



REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS
DE SELECCIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO Y
OPTIMIZAR LA CALIDAD DE TRABAJO EN LA
EMPRESA GRUPO ALCO, C.A

EMPRESA: GRUPO ALCO, C.A

Autor(a):

Marialis C Hernández Silva

CI: 20967525

Tutor(a):

Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Julio 2018



República Bolivariana De Venezuela
Universidad José Antonio Páez
Facultad De Ciencias Sociales
Carrera Relaciones Industriales

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO Y OPTIMIZAR
LA CALIDAD DE TRABAJO EN LA EMPRESA GRUPO ALCO, C.A**

Autora:

Hernández Marialis

C.I.20.967.525

San Diego Julio de 2018



República Bolivariana De Venezuela
Universidad José Antonio Páez
Facultad De Ciencias Sociales
Carrera Relaciones Industriales

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO Y OPTIMIZAR
LA CALIDAD DE TRABAJO EN LA EMPRESA GRUPO ALCO, C.A**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor académico
Lcda. Ada Colmenarez
C.I. 12.315.127

Tutora Empresarial
Lcda. Miriam Gallo

Autora:
Hernández Marialis
C.I.20.967.525

San Diego Julio de 2018

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	LA EMPRESA.....	
1.1.	Ubicación.....	
1.2.	Razón Social.....	2
1.3.	Reseña Histórica.....	2
1.4.	Misión.....	2
1.5.	Visión.....	2
1.6.	Valores.....	2
1.7.	Actividades del Pasante.....	3
II	EL PROBLEMA.....	
2.1.	Planteamiento del Problema.....	4
2.2.	Formulación del Problema.....	5
2.3.	Objetivos de la Investigación.....	6
2.4.	Justificación y Alcance.....	6
2.5.	Limitaciones.....	7
III	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1.	Antecedentes.....	8
3.2.	Bases Teóricas.....	10
3.4.	Definición de Términos Básicos.....	14
IV	FASES METODOLÓGICAS	
4.1.	Fases de la Investigación.....	15
4.2.	Fase I. Diagnóstico Diagnóstico de la situación actual.....	15

4.3. Fase II. Identificación de las debilidades.....	16
4.2.3. Fase III. Propuesta de la restructuración.....	17
V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
5.1 Presentación y Análisis de Resultados.....	18
VI. LA PROPUESTA	
6.1 Introducción.....	20
6.2 Justificación.....	20
6.3 Objetivos.....	21
6.4 Desarrollo de la propuesta.....	21
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS.....	32

INTRODUCCIÓN

El capital humano en los últimos años ha generado mayor atención por parte de los gerentes. Esto ha tomado tal curso al ver el impacto y beneficio que tiene para la empresa la adecuada gestión del personal; asimismo, cuando ellos impulsan prácticas de mejora continua, aumentado el valor agregado que se tiene cuando estas desarrollan mejoras e innovaciones. GRUPO ALCO C.A; través de sus trabajadores busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de calidad de sus productos y servicios inmobiliarios, garantizando la rentabilidad y eficiencia del negocio inmobiliario en beneficio de los accionistas, empleados y aliados.

Este proyecto de investigación se direcciona en mejorar el talento humano en actividades de selección de personal, formación y desarrollo por competencias y evaluación de desempeño en la organización, proponiendo procedimientos que permitan el mejoramiento del desarrollo de la auditoría interna de calidad para ser utilizado y el incremento de la competencia del personal a través de la instrucción, educación y aprendizaje que permita optimizar la calidad de trabajo en la empresa.

De tal manera la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: la empresa donde se realizará el proceso de pasantías como la ubicación, descripción, misión y visión.

Capítulo II: el Problema: esta consiste en Planteamiento, formulación del problema, los objetivos de la investigación y su justificación.

Capítulo III: marco Teórico: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos.

Capítulo IV: marco Metodológico: diseño y tipo de investigación, fases metodológicas

Capítulo V: resultados de la investigación

Capítulo VI: Propuesta y para finalizar las referencias.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación

Grupo Alco Venezuela Urbanización Carabobo. Calle Uslar (149) Centro A1. Local L-A Valencia Venezuela.

1.2 Razón Social

En Grupo Alco nos hemos dedicado a hacer realidad los sueños de miles de familias. Son más de diez mil (10.000) viviendas construidas en Aragua y Carabobo.

Diseñamos desarrollos urbanísticos a la medida de sus futuros residentes, atendiendo sus ilusiones y haciéndolas una realidad con calidad.

La confianza de nuestros clientes, empleados, colaboradores y el afán de superarnos, nos ha convertido en un grupo inmobiliario generador de bienestar y desarrollo. Gracias a ello podemos brindar a nuestros clientes la máxima tranquilidad, confianza y seguridad durante todo el proceso inmobiliario.

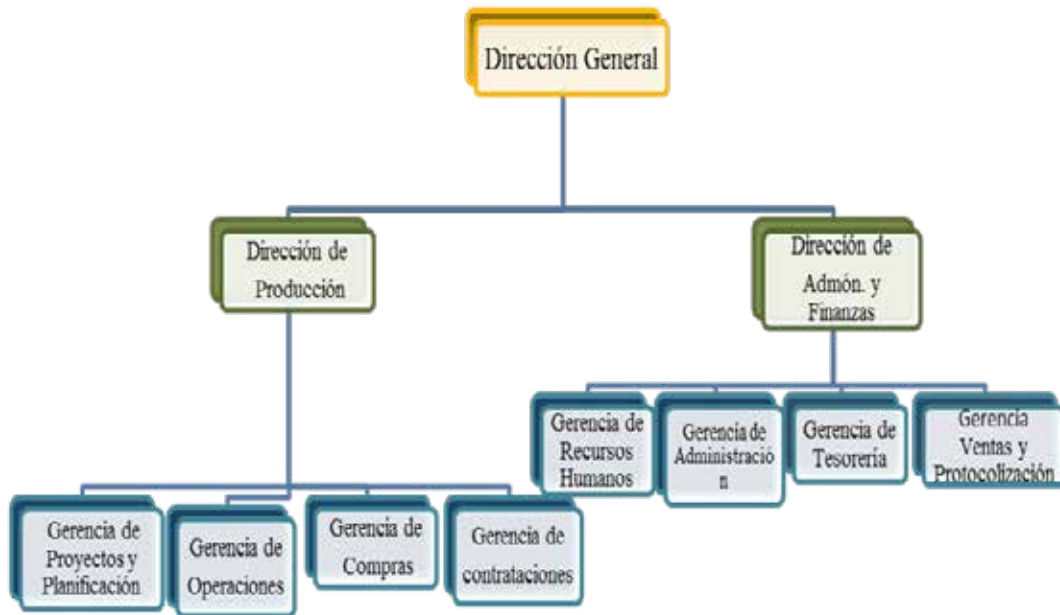
1.3 Visión: Ser el grupo empresarial líder en el país en la construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios.

1.4 Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la calidad de nuestros productos y servicios inmobiliarios, garantizando la rentabilidad y eficiencia.

1.5 Valores:

- Responsabilidad.
- Respeto de otras culturas y tradiciones.
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.

1.6 Estructura Organizativa



Fuentes: Grupo Alco, C.A

1.7 Actividades Desarrolladas En Las Pasantías

Dentro de las actividades desarrolladas en el período de las pasantías, se realizaron las siguientes actividades:

- Participar en la búsqueda de personal calificado.
- Crear un modelo de entrevista efectivo.
- Mejorar el proceso de captación de personal.
- Aplicar pruebas técnicas a los aspirantes.
- Organizar y archivar expedientes del personal.

Entre otros.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del problema

Actualmente las empresas han comenzado a considerar al Talento Humano y la gestión de los mismos como una de las actividades más importantes y vitales de toda organización, motivo por el cual las grandes, medianas y pequeñas empresas han orientado sus actividades a la gestión del Talento Humano como una prioridad, partiendo de la captación basada en las competencias exigidas por la vacante, proceso que consiste en buscar o atraer los candidatos idóneos y más aptos para ocupar la misma, lo que contribuirá al éxito de la organización.

Simultáneamente la globalización y los avances y adelantos tecnológicos permanentes, obligan a las organizaciones, optimizar todos los procesos a fin de mantener la eficiencia, eficacia y competitividad necesaria, principalmente con respecto a las grandes organizaciones transnacionales, ya que las mismas en la mayoría de los casos poseen tecnología de punta, talento humano debidamente capacitado y con la experiencia necesaria, así como gran cantidad de mercados en las cuales colocar sus productos y servicios, por lo que una correcta gestión de las organizaciones se ha convertido en un modo de supervivencia en la región centro y Suramérica.

Al mismo tiempo, los cambios expuestos hacen necesario plantear estrategias de producción innovadoras, así como los servicios y especialmente los procesos de selección del Talento Humano, cada vez más exigentes con sus trabajadores, motivo por el cual cobra importancia vital que el ingreso de nuevos trabajadores a las organizaciones, se realice a través de procesos claramente definidos en cuanto a las

expectativas de los aspirantes al cargo por una parte y por la otra lo que realmente requiere la empresa atendiendo las necesidades de la vacante.

Todo ello conlleva a que las organizaciones en la actualidad procuren evitar al máximo errores al momento de seleccionar su Talento Humano, motivo por el cual se lleva a cabo la gestión por competencias, y especialmente en lo referente a la captación del personal al momento de generarse una vacante, con lo cual se procura ingresar a la organización solo a aquellos trabajadores que garanticen el éxito de su desempeño.

En atención a lo antes expuesto, la empresa Grupo Alco, C.A. presenta rotación permanente de personal y ausentismo. Esto se puede observar con el ingreso constante de personal, la Imposibilidad de alcanzar la planificación de los objetivos mensuales de ventas de cada tienda, lo que se traduce en descontento y baja productividad, generando con ello gastos fuera de lo presupuestado, pérdidas económicas y mala imagen corporativa en el mercado laboral.

En tal sentido, es conveniente abordar la situación planteada con el objeto de aportar una solución concreta y práctica, ya que de lo contrario el proceso de selección no sería efectivo, como consecuencia de no contar por ejemplo con registros de personal con las características ideales para los diversos cargos requeridos, así como hacer una revisión de las fuentes de captación, con la intención de mejorar la selección y posterior ingreso del talento humano.

Cabe mencionar que Grupo Alco, C.A no está ajena a esta problemática, en virtud de que no cuenta con una base de datos o registros de elegibles tomando en cuenta las competencias para los diferentes cargos, motivo por el cual los ingresos se realizan sin tomar en consideración las habilidades y destrezas requeridas para el desempeño idóneo de las actividad requeridas.

2.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la reestructuración de los procesos de selección en el área de recursos humanos podrá optimizar el desempeño y la calidad de trabajo?

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Elaborar la reestructuración de los procesos de selección en el área de recursos humanos para el desempeño y optimizar la calidad de trabajo en la empresa grupo Alco, C.A

2.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en relación a los procesos de selección en el área de recursos humanos.
- Identificar las debilidades presente en el desempeño de los trabajadores.
- Proponer la reestructuración de los procesos de selección en el área de recursos humanos para el desempeño y optimizar la calidad de trabajo en la empresa grupo Alco, C.A.

2.3 Justificación y Alcance

La elaboración de la reestructuración de Selección de Personal para el desempeño y optimización de la calidad de trabajo en Grupo Alco, C.A será una herramienta vital, basada en que la captación y la selección del personal se hará atendiendo las habilidades y destrezas adquiridas en el desempeño de actividades anteriores o pasadas, las cuales permitieran predecir el éxito en las labores asignadas.

Dicha reestructuración del proceso de Selección, representará para la organización una herramienta de gran importancia, ya que permitirá disponer de la técnica necesaria para la búsqueda del talento humano idóneo para el desempeño de las distintas actividades realizadas en la misma; además, de la satisfacción del trabajador en el desempeño correcto de sus funciones y puesta en práctica de todas sus habilidades y destrezas, que en definitiva se traducen en beneficios para todos los integrantes de la organización.

Debido, a las necesidades organizacionales de potencializar el talento humano, el cual hace parte esencial para el logro de los objetivos corporativos se considera pertinente presentar una propuesta de mejora para el proceso de recursos humano en Grupo Alco C.A, con la cual sea posible adquirir y conservar un personal competitivo, calificado por competencias, integrando su función con las normas con mejores prácticas en el mercado de administración de personal y autores expertos en el tema de personal, logrando hacer más eficientes y productivos sus procesos, obteniendo la satisfacción de sus clientes externos e internos, resultando significativo para que la organización logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresas más importantes del mercado.

El capital humano es uno de los elementos claves e indispensables de mayor valor empresarial, obtenido mediante la planificación integral de los recursos humanos tanto interno como externo, la calidad y el número de personal obedece a un requerimiento inicial en función de la cantidad y tipo de trabajo, de los niveles de actualización, los cambios tecnológicos y los elementos exógenos que afecten a la empresa. Para el caso de los procesos de talento humano en la organización Grupo Alco C.A, tales como: Selección; Capacitación y desarrollo y Evaluación de desempeño.

2.4 Limitaciones

En el inicio de la investigación para establecer los contactos con el personal se encontraron algunas limitantes como la aplicación de la encuesta para la cual no fue posible agrupar a los colaboradores y en algunos casos cuando respondieron no dedicaron el tiempo requerido o la atención necesaria, debido a las múltiples actividades que ejecutan, motivo por el que se generaron márgenes de error en el resultado de la encuesta, en algún porcentaje. Es de resaltar que las personas presentaron disposición para el diligenciamiento del instrumento.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En tal sentido el marco teórico según Tamayo, (2012:91); “nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”.

3.1 Antecedentes de la investigación

Arias, (2006:106); “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

Casma (2015), **Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas**, tiene como objeto desarrollar un análisis de las variables de gestión del talento humano por competencias y los indicadores de la variable: reclutamiento, selección, incorporación, capacitación y retención y sus características así como también el desempeño laboral.

Aporta a la investigación hacia la exploración de relaciones entre los elementos latentes: eficiencia, eficacia y motivación laboral en base a teorías conductuales que dan sustento al servicio que presta la empresa en sus diferentes contextos desarrollando modelos de negocios, aplicando herramientas cada vez más sofisticadas para lograr la rentabilidad empresarial.

Al igual que Rubio (2015), **Análisis y mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Church**

cada uno de los aspectos que conciernen al proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Church's Chicken C.A; se inspeccionó dicha información; sin producir cambios en los procesos ya implantados por la empresa, asimismo se planteó una propuesta para el diseño e implantación de un modelo que permita mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa. Dicha investigación tiene como propósito dar a conocer la importancia que tiene la implementación de nuevos procesos de selección para la captación de personal competente, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Flores (2014), **Evaluación de desempeño en los colaboradores del área de producción en la empresa industria colombiana de maderas INDUCOLMA S.A.S** se planteará evaluar el desempeño de los colaboradores del área de producción para identificar al personal idóneo sobre el manejo de las máquinas en la empresa INDUCOLMA SAS permitiendo flexibilidad en las operaciones para el desarrollo de este proyecto se definieron tres etapas fundamentales. En primer lugar, se diseñó la descripción de cargos y la categorización de las máquinas según su nivel de complejidad, seguido de la realización de los instrumentos de evaluación de desempeño, tablas de calificación de desempeño, flujogramas, límites aceptables de aprobación para dichas evaluaciones y, finalmente, se demostró el buen funcionamiento de todos los instrumentos de evaluación acabados de mencionar a través de una prueba piloto no probabilística.

Tomando en cuenta las descripciones de cargos del personal, se puede aplicar una evaluación de desempeño para conocer las habilidades, destrezas, conocimientos y otras a fines del aspirante al cargo.

García (2013), **Manual de policía y procedimiento de captación de selección de personal de la empresa automatismo ametrade Venezuela C.A** tiene como objetivo general resaltar la importancia que tiene el proceso de selección y que sea llevado por el personal capacitado ya que esto permite obtener una visión clara de los requerimientos del cargo, se elaboró bajo una investigación metodológica cuyo resultado fueron de una manera afirmativa y exitoso lo que mostro la necesidad que

tiene una organización en la creación y la puesta en práctica de un manual. Importancia que tiene el proceso de selección en la organización, ya que permite el ingreso de un personal calificado en base al perfil solicitado.

González (2013), **Programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa almacenes INUETTO VALENCIA, C.A** donde su objetivo fue proponer un programa que les permitirá a la empresa contar con personal con las características adecuadas al puesto de trabajo, herramienta de gran importancia, ya que le permitió disponer de la técnica necesaria para la búsqueda del talento humano idóneo para el desempeño de las distintas actividades realizadas en la organización.

Por tal motivo, mediante la reestructuración de los procesos de selección, se determinará la satisfacción del trabajador en el desempeño correcto de sus funciones y puesta en práctica de todas sus habilidades y destrezas, que en definitiva se traducen en beneficios para todos los integrantes de la organización.

3.2 Bases Teóricas

Sabino, (2002:45); “en la relación de la bases teóricas se especifica una serie de proposiciones y conceptos tendientes a explicar el fenómeno que se plantea”. Para la siguiente investigación se argumenta lo siguiente:

3.2.1 Selección

Se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. Chiavenato, (1999:185); define selección como: “la escogencia el hombre Adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos Reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”.

3.2.2 El Informe de Selección

Llanos (2005) establece que toda la información recopilada durante el proceso de selección debe finalmente concentrarse en el llamado informe de selección, el cual constará como mínimo de los siguientes puntos acerca del candidato.

3.2.2 Desempeño

Acto y consecuencia de desempeñar, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.

Ramírez, (1993). Se realiza por medio de técnicas que evalúa la gestión de cada uno de los colaboradores y se utiliza para determinar variables de resultados laborales, por lo tanto se relaciona con la evaluación de competencia labores que es el proceso en el cual un evaluador obtiene y analiza las evidencias del desempeño laboral de una persona centrándose en el desempeño real de las personas comparativo por periodo sirviendo como instrumento de seguimiento. (p.108).

Robbins (2005) Lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización. El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

El desempeño de cada colaborador se encuentra relacionado en gran manera a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

El desempeño es el resultado final de una actividad, y la actividad consiste en constantes horas de realización y práctica. En una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización

Comorera, y otros (2005) establecen que los factores de desempeño eficaz son aquellos que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto

de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria.

El modelo considera lo siguientes factores de desempeño eficaz; Educación, Conocimientos y experiencias, Competencias.

a) Educación:

Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio. En la actualidad en esta competencia es donde se encuentra el mayor inconveniente al momento de realizar un proceso de selección, ya que por cuestiones culturales y acceso a la educación, la población cuenta solamente con una educación al nivel medio.

b) Conocimientos y experiencia:

Factor que se refiere, por un lado a los conocimientos específicos, imprescindibles para desempeñar un puesto, y por otro, la exposición del ocupante a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes.

c) Competencias:

Factor que se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. El modelo identifica veintitrés competencias incluidas en cuatro grupos.

- Competencias de pensamiento,
- Competencias de influencia,
- Competencias de logro,
- Competencias de autogestión.

Para el desempeño satisfactorio de un puesto deben coincidir los seis factores de desempeño eficaz, el grado de exigencia de cada uno varía en función del puesto.

Así los estándares de gestión eficaz solo se requerirán en puestos que supervisen, coordinen o interaccionen con terceros.

Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2011) Expone que actualmente se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos, o cosas materiales.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, como también es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de estas técnicas.

3.2.3 Calidad de trabajo

Relación existente entre una o varias personas (grupos de trabajo, por ejemplo) con sus puestos de trabajo y determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con Riveros, (2005). Corresponde a una herramienta de gestión sistemática que contribuye a la eficacia y eficiencia enmarcado en los planes estratégicos y vitales de la organización, por medio de los cuales se aplican alternativas para dirigir, evaluando el desempeño de la misma en términos de calidad y satisfacción de los clientes, quienes necesitan productos que cumplan con sus necesidades o expectativas. (p.263).

3.3 Definición de términos básicos

Calidad: la totalidad de las características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Entrevista: actividad que desarrollan dos o más personas, en un lugar determinado para tratar un asunto.

Estrategia: habilidad para dirigir un asunto. Acción que se desarrolla para llegar a un objetivo o meta.

CAPITULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1 Fases Metodológicas

4.1.1 FASE I: Diagnóstico de la Situación Actual en relación a los procesos de selección en el área de recursos humanos.

En primer lugar se seleccionó la población y muestra para el estudio de la presente investigación. Según Tamayo y Tamayo, (1997:114): “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población del presente estudio estará representada por cincuenta trabajadores (50) de la empresa Grupo Alco C.A.

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo, (1997:38): “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. Desde esta perspectiva para el desarrollo de la investigación se tomaron quince (15) trabajadores de la empresa Grupo Alco C.A. ya que poseen las características comunes, las cuales son: la participación directa e indirecta en los procesos de selección de personal. En tal sentido, se tomara de ese grupo de personas dos (2) los cuales son el jefe del departamento de recursos humanos y el analista como principales portadores de información.

De esta misma manera se procedió a aplicar las siguientes técnicas para la recolección de datos: observación directa y una entrevista, la cual fue aplicada al jefe del departamento de recursos humanos y el analista. Rodríguez, (2008:41); “son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación,

cuestionario, entrevistas, encuestas”. Para Ramírez, (2014:89): “La inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de su campo”. Por tanto se interpreta como la interrelación del investigador y el objeto de la investigación para familiarizarse con todos sus componentes y procesos.

Por su parte, Arias (2006:98) define la entrevista como: “la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada”. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

4.1.2 FASE II: Identificación de las debilidades presentes en el desempeño de los trabajadores.

En la empresa Grupo Alco, C.A. se presenta rotación permanente de personal y ausentismo. Esto se puede observar con el ingreso constante de personal, la imposibilidad de alcanzar la planificación de los objetivos mensuales de ventas de cada tienda, lo que se traduce en descontento y baja productividad, generando con ello gastos fuera de lo presupuestado, pérdidas económicas y mala imagen corporativa en el mercado laboral.

Cabe mencionar que Grupo Alco, C.A no está ajena a esta problemática, en virtud de que no cuenta con una base de datos o registros de elegibles tomando en cuenta las competencias para los diferentes cargos, motivo por el cual los ingresos se realizan sin tomar en consideración las habilidades y destrezas requeridas para el desempeño idóneo de las actividad requeridas.

4.1.3 FASE III: Propuesta para la reestructuración de los procesos de selección en el área de recursos humanos para el desempeño y optimizar la calidad de trabajo en la empresa grupo Alco, C.A.

Para las empresas el establecimiento de propuestas contribuye a definir las actividades y elaborar los pasos requeridos para cumplir con su misión y alcanzar su visión, en este sentido, la investigación tuvo como finalidad, Proponer una reestructuración de los procesos de selección en el área de recursos humanos para el desempeño y optimizar la calidad de trabajo en la empresa grupo Alco, C.A.; es por ello que para la elaboración de esta fase, se procedió a implementar métodos para alcanzar este fin, tales como: entrevistas, pruebas de capacidades, evaluación de desempeño y otras a fines, lo cual se requieren para que se organicen los procesos de selección de personal, brindando un mejor ambiente y bienestar laboral a los trabajadores y por ende se preste un mejor servicio.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Presentación y Análisis de Resultados

Cabe mencionar, que una vez aplicada la entrevista al personal al jefe del departamento de recursos humanos y el analista, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

1) ¿EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, SE OBTIENEN DATOS FIABLES Y DE SUMA UTILIDAD PARA EVALUAR AL CANDIDATO?

R) Muchas veces por la manera de realizar los procesos no se toma el tiempo para verificar la información obtenida y se pasan a otros pasos relacionadas con el proceso de selección.

2) ¿LA ENTREVISTA QUE REALIZA EL JEFE INMEDIATO SE FUNDAMENTA EN EL PERFIL DEL PUESTO?

R) Al momento de realizar las entrevista se parte de la necesidad de la vacante que hay.

3) ¿EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ES CONSTANTEMENTE SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO?

R) Eso es correcto, cada proceso no realiza sin una supervisión y aprobación.

4) ¿EL PROCESO DE SELECCIÓN QUE UTILIZA, HA SIDO EFECTIVO DURANTE LOS ÚLTIMOS SEIS MESES?

R) En realidad, no podemos predecir con exactitud, los resultados obtenidos.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Introducción

El proceso de selección de personal es de suma importancia dentro de la gestión del talento humano de cualquier organización, ya que el mismo es el que proporciona nuevas ideas y talento a la organización, por lo mismo es necesario que este proceso pueda ser lo más completo posible para que el análisis final del proceso de selección del candidato sea capaz de predecir el desempeño laboral del mismo.

La efectividad del proceso de selección se mide por medio del desempeño de los colaboradores, como también por el índice de rotación que la empresa maneje, para que un proceso de selección sea considerado exitoso se recomienda que el mismo sea enfocado de acuerdo a las competencias exigidas por el puesto, por lo mismo es necesario que el proceso sea diferente de acuerdo a la posición que se esté cubriendo.

Las pruebas psicométricas, las entrevistas, la evaluación de competencias técnicas son de las principales funciones dentro de un proceso de selección exitoso, por lo que con esta propuesta de mejora se busca que el mismo tenga una mayor efectividad fortaleciendo los procesos básicos de la selección de personal, contratación, inducción y capacitación de empoderamiento del empleado de recién ingreso.

6.2 Justificación:

El desempeño del personal, depende de gran manera de varios factores entre ellos podemos mencionar, el ambiente laboral, las competencias del colaborador, el liderazgo y trabajo en equipo que el jefe propicie en su departamento, pero se destaca de estos aspectos el proceso de selección de personal y la efectividad del mismo.

Por lo que se considera necesario fortalecer el proceso de selección de personal en todos sus aspectos, especialmente en el conocimiento de la personalidad del candidato.

6.3 Objetivos:

6.3.1 Objetivo General:

Fortalecer el proceso de selección para que el mismo sea capaz de predecir un desempeño laboral exitoso.

6.3.2 Objetivos Específicos:

Implementar pruebas de personalidad.

Diseñar una evaluación situacional (Assessment) para puestos Semi administrativos,

Establecer la evaluación de desempeño, para realizarse de manera periódica en la organización.

6.4. Desarrollo de la propuesta

Se pretende fortalecer el proceso de selección de personal implementando psicometría enfocada en la medición de factores básicos de personalidad, creando Assesment en contrataciones administrativas y operativas, Realizar entrevistas profundas indagando en la personalidad de los candidatos.

- Psicometría, las pruebas sugeridas son 16 PF, que detecta 16 factores de personalidad, siendo estos, sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento, tensión.
- Las evaluaciones D.I.S.C. son test que miden el comportamiento y las emociones de las personas en relación a cuatro dimensiones de la personalidad: Factor D, decisión, Factor I, influencia, Factor S, serenidad y Factor C, cumplimiento.

- Assessment, Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Se realiza por medio de simulación de casos o situaciones que los candidatos deben resolver dentro del puesto de trabajo.
- Entrevista, se propone que la entrevista presente preguntas abiertas que indaguen sobre la personalidad del candidato, sus relaciones familiares, actividades de preferencia, objetivos y metas personales.

Cronograma de actividades

FECHA SUGERIDA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE
Noviembre 2018	Implementación de pruebas DISC y 16PF en puestos administrativos	Conocer la personalidad del candidato a evaluar.	Jefe y analista de recursos humanos
	Elaboración de Assessment center por puesto de trabajo	Evaluar las competencias, habilidades y destrezas de los candidatos en situaciones concernientes al puesto de trabajo	Jefe y analista de recursos humanos
Cada vez que se realice una contratación	Entrevista profunda, con preguntas para conocer la personalidad del candidato	Conocimiento de la personalidad del candidato	Jefe y analista de recursos humanos
3 meses después de contrataciones masivas	Evaluación del desempeño	Conocer fortalezas y debilidades del desempeño de los colaboradores recientemente contratados	Jefe y analista de recursos humanos

Fuente: Hernández (2018)

Escala gráfica para medición del desempeño

<p>Rangos de acuerdo a lo esperado.</p>	<p>Excepcional: desempeño que se aparta de lo común, dando resultados extraordinarios y superando las expectativas.</p> <p>Sobresaliente: desempeño que cumple exitosamente con los objetivos establecidos, dando resultados de</p> <p>Calificación:</p> <p>Aceptable: desempeño variable en la mayoría de veces se cumple con los objetivos establecidos, pero los resultados no siempre son de acuerdo los estándares esperados.</p> <p>Necesita Mejorar: desempeño eficiente, por el cual difícilmente se logra obtener buenos resultados.</p>															
<p>Rangos de desempeño del empleado:</p>	<p>Las siguientes ponderaciones se otorgan de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado durante los últimos seis meses. La sumatoria de cada una de las ponderaciones dará el punteo global sobre el desempeño del empleado:</p> <table border="1" data-bbox="857 1220 1385 1528"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Ponderación</th> <th>Puntaje Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excepcional</td> <td>4</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>3</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>2</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>1</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Ponderación	Puntaje Máximo	Excepcional	4	80	Sobresaliente	3	60	Aceptable	2	40	Necesita Mejorar	1	20
Rango	Ponderación	Puntaje Máximo														
Excepcional	4	80														
Sobresaliente	3	60														
Aceptable	2	40														
Necesita Mejorar	1	20														

Fuente: Hernández (2018)

<p>Calificación del Instrumento</p>	<p>Para identificar el nivel de desempeño del empleado evaluado, se colocan las puntuaciones de cada parámetro en el Formato de Calificación, posteriormente se realiza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada parámetro, Calificación del y se analizan los resultados de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <table border="1" data-bbox="857 695 1386 1003"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Ponderación</th> <th>Puntaje Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excepcional</td> <td>61</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>41</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>31</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>20</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Ponderación	Puntaje Máximo	Excepcional	61	80	Sobresaliente	41	60	Aceptable	31	40	Necesita Mejorar	20	30
Rango	Ponderación	Puntaje Máximo														
Excepcional	61	80														
Sobresaliente	41	60														
Aceptable	31	40														
Necesita Mejorar	20	30														

Fuente: Hernández (2018)

Parámetros de desempeño

Parámetro	Definición
Cumplimiento en el trabajo	Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los trabajo estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos.
Conocimiento del Puesto	Cantidad y calidad de conocimientos que posee el Puesto colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de Trabajo.
Desempeño bajo presión	Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en presión situaciones de emergencia, urgencia o crisis
Conocimiento y aplicación de las normas y reglas	Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente aplicación de las normas y reglas establecidas dentro de la organización; normas y reglas aplicándolas en las situaciones establecidas y velando por que se cumplan plenamente.
Relaciones Interpersonales	Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con Interpersonales los Jefes, compañeros y en general con todo el personal de la empresa
Trabajo en Equipo	Capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a las necesidades del equipo.
Negociación	Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.

Fuente: Hernández (2018)


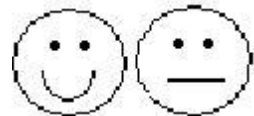


Parámetro	Definición
Comunicación	Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado
Asertividad	Capacidad para manifestar y transmitir convincentemente las ideas, posturas, acciones e ideales propios, sin temor alguno
Empatía	Actitud de tolerancia, entendimiento y respeto ante los actos o sentimientos ajenos.
Servicio al Cliente	Actitud servicial orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
Organización	Habilidad para priorizar y ordenar las actividades diarias, de acuerdo a las necesidades de cargo o del departamento
Colaboración	Cooperar y contribuir en desarrollo y la consecución de los objetivos del puesto, del departamento y de la empresa..
Puntualidad	Cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos de: entras, almuerzo, salidas y entregas de trabajos en fecha límite.
Asistencia	Asistir regularmente a sus labores, justificando anticipadamente la inasistencia al mismo.
Iniciativa	Habilidad para adelantarse a los hechos y actuar consecuentemente a éstos.


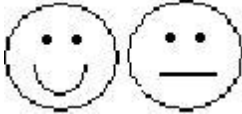


Fuente: Hernández (2018)

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha:	Período de Evaluación:
Área:	Supervisor Inmediato:
Departamento:	Código de Empleado:
Nombre del empleado:	Horario/ Turno:
Puesto que Ocupa:	Fecha de Contratación:

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de parámetros deseables en el desempeño del colaborador evaluado. Califique en una escala de 1 a 4. Responda marcando con una "X" en la casilla de su elección. Es importante que las valuaciones revelen su parecer sobre el desempeño real del empleado durante los últimos seis meses.

Excepcional 1	Sobresaliente 2	Aceptable 3	Necesita Mejorar 4
Desempeño que se aparta de lo común dando resultados extraordinarios y superando las expectativas.	Desempeño que cumple exitosamente con los objetivos establecidos dando resultados de acuerdo a lo esperado.	Desempeño variable en la mayoría de las veces se cumple con los objetivos establecido ero los resultados no son de acuerdo a lo esperado.	Desempeño deficiente por el cual difícilmente se logra obtener buenos resultados.
Excepcional 1 	Sobresaliente 2 	Aceptable 3 	Necesita Mejorar 4 

Excepcional 1 	Sobresaliente 2 	Aceptable 3 	Necesita Mejorar 4 
---	---	--	--

PARÁMETROS	1	2	3	4
Cumplimiento de Trabajo: Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos.				
Conocimiento del Puesto: Cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para Desarrollarse efectivamente en su área de trabajo.				
Conocimiento y aplicación de normas y reglas:				

Comentarios:

.....

.....

.....

.....

.....

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño.

Si la gestión de Recursos Humanos pretende una mayor utilización de las personas para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario, que una vez surja la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, la empresa no se preocupe únicamente de retener nuevos trabajadores, si no de seleccionar a personas que se adapten a la cultura y competencias de la organización.

La evaluación del desempeño, también conocida como evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Recomendaciones:

Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con psicometría para cada puesto, para de esta manera tener una mejor predicción del desempeño laboral.

Realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.

Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.

Evaluar el desempeño de manera periódica a todos los empleados de la organización, y realizar una evaluación del desempeño a los mismos que cumplan cuatro meses de laborar en la organización.

REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2007). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Casma Carlos (2015), **Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistema Surco-Lima**.
- Comorera, y otros (2005) **La Gestión de los Recursos Humanos**. 2ª Edición. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, (1999:185); **fundamentos del proceso de reclutamiento y selección de personal**.
- Flores Rene (2014), **Evaluación de desempeño en los colaboradores del área de producción en la empresa industria colombiana de maderas INDUCOLMA S.A.S Colombia**.
- García Dorexy (2013), **Manual de política y procedimiento de captación de selección del personal**.
- González Jaime (2013), **Programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa almacenes INUETTO VALENCIA, C.A. Valencia**.
- Hernández, Roberto (2009). **Metodología de la investigación**. Quinta edición. Iztapalapa. McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A DE C.V.
- Ramírez, Tulio (2007). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Robins Stephen (2005) **Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**. 7ma. Edición. Colombia: Editorial 3R Editores.
- Rubio María (2015), **Análisis y mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Church s Chicken C.A Caracas**.