinos, Silos Granos almacenados, a comercios y particulares.

2.3 Antecedentes de la empresa

Promotora Técnica Internacional S.A. de C.V. inicio sus servicios en el año de 1999, su razón principal fue a raíz de que el Ing. Ricardo Tafoya, director actual de la empresa detecto la necesidad de brindar un servicio que no solo se limitaran a la asesoría y cuidado en el manejo de cultivos, sino al dar soluciones integrales a los problemas, brindando una amplia gama de productos propios los que ayudarían a obtener un resultado de calidad con los productos en el campo ofreciendo a su vez la mejor alternativa con productos de un alto desarrollo tecnológico-comercial, máxima funcionalidad, amplio espectro de acción y mucho más importante la mayor rentabilidad para el productor que se pudiera garantizar en todos los mercados y cultivos donde su participación fuera requerida, mejorando la calidad de producción sin alterar el medio ambiente o contaminarlo.

A raíz del crecimiento de mercado y sus necesidades en el año 2002, se decide implementar un nuevo rubro en **PROTECIN**, en cual está enfocado en el control de plagas de empaques agrícolas, producción avícola, plantas TIF, porcícolas, corral de engorda, molinos, silos granos almacenados, a comercios y particulares dirigido por el el Lic. Manuel Tafoya Peinado.

2.4 Estructura Organizacional (Unidad de negocio Control de Plagas)



8

2.5 Antecedentes en la empresa en materia de selección de personal:

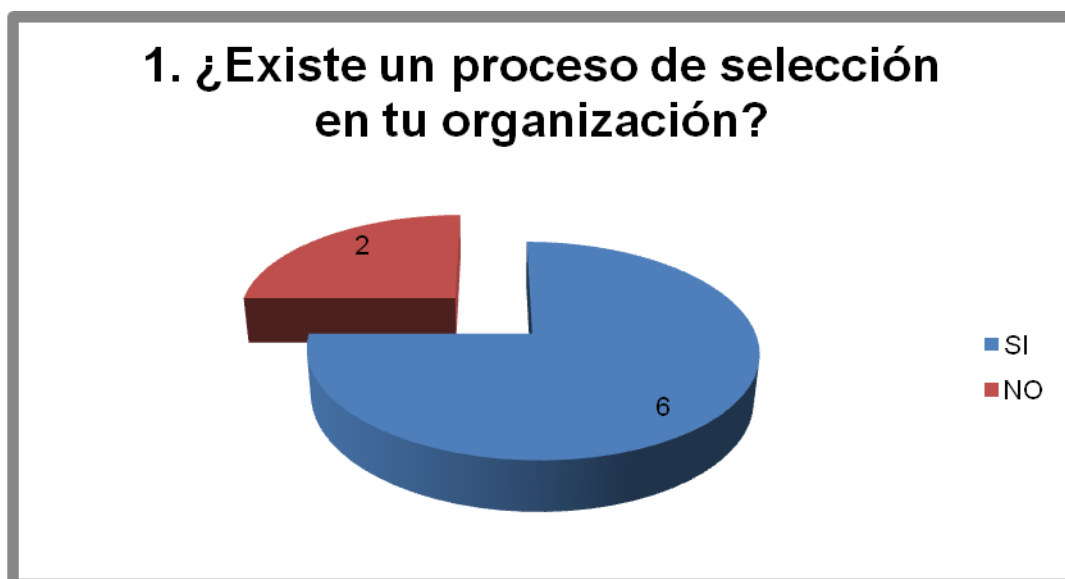
Promotora Técnica Internacional S.A. de C.V. inicio sus servicios en el año de 1999, su razón principal fue a raíz de que el Ing. Ricardo Tafoya, director actual de la empresa detecto la necesidad de brindar un servicio que no solo se limitaran a la asesoría y cuidado en el manejo de cultivos, sino al dar soluciones integrales a los problemas, brindando una amplia gama de productos propios los que ayudarían a obtener un resultado de calidad con los productos en el campo ofreciendo a su vez la mejor alternativa con productos de un alto desarrollo tecnológico-comercial, máxima funcionalidad, amplio espectro de acción y mucho más importante la mayor rentabilidad para el productor que se pudiera garantizar en todos los mercados y cultivos donde su participación fuera requerida, mejorando la calidad de producción sin alterar el medio ambiente o contaminarlo. A raíz del crecimiento de mercado y sus necesidades en el año 2002, se decide implementar un nuevo rubro en **PROTECIN**, el cual está enfocado en el control de plagas de empaques agrícolas, producción avícola, plantas TIF, porcícolas, corral de engorda, molinos, silos granos almacenados, a comercios y particulares dirigido por el Lic. Manuel Tafoya Peinado. Por cuestiones de crecimiento se tuvo la necesidad de contratar a un mayor número de personal, sin embargo no se le dio importancia a establecer un proceso de selección estandarizado, se inicio la contratación por medio de recomendaciones realizadas por los mismos empleados y solo se realizaban preguntas sobre disposición de horarios para laborar, generalmente si te llamaban a entrevista era porque la contratación seria de inmediato, esta actividad la realizaba el dueño de la empresa.

Actualmente la selección es realizada por el Gerente de operaciones con la autorización del dueño, el gerente decidió establecer una pequeña entrevista con el fin de cuestionar la experiencia en el rubro, antecedentes laborales, y detalles muy generales de la persona, realiza la verificación de documentos y efectúa la contratación, sin embargo perciben que el proceso manifiesta algunas debilidades que obstaculiza obtener el 100 por ciento de la productividad establecida como objetivo.

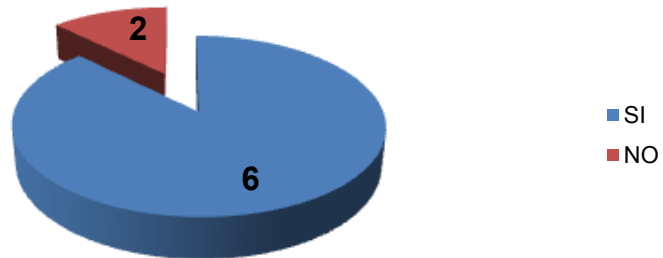
Unidad III: Investigación

La investigación se realizó en la Unidad de Negocio Control de Plagas de la empresa Promotora Técnica Internacional en la ciudad de Mexicali, con una muestra de 8 personas de un total de población de 13 personas que laboran en esta unidad.

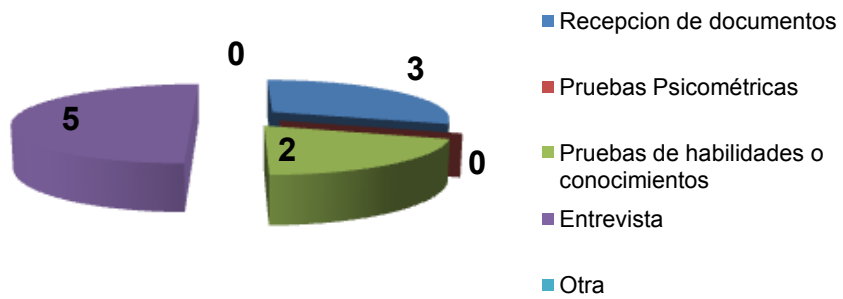
Resultados Cuantitativos:



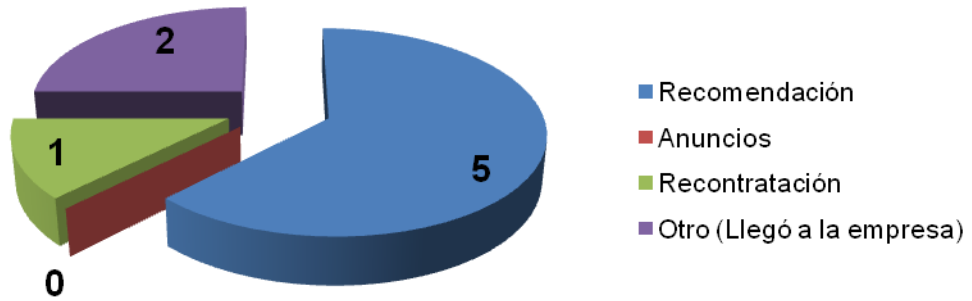
2. ¿Pasaste por un proceso de selección de personal al ser contratado?



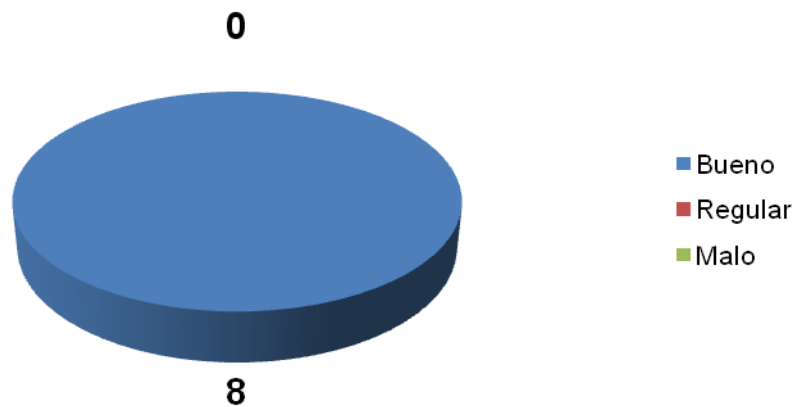
Tipo de proceso



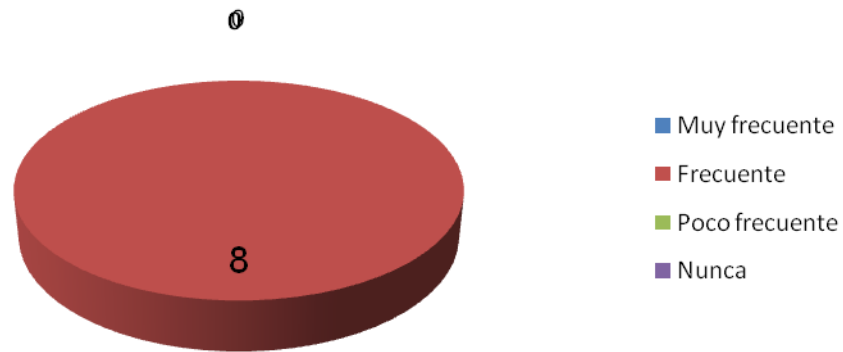
3. Tu ingreso a la organización fue por :



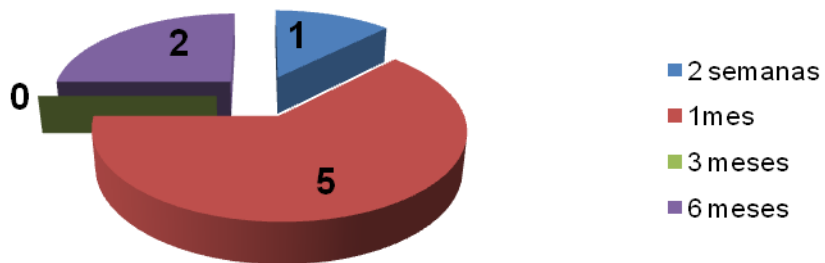
4. Tu desempeño al inicio de tu contratación consideras que fue:



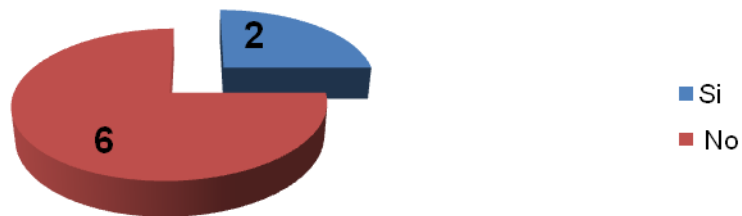
5. ¿Alcanzas los objetivos establecidos para tu puesto?



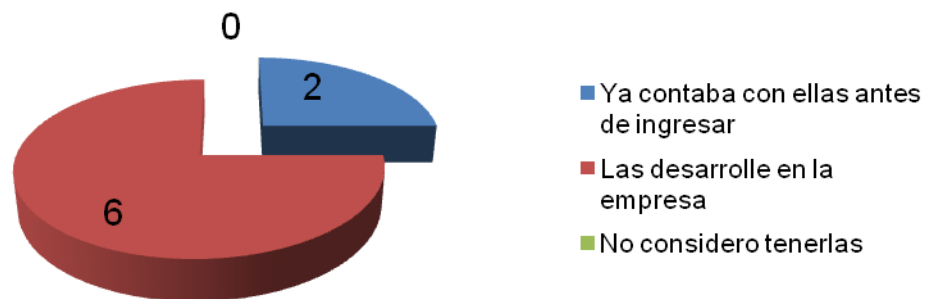
6. ¿Cuánto tiempo te tomó alcanzar los objetivos que ahora logras después de tu contratación?



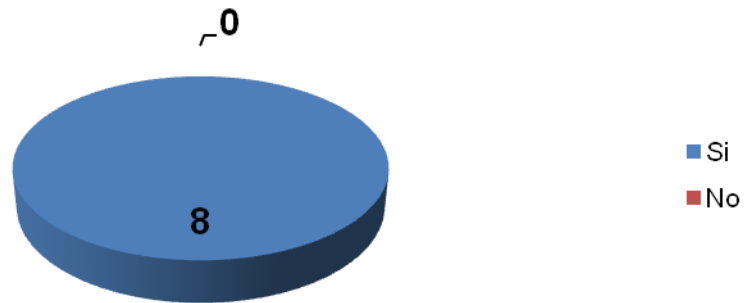
7. ¿En un inicio utilizabas los mismos recursos materiales para desarrollar tus actividades que ahora?



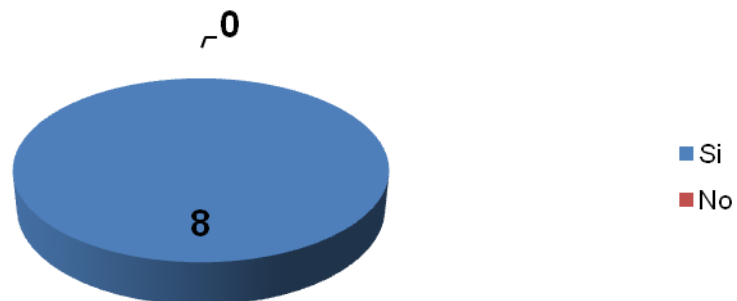
8. Las habilidades, conocimientos y aptitudes para desarrollar tus actividades las obtuviste:



9. ¿Tu experiencia laboral va acorde con las actividades que desarrollas en tu puesto actual?



10. ¿Consideras necesario un proceso de selección personal para desarrollar las actividades que tu realizas?



Método de Evaluación de la Productividad

Nombre	Puesto	Años en el puesto	Numero de Servicios (Promedio Semanal)	Modo de Selección
Joel Morales	Gerente Control de Plagas	3 años	Solo supervisa	Entrevista y recepción de documentos
Saúl Montoya	Supervisor de Operaciones (Servicios Iniciales)	2 años	17	Entrevista y recepción de documentos
Rubén Félix	Técnico Especialista en Control de Plagas	5 años	21	Entrevista
Víctor Rodríguez	Técnico Especialista en Control de Plagas	7 meses	29	Prueba de habilidades y conocimiento, entrevista y recepción de documentos
Margarita Cabadas	Técnico Especialista en Control de Plagas	1 año	No realiza servicios, solo realiza el contacto	No tuvo proceso de selección
Ricardo Márquez	Técnico Especialista en Control de Plagas	7 meses	27	Prueba de habilidades y conocimiento y entrevista
Rubén Nuño	Técnico Especialista en Control de Plagas	1 año	22	Entrevista
Salvador Aguirre	Técnico Especialista en Control de Plagas	1 año 5 meses	16	No, tuvo proceso de selección

Unidad IV: Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al instrumento de evaluación que se aplicó el pasado Octubre del presente año y al concentrado de productividad que se lleva a cabo en Promotora Técnica Internacional semanalmente, llegué a la conclusión que es de vital importancia para lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto llevar a cabo un proceso de selección con el fin de contratar al personal adecuado para cada una de las actividades a realizar en la empresa.

En relación a los resultados del instrumento, de 8 personas encuestadas 2 personas mencionaron que no pasaron por un proceso de selección de personal, una de ellas se llevó 6 meses en cumplir con el objetivo que la empresa establece para personas de nuevo ingreso, la cual ya había trabajado en puestos similares sin embargo utilizaba más recursos en un principio y su trabajo era evaluado como de menor calidad en relación a otros empleados. El otro empleado ya contaba con las habilidades y conocimientos y le tomó 1 mes en cumplir los objetivos de su puesto.

En relación a los 6 empleados restantes, mencionaron que tuvieron un proceso de selección, a 5 de ellos les realizaron una entrevista por el Supervisor, Gerente de Operaciones y Dueño de la organización, 3 tuvieron una prueba de habilidades de conocimientos y 2 contaron con las etapas anteriores y recepción de documentos, en promedio las personas que solo les practicaron la entrevista les llevó 1 mes llegar a los objetivos de la empresa y las personas que tuvieron las 3 etapas: Entrevista, Pruebas de conocimientos y Recepción de documentos, les llevó 2 semanas en adaptarse al puesto y cumplir con las expectativas de la empresa y superan los promedios de servicio que cada técnico realiza por semana

Considero necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de

constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de Personal.

La Administración Personal o de recursos humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El departamento de Administración de personal de una empresa debe buscar que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Como resultado de la investigación sugiero establecer un proceso de selección de personal estandarizado que promueva la eficiencia de cada empleado que ingresa a la organización, incluyendo como mínimo:

La etapa de Recepción de Documentos con el fin de verificar la información que declaran en la entrevista,

Prueba de conocimientos para comprobar las habilidades que manifiestan tener tratando de disminuir la curva de aprendizaje por la que todo empleado afronta al realizar actividades de un nuevo puesto, como tercera etapa;

Pruebas psicométricas, para evaluar las aptitudes y características con las que cuenta un empleado y así tener mayores herramientas para elegir al candidato mas adecuado para la organización, ejemplos Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial) , Inventario psicológico Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores) , Guía Gordon del temperamento Mide la personalidad, Therman Mide la personalidad.

Cuarta etapa un Entrevista para obtener la información verbal y no verbal que expresa la persona que desea ingresar a la empresa de igual forma conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización, como propósito principal es para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

7. ¿En un inicio utilizabas los mismos recursos materiales para desarrollar tus actividades que ahora?

a) Si

b) No

8. Las habilidades, conocimientos y aptitudes para desarrollar tus actividades las obtuviste:

a) Ya contaba con ellas
antes de ingresar

b) Las desarrolle en la
empresa

c) No considero tenerlas

9. ¿Tu experiencia laboral va acorde con las actividades que desarrollas en tu puesto actual?

a) Si

b) No

10. ¿Consideras necesario un proceso de selección personal para desarrollar las actividades que tu realizas?

a) Si

b) No

Ejemplo de Concentrado de Productividad de cada empleado:

RELACIÓN DE FACTURAS CORRESPONDIENTES AL MES DE NOVIEMBRE 2010							
FECHA	No FACT	NOMBRE DEL CLIENTE	CONCEPTO	IMPORTE	TOTAL	COMISIONISTA	FECHA DE COMISION PAGADA
01/11/2010	3069F	CANACINTRA	COMERCIAL			RUBEN	
01/11/2010	3070F	TECNOMEX	COMERCIAL			RUBEN	
01/11/2010	3071F	HIELO CACHANILLA	COMERCIAL			NUÑO	
01/11/2010	3073F	ISEP	COMERCIAL				OCTUBRE
01/11/2010	3074F	ISEP	COMERCIAL			VICTOR	
02/11/2010	3075F	ANTONIO VICENTE MONTES	COMERCIAL			RUBEN	
03/11/2010	3077F	PROMOTORA AGRICOLA EL TORO	INDUSTRIAL			RICARDO	
03/11/2010	3078F	AGRIBRAND PURINA	TRAMPAS			RICARDO	
05/11/2010	3079F	BODEGA 29	COMERCIAL			RICARDO	
05/11/2010	3081F	AGRICOLA LAS MONTAÑAS	COMERCIAL			SAUL	PAGADA
05/11/2010	3083F	AGRIBRAND PURINA	COMERCIAL			RICARDO	

Bibliografía

Dobyns, Lloyd. "Ed Deming wants big changes and he wants them fast." Editorial Smithsonian 2001. Pag.74-80

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 2001

Harold Koontz, Heinz Weilrich .Administración, Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México.2008. Pág. 13

Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill Interamericana. México. 2004. Pág. 52

Joaquín Rodríguez valencia .Administración moderna de personal. Editorial Thomson. México 2007. Pág.153-164.

Oliveira Da Silva Reinaldo. Teorías de la Administración .Editorial Thomson. México. 2002. Pág. 20

Philip B. Crosby. La Calidad no cuesta. Editorial Cecs. México.2000.

Richard L. Daft. Teoría y Diseño organizacional. Editorial Cengage Learning. México 2007.Pag.22

Roger G. Schroeder. Administración de operaciones. Editorial McGraw Hill, México.2005. Pág. 533

Administración de Recursos Humanos; Autores: George Bohlander, Scot Snell, Arthur Sherman; Edición: 12ava; México.2001.