



Universidad José Antonio Páez

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
INTERMARMOL, UBICADA
EN LA QUIZANDA. EDO. CARABOBO.**

Autor: Ali David Gutiérrez
C.I: V-15.656.601

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INTERMARMOL, UBICADA
EN LA QUIZANDA. EDO. CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autor: Ali David Gutiérrez Bordones

Tutor(a): Esmar Jiménez

San Diego, Abril 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 000152-3-2017

San Diego, 15 de Marzo de 2018

Ciudadano
Ali David Gutiérrez Bordonos
C.I 15.656.601

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la empresa Intermarmol ubicada en la Quizanda Edo, Carabobo;** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Esmar Jiménez, portadora(a) de la cédula de identidad N° 7.143.061, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Gutiérrez Bordonas Ali David, portadora(a) de la cédula de identidad N° 15.656.601, titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INTERMARMOL, UBICADA EN LA QUIZANDA, EDO. CARABOBO, presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Dieciocho días del mes de Abril, del año dos mil Dieciocho.


Leda. Esmar Jiménez
7.143.061

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN INFORMATIVO.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Formulación del Problema.....	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación.....	8
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.3.Bases Legales	20
2.4. Definición de Términos Básicos.....	25
III MARCO METODOLOGICO	
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
3.2 Fases Metodológicas.....	28
IV RESULTADOS	
4.1 Fase 1.....	33
4.1.1Resultados Lista de Cotejo.....	34

4.1.2 Resultados del Cuestionario.....	35
4.1.3 Análisis General del Diagnóstico.....	46
4.2 Fase 2.....	47
4.2.1 Análisis de la identificación de las deficiencias.....	48
V PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta.....	49
5.2 Beneficios de la Propuesta.....	49
5.3 Objetivo de la Propuesta.....	50
5.3.1 Objetivo General.....	50
5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	50
5.4 Descripción de la Propuesta.....	50
5.5 Factibilidad.....	54
Factibilidad Económica.....	54
Factibilidad Técnica.....	55
Factibilidad Operativa.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
MATERIAL DE REFERENCIA.....	58
ANEXOS.....	60

LISTA DE CUADROS

N°		pp.
1	Población.....	29
2	Muestra.....	29
3	Lista de Cotejo.....	34
4	Descripción de Puestos.....	35
5	Funciones y Tareas de Cada Puesto.....	36
6	Perfil Para Cada Puesto.....	37
7	Nivel de Educación Formal.....	38
8	Adiestramiento Requerido.....	39
9	Mejoramiento de la Ejecución de las Tareas.....	40
10	Orientación Sobre el Puesto.....	41
11	Formación Continua y Permanente.....	42
12	Mejoramiento Continúo.....	43
13	Mejoramiento de los Sistemas y Procedimientos.....	44
14	Promoción del Trabajador.....	45
15	Plan Estratégico.....	52
16	Objetivo del Plan Estratégico.....	53
17	Factibilidad Económica.....	54
18	Recursos Humanos.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Nº		pp.
1	Descripción de Puesto	35
2	Funciones y Tareas de Cada Puesto	36
3	Perfil Para Cada Puesto	37
4	Nivel de Educación Formal.....	38
5	Adiestramiento Requerido	39
6	Mejoramiento de la Ejecución de las Tareas.....	40
7	Orientación Sobre el Puesto	41
8	Formación Continua y Permanente.....	42
9	Mejoramiento Continúo	43
10	Mejoramiento de los Sistemas y Procedimientos.....	44
11	Promoción del Trabajador.....	45

LISTA DE FIGURAS

Nº		pp.
1	Diagrama de Ishikawa que muestra las deficiencias del proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.....	47



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INTERMARMOL,
UBICADA EN LA QUIZANDA.
EDO. CARABOBO.**

Autor: Ali Gutiérrez.
Tutor: Esmar Jiménez.
Fecha: abril 2018.

RESUMEN INFORMATIVO

Toda empresa debería contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal para filtrar la calidad de personas que entran a la organización, además de una fase de adiestramiento creando así mejoras para la empresa e incentivando a la sociedad a obtener un mejor estatus académico. El objetivo de esta investigación fue proponer un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. Este estudio se enmarcará en la modalidad proyecto factible. La población estará conformada por las 20 personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos. La muestra de tipo intencional quedó conformada por las cuatro (4) personas que laboran en el área de gestión del talento humano. Para la recolección de los datos se utilizó, la observación directa y la encuesta. Los instrumentos utilizados fueron la lista de cotejo y el cuestionario. Las técnicas para el análisis y presentación de los datos se tomaron de la estadística descriptiva, fueron los cuadros estadísticos y los gráficos de tipo circular además del Diagrama de Ishikawa. El desarrollo de la investigación seguirá tres fases: Diagnóstico de la Situación Actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la empresa estudiada, identificación de las deficiencias en el proceso de selección y adiestramiento del personal de la misma, el diseño de un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal. Se concluye que la propuesta es una herramienta administrativa que consta de tres partes, la primera especifica la definición de la misión, visión y valores clave del plan estratégico, la segunda presenta la relación entre los objetivos del plan estratégico, con las políticas que se deben implementar y la tercera parte describe las estrategias que se proponen.

Descriptor: plan estratégico, selección y adiestramiento de personal.

INTRODUCCIÓN

Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas poco a poco se han ido dejando de lado las necesidades de estos, lo que ha generado descontento de parte de estos y por consiguiente la labor es realizada con deficiencia.

De allí, que en los últimos años se hayan generado una serie de teorías orientadas al estudio de su comportamiento y determinación de sus necesidades, con el propósito de lograr un mayor nivel de satisfacción, desarrollando al máximo las capacidades y el desempeño de las funciones del recurso humano, beneficiando a la empresa a través de objetivos comunes.

Por consiguiente, los gerentes deberían tener como principal preocupación, lograr que los grupos de trabajo sean más productivos, eficientes y estén motivados a realizar las tareas para alcanzar los objetivos establecidos, logrando la satisfacción laboral y al mismo tiempo el beneficio de la organización. Además, deben servir de guías para ayudar a los empleados a canalizar mejor sus áreas de competencia para que así estos puedan captar e internalizar más toda la información que manejan relacionada con el cargo que desempeñan.

Es por ello, que el objetivo general de la investigación es Proponer un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. El mismo se operacionaliza mediante tres objetivos que representan las tres fases en las cuales se desarrolló el estudio.

En este sentido el contenido de esta investigación está compuesto por cinco capítulos estructurados con el propósito de integrar los elementos que son congruentes con el objeto de estudio, en los cuales se explican por separados las etapas que lo conforma:

El capítulo I comprende el Problema, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, la justificación de la investigación.

El capítulo II, se refiere al Marco teórico, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como también la definición de términos básicos que sirven de apoyo a la ejecución de la investigación.

El capítulo III, muestra el Marco Metodológico, tipo y diseño de la investigación que se utilizara en el desarrollo de la investigación, por lo que se menciona la modalidad en la que se enfoca el proyecto. Igualmente se mencionan las fases metodológicas, en las cuales se describe que se va a realizar en cada una de ellas.

El capítulo IV, muestra los resultados de la recolección de datos, los cuales se presentan mediante cuadros estadísticos y gráficos de tipo circular, además de la interpretación respectiva.

El capítulo V, detalla la propuesta, es el modelo operativo, la alternativa que se propone para atender el problema estudiado, consta de la presentación, los beneficios de la propuesta, los objetivos, la descripción de la propuesta y la factibilidad.

Luego se expresan las conclusiones y recomendaciones generadas del estudio. Para finalizar, se presenta las referencias bibliográficas y los anexos que se generaron del proceso de investigación desarrollado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Si bien es cierto que la dinámica de cambios es algo inherente a la vida misma, también lo es el hecho de que las organizaciones humanas, específicamente el empresarial, y la actividad económica en general, han cambiado enormemente en un corto espacio de tiempo.

Estos cambios se deben a muchos y muy diversos factores: el mayor crecimiento del sector terciario de la economía, las telecomunicaciones, el Internet, la informática, las franquicias, el outsourcing, la globalización de los mercados y la integración de las economías, a través de los tratados de libre comercio, entre otros.

No obstante todos estos cambios, en todas las empresas cualquiera sea el tipo de organización y el ramo de actividad, sigue exigiendo la necesidad de formar y capacitar a un personal adecuadamente, en función de los objetivos de la organización.

Hoy día las empresas invierten mucho más en formación y capacitación de su personal, no dejando la tarea única y exclusivamente en manos de las instituciones educativas, ya que se trata de un área estratégica que les compete directamente.

Desde que se crearon estas organizaciones, el hombre ha representado uno de los recursos más valiosos en la formación de éstas; ya que la participación del individuo en cada organización empresarial ha sido imprescindible y ha sido el motor fundamental en el crecimiento y subsistencia de las mismas.

En los últimos años la globalización ha estado inmersa en el proceso laboral en todas sus etapas, haciendo que los mercados sean más competitivos y más exigentes.

Por esta razón, a medida que avanza el siglo XXI, las empresas toman en cuenta

La motivación de su personal como una valiosa e importante herramienta para el logro de las metas y objetivos planteados.

Es importante que las empresas conozcan las necesidades y los requerimientos de sus trabajadores dentro y fuera de sus puestos de trabajo y de qué forma ésta puede contribuir a mejorar la calidad del ambiente laboral en el que se desempeña su personal.

Es así, que los trabajadores buscan el cumplimiento de sus metas personales e individuales, esto en la mayoría de los casos lo encuentran en la organización y a su vez la organización depende directamente proporcional de los empleados o capital humano, por el conocimiento, creatividad y lealtad que éstos poseen, teniendo en cuenta que este último desempeño es efectivo cuando existe una actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización y coexiste un bienestar en el lugar de trabajo.

En este sentido, las instituciones públicas y el sector empresarial privado del estado venezolano, se encuentran reorganizándose y enmarcando los procesos internos en función de una mejor operatividad.

Todo ello es posible, propiciando una constante motivación laboral del talento humano, por el hecho de ser los responsables de llevar a cabo la mayor parte los procedimientos que se requieren para la obtención de una mayor rentabilidad y productividad por medio de la selección y reclasificación de los mismos.

La satisfacción laboral es primordial para lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, ya que una persona satisfecha, valora lo que hace, transmite confianza en sí mismo y en los demás, disfrutando en todo momento el cumplimiento de su rol.

En tal sentido, se deben buscar las herramientas para estimular a los trabajadores para dar lo mejor de ellos, favoreciendo los intereses que comparte la institución. En esto radica la importancia de los departamentos de administración de personal y recursos humanos, y la necesidad de que estos mantengan una política, uniforme y coherente, orientada hacia la motivación de los trabajadores.

Por otra parte, la capacitación es más permanente, sistemática y continua que el adiestramiento, y está en función no sólo del cargo y tarea que desempeña el trabajador, sino que le proporciona conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes incluso para futuros y posibles cargos.

En relación con el término formación, es el de más alcance de los tres, puesto que puede referirse no sólo a lo que una persona hace en la empresa, no sólo a su función o funciones posibles, sino a también a valores así como a múltiples y diversos aspectos relacionados con la persona y con la sociedad.

De igual modo, la formación profesional responde a necesidades tanto de la organización, como del puesto o de los puestos de trabajo, de las funciones y las tareas, de los propios individuos que forman parte de la organización y, por último, de las situaciones que puedan surgir en la dinámica del trabajo razón por la cual el diseño de un plan de formación profesional debe obedecer a un diagnóstico exhaustivo de todas y cada una de estas áreas, contemplando las competencias que debe tener un personal para realizar determinadas tareas y funciones.

En la presente investigación se hace referencia a los trabajadores de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. La información aportada por los trabajadores de varias áreas del Departamento de Recursos Humanos de la institución, se ha observado una serie de inconvenientes con el personal que labora internamente dentro del Departamento Administración. Estos derivan por factores que inciden en las actividades diarias, tal es el caso de: ausentismo laboral, demoras en sus horarios, el personal se toma más tiempo del establecido en las horas de descanso, predominan los llamados de atención informales y se evidencia el maltrato a los trabajadores que solicitan información.

También se ha observado, la lentitud de los procesos dentro de ese departamento, y que existe una actitud negativa por parte del personal ante el desempeño de sus funciones y hacia cualquier intervención. En algunos casos la actitud de los mismos se ha vuelto apática, y no cumplen con las metas diarias.

Otro de los factores que se observan es que las personas que laboran en las áreas del Departamento de Administración son comúnmente reclutadas gracias a la existencia de un vínculo de amistad o de trato con alguna persona de la organización.

Ahora bien, en el mencionado departamento son pocos los trabajadores que poseen capacidad de entrenamiento adecuado a las exigencias de la institución, las empresas requieren que sus empleados cuenten con una formación profesional y capacitación adecuada a las tareas que les corresponde desempeñar.

1.2 Formulación del Problema.

De acuerdo con lo antes expuesto, surge la siguiente interrogante que servirá de orientación a la presente investigación:

¿Cuáles son los Objetivos de un plan estratégico que ayuden a medir la eficacia de la Selección y Adiestramiento del Personal?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermàrmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal.
- Identificar las deficiencias en el proceso de selección y adiestramiento del personal.

- Elaborar un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

1.4 Justificación

Son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal, los cuales se orientan a factores como carga laboral, poca motivación hacia el personal por metas logradas, políticas de sanciones, entre otras, produciendo trastornos y cambios considerables en el desarrollo de las operaciones el funcionamiento institucional, impactando negativamente en el desempeño laboral de los mismos.

La selección y el adiestramiento del personal, deben estar sustentada, en principios que permitan un adecuado desempeño laboral de la organización y del personal, alcanzando eficiencia, así como el desempeño de roles satisfactorios dentro de la empresa.

Dada la necesidad, se hace indispensable que las organizaciones evalúen la motivación de los trabajadores como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones precisas, conformes a los acuerdos organizacionales.

La necesidad de plantear la evaluación de los factores que motivan a los empleados dentro de los diferentes departamentos incidirán en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a descripción de cargos, desempeño de actividades y manejo de personal, requeridos para el logro de los objetivos de un determinado departamento, en beneficio de la organización, esto con el fin de que una empresa siga sobreviviendo hoy en día a la competencia dentro de un determinado mercado.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de cualquier departamento, mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos.

Pensando en la selección y adiestramiento de personal y su incidencia en el rendimiento laboral, ha surgido la inquietud de desarrollar la investigación basada en un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermamol. Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo, se obtiene información confiable, que sirve de base en la proposición de sugerencias, encaminadas a establecer estrategias, que conlleven a mejorar el rendimiento laboral en la organización y la importancia de identificarse y comprometerse con la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo de esta investigación se realizaron algunas revisiones bibliográficas con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas relacionadas con la problemática a estudiar.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Entre estas investigaciones se encuentra la de Perdomo (2017), plantean en su proyecto de investigación **“Proponer un modelo de reclutamiento y selección basado en competencia para una empresa de vigilancia privada”**, realizada en la Universidad Arturo Michelena, donde identifica como factor principal las competencias genéricas de acuerdo a los perfiles exigidos según la estructura organizacional.

Apoyada en un proyecto de campo descriptivo no experimental a través de la observación técnica y revisión de documentos como también una entrevista no estructurada, estos fueron los elementos que dieron pie a una investigación basada en competencias requeridas por los cargos, para el ascenso de la organización.

Dicho estudio concluyó que la selección de personal por competencias alcanzando mayores niveles de efectividad en la organización; en cierta parte nuestra investigación se encuentra inclinada en competencias ya que es un factor que determina las virtudes, habilidades y destrezas exhibidas por cada uno de los candidatos.

Esta investigación proporcionó conocimientos en el área de reclutamiento y selección, permitiendo comparar los procesos utilizados en otras empresas respecto a

La investigación planteada, en ocasiones se puede tomar estrategias que permitan mejorar el sondeo que se presenta en la realización de la presente investigación.

Asimismo, Moncada (2016), proyecta en su investigación un **“Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización de outsourcing”**, realizada en la Universidad de Carabobo, donde plantean como problemática que el contrato de personal no adecuado a las expectativas organizacionales causa pérdidas económicas como así también no lograr el cumplimiento de los objetivos principales.

Por dicha razón que se les creó la inquietud de realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal dando como punto de partida un objetivo general puntualizado en el diagnóstico del proceso utilizado en una organización de outsourcing proponiendo acciones de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Este estudio fue realizado bajo un esquema de un proyecto descriptivo acompañado de una investigación de campo debido a que el instrumento fue implementado a los trabajadores de la organización donde se realizó el proyecto basado en un proceso investigativo aplicado al departamento responsable del reclutamiento y selección de personal a través de una encuesta que sirvió para la obtención de datos.

Se llegó a la conclusión, que es de vital importancia establecer un proceso de reclutamiento y selección ajustado a las necesidades de la empresa y relacionado a las descripciones de puestos existentes, el personal que se contrata debe exhibir las competencias que se requieren y no a factores que no se relacionan con las funciones que cumplirá en la organización.

La investigación antes mencionada presenta gran vinculación con el trabajo de grado de grado presentado, debido a los factores que repercuten en las organizaciones identificando que el ingreso de las personas adecuadas para el cargo adecuado crean un crecimiento organizacional, en caso contrario de no reclutarlas y seleccionarlas las

organizaciones presentan conflictos que no colaboran con el logro de los objetivos organizacionales y es de allí de donde parte las investigaciones a evaluar en cada uno de los antecedentes.

Por otra parte, Delgado (2015), elaboró un estudio para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, en la Universidad José Antonio Páez, titulado: **“Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias”**. El propósito de la investigación fue la implementación de la propuesta de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias que garanticen el éxito en el desempeño de sus funciones a los trabajadores e igualmente para la organización represente la herramienta para alcanzar el éxito.

El trabajo se realizó bajo los lineamientos de proyecto factible, tipo descriptivo, como técnica de recolección de datos, se utilizó la observación directa y la encuesta. Con los instrumentos de recolección de datos aplicados para el desarrollo de esta propuesta, se puede evidenciar que se logró diagnosticar las características que actualmente son empleadas por la organización para la captación y selección de personal y también determinar las competencias necesarias a implementar en la organización específicamente para el cargo de enfermería.

Se puede concluir que con el desarrollo de esta investigación se cumplen los objetivos propuestos para el desarrollo de este trabajo y de esta manera obtener la propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias para la empresa Todo Salud Consultoría Integral.C.A.

El aporte que realiza a la presente investigación consiste en que propone un programa estratégico que permita la optimización de los recursos en el área de personal de la empresa de estudio, por lo que ha servido como aporte documental al desarrollo de la misma, así como para el desarrollo de las bases teóricas que las sustentan.

En el mismo orden Hidalgo (2014), en su investigación titulada **“Modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal para la Empresa R.H. Suministros, C.A.”**Llevado a cabo en la Universidad Arturo Michelena, el cual tuvo

como objetivo general el diseño de un modelo de reclutamiento y selección a implementar en la empresa de estudio. Menciona que es un proyecto factible que se apoyó en una investigación de campo.

El autor concluyó que la empresa nunca había realizado la selección de personal atendiendo lineamiento adaptados a tal fin, que no tienen una segregación de funciones de cada uno de sus empleados del área de reclutamiento y selección produciéndose un descontrol y mal funcionamiento de las actividades cotidianas de la empresa. En base al diagnóstico realizado a un número de empleados de la empresa R.H. Suministros, C.A., relacionado con los procesos, se elaboró el modelo de reclutamiento y selección de personal, el cual se hizo con la finalidad de mejorar estas fases, todo ello basado en información suministrada por personal del departamento de recursos humanos lo cual permitió detectar la ausencia de estándares en las etapas de reclutamiento y selección y los mismos al ser aplicados no generaban los mejores resultados para cada puesto de trabajo.

Por tal razón, el modelo de reclutamiento y selección de personal realizado es un material que servirá de apoyo y gran ayuda para la empresa R.H. Suministros C.A., y a todas aquellas personas que laboran en la misma incidiendo directamente en la parte de recursos humanos ya que pueden basarse en procedimientos y lineamientos que a su vez permitirán ir actualizando cada uno de ellos de acuerdo a los cambios que se vayan presentando en materia laboral y repercuta de cierta forma en las bases principales del manual.

Este antecedente se relaciona con el trabajo de investigación ya que la gestión de reclutamiento y selección de personal, presentaba descontrol y mal funcionamiento, solucionando por medio de la optimización del mismo.

Para finalizar; Sánchez (2013), elaboró un **“Manual de Políticas, Normas y Procedimientos inherentes a los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal para la empresa Sura de Venezuela, C.A.”**. Estudio realizado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez, donde el propósito de la

investigación estuvo basado en un estudio de la situación actual del departamento de recursos humanos.

El estudio estuvo enmarcado en una investigación descriptiva de campo, la cual se desarrolló mediante la aplicación de encuestas a los empleados que participan en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, así como, la observación directa por parte del investigador de cada una de las actividades y gestiones que se realizan en el área de recursos humanos.

Se concluye en función de la información requerida que existe la necesidad de crear un manual que sirva de base escrita para el desarrollo de los procesos mencionados.

El aporte del trabajo que antecede proporciona a la presente investigación una visión más completa en relación al proceso de ingreso para cubrir una vacante en una organización, valorando lo indispensable de realizar una búsqueda correcta de los candidatos, seguida de la escogencia del talento humano atendiendo sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como, sus aptitudes que permitan pronosticar la ejecución de las actividades asignadas en forma eficiente y por último y no menos importante, la incorporación al puesto de trabajo acompañado de toda la información teórica y práctica necesaria del puesto de trabajo.

2.2 Bases Teóricas

Para comenzar es importante definir lo que se entiende por bases teóricas y según Arias (2006:74), las bases teóricas implican un desarrollo de los conceptos y posiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.

Es decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicaran en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

Estrategias

Según Antomosi (2008:54), afirma que es un “conjunto de acciones de una organización que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión, los objetivos”. Añade el autor, que las estrategias son aquellos medios por los cuales se alcanzan los objetivos, ya que consta de un proceso de planificación futura de recursos, acciones y personas de la organización.

Hay que tomar en cuenta que las estrategias empresariales se encargan de estudiar la expansión geográfica, diversificación, adquisición de compradores y desarrollo de productos entre otros.

Componentes de la Estrategias

- Objetivos claramente definidos.
- Plan de acción a todo nivel.
- Programas funcionales (consecuencias del plan).
- Recursos requeridos.

Finalidad de la Estrategia

Según Freeman y Gilbert (2006:314), “las estrategias deben traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que le sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y toma de decisiones”.

Una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política y si en ella ha habido economía de esfuerzos, los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantener el statu quo.

El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario, esto es una decisión. La decisión es la consecución de los objetivos a

costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión.

Planeación estratégica

Según el autor Sainz (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere a

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en unas organizaciones que obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la direccionalidad de la institución hacia el futuro (p. 17).

La planificación estratégica en su ejecución se destaca como la coordinación de tareas y actividades creativas dentro de una perspectiva común, que le permite a una organización avanzar hacia el futuro con la satisfacción de todos sus miembros. Las fases de la planificación estratégica están dadas por su propio desarrollo como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o es responsable de la planificación, por ello, el grado y la profundidad de la participación de los distintos miembros de una unidad educativa están íntimamente ligados al carácter progresista o conservador de la misma.

La realización de la planificación estratégica según los postulados de Serna (2008) se desarrolla a través de fases o etapas como principios corporativos, filosofía de gestión (Visión, misión, valores), diagnóstico estratégico (análisis FODA), objetivo operativo (estrategias, planes de acción) y evaluación (índices de gestión).

Para este autor, estos postulados son fases claves que constituyen el marco de referencia y la secuencia en que está organizada la planificación estratégica, debido a que buscan lograr el objetivo principal de este tipo de planificación, el cual se refiere a la participación activa de los actores organizacionales y obtención de información sobre factores focalizados para luego convertir a las unidades educativas en entes proactivos y anticipatorios

Plan estratégico

Según el autor Sainz (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere a:

el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (p.3).

Este autor especifica que el plan estratégico constituye una línea de acción que facilita establecer cómo actuar en la organización orientados por la misión, la visión los objetivos, estrategias que se desprenden de estas apoyados en el desarrollo de una estructura organizacional acorde y pertinente.

El Proceso de Selección

Chiavenato (2001:162), “La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos de puesto y características de los candidatos”. Es también un proceso de decisión y de elección, en este proceso el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir (mediante análisis de puestos, requisición de personal, entre otras). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test psicológicos, de personalidad.

Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos. Chiavenato, (2001: 109), “con el fin de superar sus limitaciones, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes”. En la medida en que tenga éxito, las organizaciones sobreviven y crecen”. Cuando crecen, las organizaciones requieren de mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar a las organizaciones, requieren recibir

formación o adiestramiento sobre la empresa, el cargo que ocupan y toda la información de importancia para su adaptación al nuevo contexto.

Sobre el adiestramiento, Chiavenato (2001):

se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador (p.110).

Este mismo autor destaca que, los objetivos del adiestramiento son:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciadas, destituciones y otros.
7. Reducir el costo del aprendizaje.
8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
9. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
10. Facilitar la supervisión de personal.
11. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
12. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

Proceso administrativo

Hurtado (2003:35) expresa que el proceso administrativo “consta de cinco fases: la organización, la ejecución, el control, la supervisión y la evaluación, los cuales son aplicados pasos a implementar en función de lograr los resultados esperados en cualquier actividad a realizar”.

Según el autor mencionado las cinco (5) fases son:

1. La organización: Es aquella parte que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una empresa.
2. La ejecución: Es el desempeño de las funciones asignadas que cumplen los ejecutivos y pueden determinarse en término de los objetivos y el estándar para su división o departamento.
3. La función de control: Incluye todas las actividades que aseguren que los resultados reales concuerden con lo planificado.
4. La supervisión: La cual es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.
5. La evaluación: Consiste en apreciación formal de rendimiento de un individuo en su trabajo y toma en cuenta a retroalimentación que se le brinda y la determinación de la posibilidad de mejorar o no su rendimiento.

2.3. Bases Legales

A continuación se presentan leyes o definiciones legales, por los cuales se rige la presente investigación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:12).

Artículo 87.

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona

puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 88.

El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89.

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más

favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 91.

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales.

Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa.

El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento. Aquí se ve representado el sentido de equidad interna de los cargos que ocupan las personas en una organización, lo cual va a determinar las escalas salariales dentro de una organización.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012:16).

Igualdad y equidad de género

Artículo 20.

El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21.

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia.

No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Artículo 105.

Se entiende como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El del cumplimiento de los beneficios de alimentos para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.
5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
6. El otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación, formación o de especialización.

Artículo 316.

Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005:1)

Artículo 1.

El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción

e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Las leyes citadas con anterioridad, respaldan este trabajo de investigación ya que le son normas legales que deben ser acatadas para las estrategias motivacionales basados en el perfil por competencias, exponiéndose en caso de incumplimiento a sanciones económicas o morales en el caso de ser omitidas

2.4. Definición de Términos Básicos

Departamento: en su sentido más amplio la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

Eficiencia: proviene del latín eficiencia que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Empresa: organización económica poseedora de los bienes de producción que, en el contrato, es beneficiaria de la prestación de servicios, ejercer el poder en la subordinación y paga la contraprestación.

Empleado: trabajador que desempeña una posición o un cargo en el cual el esfuerzo intelectual es superior al físico.

Expediente: conjunto de datos que componen el historial de un trabajador.

Gestión: acción del gestor. Tarea encomendada al gestor y cumplida por él.

Ingreso: momento en el cual un trabajador es aceptado por primera vez o para incorporarse nuevamente, luego de un tiempo fuera de la empresa.

Normas: es el conjunto de reglas que se deben ajustar a las conductas para alcanzar los objetivos.

Optimizar: buscar la mejor manera de realizar una actividad. Planificar una actividad para obtener los mejores resultados.

Procedimiento: forma como se desarrolla un proceso. El procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Productividad: es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Recursos humanos: se denomina (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

Satisfacción: es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Trabajador: persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

En atención a las características que presenta esta investigación y los objetivos que persigue, la misma es considerada un Proyecto Factible que se interpreta de la siguiente manera: Es la obtención de los datos para lograr identificar el problema y de esta manera resolverlo y satisfacer las necesidades de la empresa o institución en donde se efectúa la investigación.

Al respecto, la UPEL (2008:97), explica que el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Se apoyó en una investigación de campo, Arias (2006:24), plantea que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. El estudio es de este tipo debido a que la información se obtuvo en el sitio donde se estudia el proceso, la ventaja de este tipo de investigación, es que facilita asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, posibilitando su revisión o modificación, en caso de que susciten dudas en cuanto a ellos.

El nivel del estudio es descriptivo. Palella y Martins (2006:102), describen de manera inequívoca el tipo de una investigación descriptiva, “el propósito de esta, es el de interpretar realidades de hechos. Incluyen descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos

Por último, la estructura metodológica de este informe constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis; se basan en tres fases metodológicas, con la finalidad de dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos anteriormente planteados; en este sentido se tienen las siguientes fases:

3.2 Fases Metodológicas

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

Una vez que se han planteado los objetivos de la investigación, comenzó una fase de contacto directo con la realidad de estudio, donde se diagnosticó la situación que se presentaba en la Empresa Intermarmol, con relación al proceso de selección y adiestramiento del personal.

Se revisó el desempeño operativo y la capacidad para el logro de sus actividades programadas y el ejecútase de las metas a cumplir. De acuerdo a las características del informe, se considera necesario establece:

Población y muestra

Sobre la población, Arias (2006:81), expone que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Es por esto que la población seleccionada para este trabajo, está conformado por las veinte (20), personas que laboran en el área de recursos humanos.

Cuadro 1. Población.

Cargos	Cantidad
Gerente	1
Jefe del Departamento	1
Coordinadores de áreas	4
Analistas	14
Total	20

Fuente: Gutiérrez (2018).

El autor antes mencionado, considera que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Se tomó una muestra intencional, basado en los criterios, trabajadores del área de gestión del talento humano y con disposición a participar, quedando conformada por cuatro (04) personas, tal como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Muestra.

Cargos	Cantidad
Coordinador	1
Analistas	3
Total	04

Fuente: Gutiérrez (2018).

Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos, según Pineda y Rodríguez (2001:23), “son todas las técnicas desplegadas por el investigador para recolectar la información necesaria acerca del problema o necesidad en estudio”, estas a su vez, contribuirán a la obtención de resultados que permitirán el planteamiento de las soluciones idóneas ante la situación, problemática o vacío de necesidad.

En el caso de esta investigación se desea saber el conocimiento que tienen las personas que laboran en la empresa acerca de las tareas, objetivos y metas que prestana los demás departamentos, y el manejo eficiente según su perfil del cargo junto con la opinión del jefe del departamento.

Se utilizaron la observación directa y la encuesta. En cuanto a la observación directa, Tamayo (1998:13), opina que “es aquella en la cual el investigador puede observar y recolectar datos mediante su propia observación de cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de los objetivos de investigación preestablecidos”.

Pineda y Rodríguez (2001:43), exponen que la encuesta “se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativa de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo obtener las conclusiones que correspondan con los datos recopilados”.

Instrumento de Recolección de Datos

Cuando se habla de recolección de datos se refiere a información empírica abstraída en conceptos. En el proceso de recolección de datos, la medición es una precondition para obtener conocimiento científico. El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición.

Según Arias (2006), "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información." En esta investigación se recolectaron los datos por medio de lista de control o de cotejo como instrumento de la observación directa y el cuestionario para la encuesta, que es el método que utiliza un formulario impreso, destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigador o consultado llena por sí mismo. Este además puede aplicarse a grupos, o a individuos por igual.

Así, Parella y Martens (2003:111), opinan que “la lista de control o de cotejo es un instrumento que consiste en la confrontación de una serie de características

previamente seleccionadas en un contexto también preestablecido, que permiten al observador anotar si esa característica está o no presente”.

Es de hacer notar que este instrumento fue diseñado con la finalidad de observar cómo se desarrolla el proceso de selección y adiestramiento en el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. (Ver cuadro 3).

De igual forma, el cuestionario según Gonzalo (2001), lo refiere como “un formato elaborado en forma escrita que contiene una serie de preguntas a función de la información que el investigador necesita para la investigación a realizar y que responde por escrito”.

Es así que, para diagnosticar realmente cual es la problemática existente acerca de la empresa se diseñó un cuestionario, el cual estuvo estructurado por once (11) preguntas de orden cerradas o dicotómicas (SI – NO), dirigido al personal que labora en la misma (ver anexo A).

Para la construcción del instrumento se procedió a elaborar un cuadro de operacionalización de la variable a partir de objetivo número 1 de la investigación dirigido al diagnóstico, se desglosó la variable en estudio en sus dimensiones e indicadores a partir de los cuales se redactaron los ítems que integraron el mismo (ver anexo B).

3.2.2 Fase II. Identificación de las deficiencias en el proceso de selección y adiestramiento del personal de la empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

Obtenido el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda Edo. Carabobo. Se extrajeron las deficiencias que se destacan en el mismo y se representaron en un diagrama de Ishikawa, en dónde se destacaron los aspectos más relevantes.

El diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa, según Blanco (2014:1), destaca que “esta técnica ordena las causas de un problema y profundiza en el análisis de las mismas mediante diagnóstico, con el objetivo final de resolver la situación desde su principio”.

3.2.3 Fase III. Diseño de un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

Para el diseño de las estrategias de selección y adiestramiento del personal establecidas como propuesta de solución para el presente estudio, se partirá de los aportes teóricos estudiados. Se estructurará en cinco puntos claves: la presentación de la propuesta, los beneficios de la propuesta, los objetivos, la descripción de la propuesta y la factibilidad de la misma.

En esta etapa, se redactaron las estrategias para la selección y adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo, donde se determinaron los factores que justifican la implantación del mismo, además permitirá controlar el funcionamiento de cada uno de los cargos que ahí ejercen cada uno de los empleados.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este orden de ideas se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas de recolección de la información dirigida a concretar el diseño de un Plan Estratégico para la Selección y Adiestramiento del Personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. En la cual se siguieron tres fases metodológicas.

En la primera fase se aplicó una lista de control o de cotejo, consistió en una lista de actividades que deben ejecutarse con relación a la selección y adiestramiento de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda Edo. Carabobo. Asimismo, se administró un cuestionario conformado por 11 (once) preguntas dicotómicas (SI/NO) dirigidas a las 4 (cuatro), personas que laboran en el área de gestión de talento humano de dicha empresa. Se analizaron e interpretaron los resultados, lo que facilitó plantear el diagnóstico de la problemática.

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo

Se presenta la información recopilada mediante la lista de cotejo en un cuadro donde aparecen los aspectos observados y la observación con su interpretación. De igual manera se reflejan los datos recolectados a través del cuestionario relacionado a las variables: selección y adiestramiento; los mismos se organizaron por dimensiones, reflejados en cuadros estadísticos y representados mediante el gráfico denominado diagrama circular con su respectiva interpretación.

4.1.1. Resultados de la lista de cotejo.

Cuadro 3. Lista de Cotejo.

Observador: ALI GUTIERREZ				
Nº	ASPECTO OBSERVABLE	PRESENCIA		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se observan manuales de descripción de puestos en el Departamento de Recursos Humanos?		x	
2	¿Existen perfiles definidos de los puestos de la empresa Intermarmol?		x	
3	¿Aparecen reflejados en algún documento las características de los candidatos requeridos para los puestos?		x	
4	¿Existen planes de adiestramiento en el Departamento de Recursos Humanos?		x	Hay solicitudes de actividades por parte del Departamento de Administración
5	¿Existen evidencias del desarrollo de actividades de adiestramiento en la empresa estudiada?		x	
6	¿Hay soporte de diagnósticos sobre las necesidades de adiestramiento de las unidades administrativas de la empresa?		x	
<p>Interpretación:</p> <p>Se observa que existen debilidades en cuanto al desarrollo del proceso de selección debido a que no se cuenta con manuales de descripción de los puestos, lo que pueden conducir a la selección de candidatos para los puestos que no posean las características que se requieran y se atiende a otros aspectos no prioritarios. Por otra parte el adiestramiento no es una actividad considerada como continua y permanente ni como estrategia para la mejora continua y aumentar la eficacia en la ejecución en las tareas.</p>				

Fuente: Gutiérrez (2018).

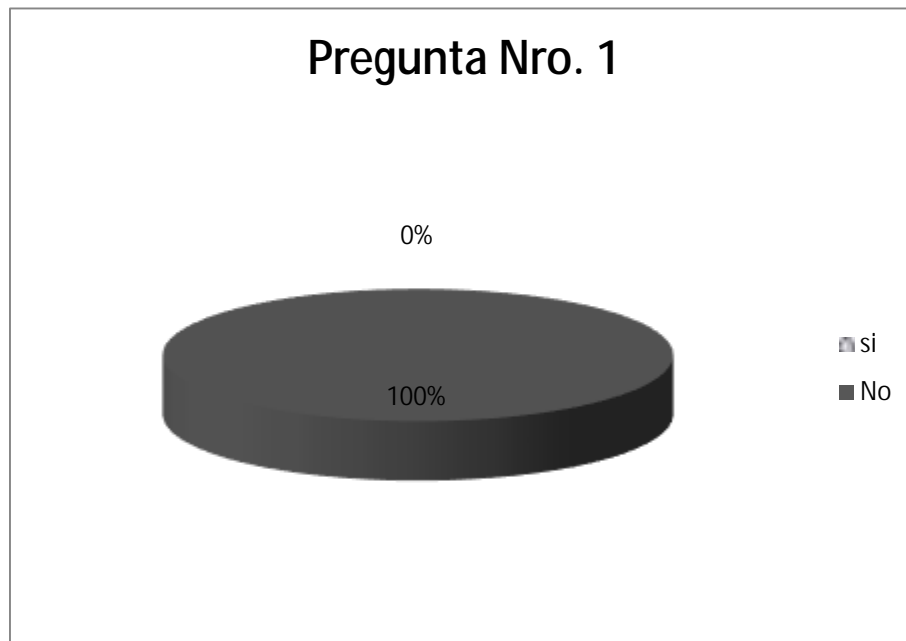
4.1.2. Resultados del cuestionario

Ítem 1.- ¿Considera usted que existe una descripción de puestos en la Empresa Intermarmol?

Cuadro 4. Descripción de Puestos

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018).



Fuente: Gutiérrez (2018).

Gráfico 1. Descripción de Puestos

Interpretación

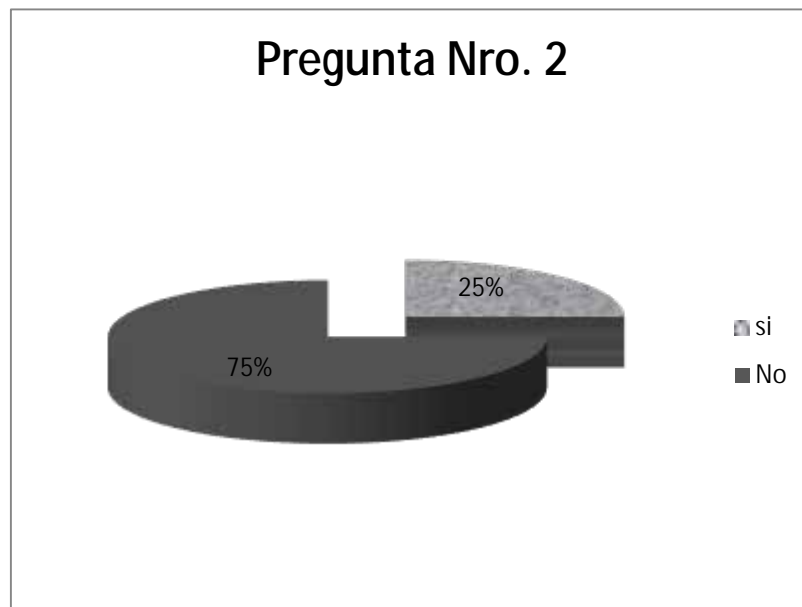
Al ítem N° 1, el 100% de los encuestados considera que no existe una descripción de puestos en la Empresa Intermarmol. Lo que indica que no se tiene claro los aspectos a considerar al realizar la selección del personal requerido.

Ítem 2.- ¿Considera usted que están delimitadas las Funciones y tareas de cada puesto?

Cuadro 5. Funciones y Tareas de Cada Puesto.

Respuestas	F	%
SI	1	25
NO	3	75

Fuente: Gutiérrez (2018).



Fuente: Gutiérrez (2018).

Gráfico 2. Funciones y Tareas de Cada Puesto.

Interpretación

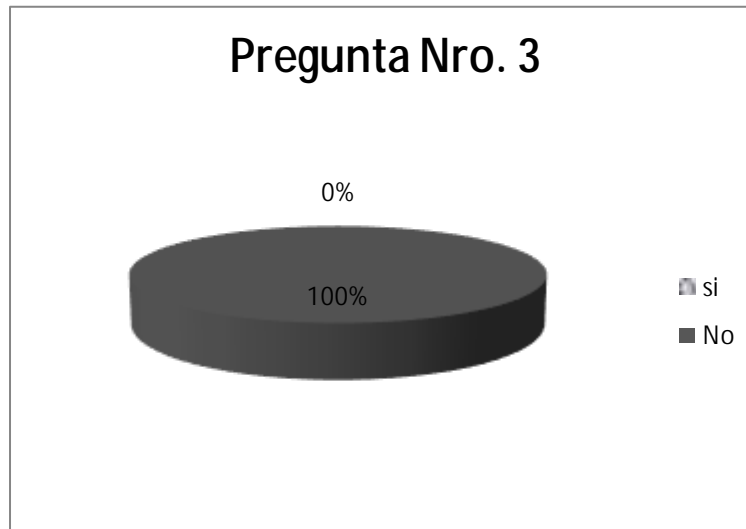
Al ítem N° 2, el 75% de los encuestados considera que no están delimitadas las Funciones y tareas de cada puesto, sólo el 25% opina que sí. Es de vital importancia tener claro las funciones, roles y tareas que cada uno desempeña en el puesto que ejerce en la organización.

Ítem 3.- ¿Considera usted que existe un perfil para cada puesto de la estructura organizativa de la Empresa Intermarmol?

Cuadro 6. Perfil Para Cada Puesto.

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018).



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 3. Perfil Para Cada Puesto

Interpretación

Al ítem N° 3, el 100% de los encuestados considera que no existe un Perfil para cada puesto de la estructura organizativa de la Empresa Intermarmol, Se requiere elaborar este perfil con la finalidad de ser utilizado en el proceso de selección y servir de punto de partida en la búsqueda del candidato idóneo para un determinado puesto.

Ítem 4.- ¿Considera usted que se da importancia al nivel de Educación formal del candidato en el proceso de selección de personal?

Cuadro 7. Nivel de Educación Formal

Respuestas	F	%
SI	4	100
NO	0	0

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018).

Gráfico 4. Nivel de Educación Formal.

Interpretación

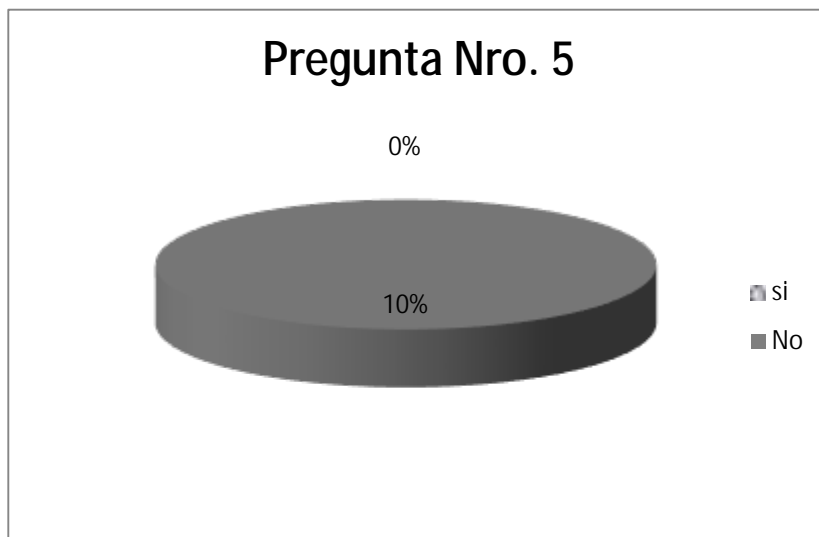
Al ítem N° 4, el 100% de los encuestados considera que se da importancia al nivel de Educación formal del candidato en el proceso de selección de personal. Se considera en el proceso de entrevista este aspecto más sin embargo debe vincularse con la descripción del puesto al cual se opta.

Ítem 5. ¿Considera usted que se ofrece el adiestramiento requerido después del proceso de selección de personal?

Cuadro 8. Adiestramiento Requerido.

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 5. Adiestramiento Requerido.

Interpretación

Al ítem N° 5, el 100% de los encuestados considera que no se ofrece el adiestramiento requerido después del proceso de selección de personal. El proceso de adiestramiento del personal debe iniciar con la inducción una vez que se incorpora a la empresa y continuar en el desarrollo del mismo dentro de la empresa.

Ítem 6. ¿Considera usted que se mejora la ejecución de la tareas mediante la planificación de actividades formativas?

Cuadro9. Mejoramiento de la Ejecución de las Tareas .

Respuestas	F	%
SI	4	100
NO	0	0

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 6. Mejoramiento de la Ejecución de las Tareas.

Interpretación

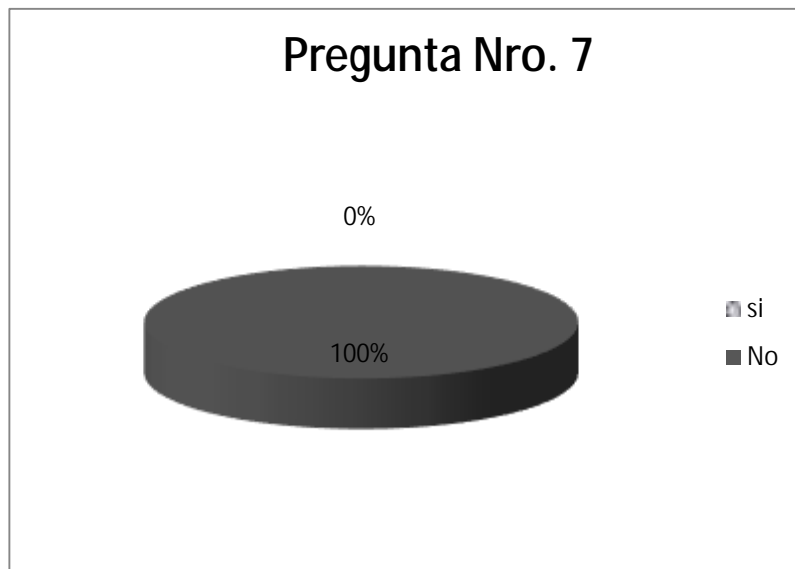
Al ítem N° 6, el 100% de los encuestados considera que se mejora la ejecución de las tareas mediante la planificación de actividades formativas. Esta apreciación indica la importancia del adiestramiento y el establecimiento de planes para tal fin.

Ítem 7. ¿Considera usted que se brinda orientación sobre el puesto a los trabajadores?

Cuadro 10. Orientación Sobre el Puesto.

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico7. Orientación Sobre el Puesto.

Interpretación

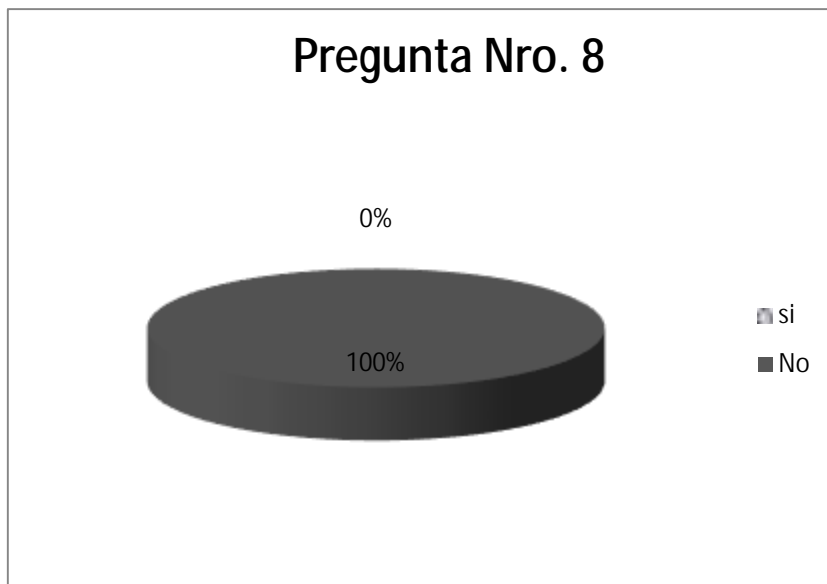
Al ítem N° 7, el 100% de los encuestados considera que no se brinda orientación sobre el puesto a los trabajadores. El proceso de adiestramiento implica también realizar diagnósticos de las necesidades presentes en la empresa, para tal fin se deben realizar inspecciones, observaciones y acompañamientos a los trabajadores y de este modo detectar las debilidades y ofrecer orientación y formación para solventar las mismas

Ítem 8. ¿Considera que se ofrece formación continua y permanente a los trabajadores?

Cuadro 11. Formación Continua y Permanente.

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico8. Formación Continua y Permanente.

Interpretación

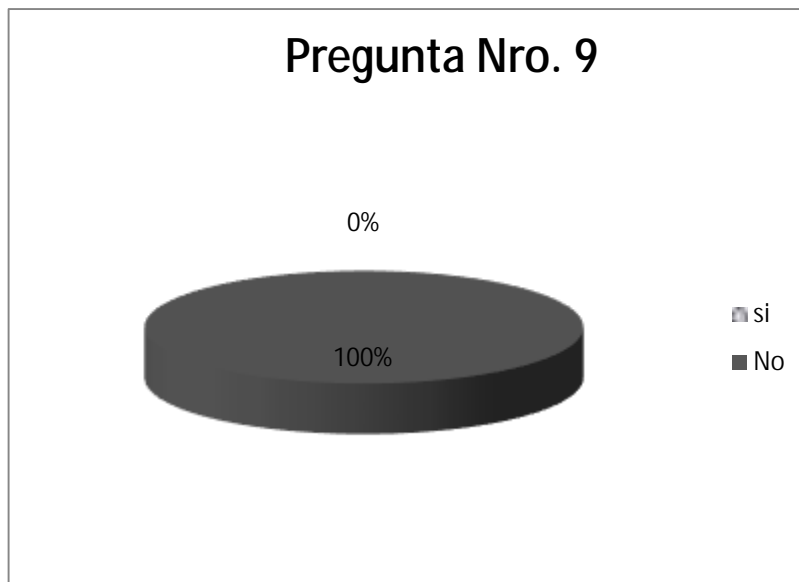
Al ítem N° 8, el 100% de los encuestados considera que no se ofrece formación continua y permanente a los trabajadores. Esto indica que se requiere planes formativos en relación al puesto que cada persona ocupa y en conjunto vinculados al departamento o área a la cual pertenece en la organización.

Ítem 9. ¿Considera usted que se propicia el mejoramiento continuo en la Empresa Intermarmol?

Cuadro 12. Mejoramiento Continuo.

Respuestas	F	%
SI	0	0
NO	4	100

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 9. Mejoramiento Continuo.

Interpretación

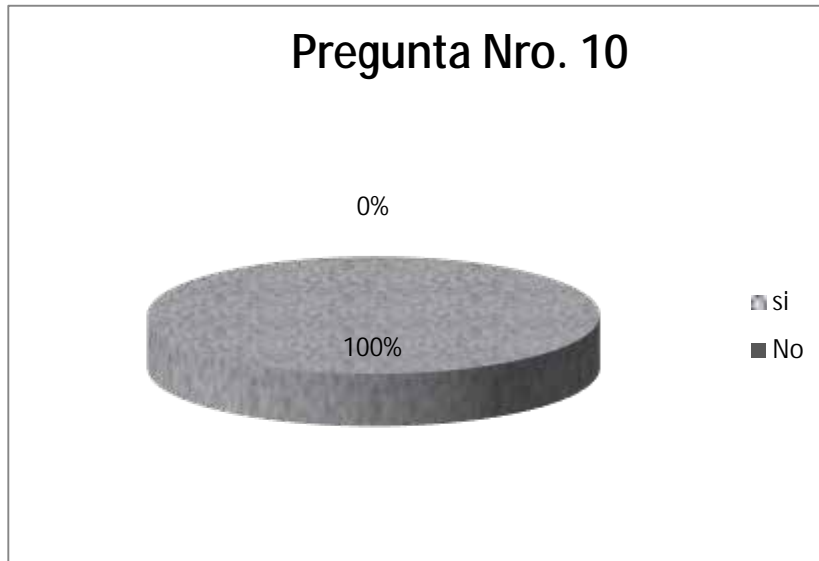
Al ítem N° 9, el 100% de los encuestados considera que no se propicia el mejoramiento continuo en la Empresa Intermarmol. Se requieren acciones mediante el adiestramiento que garanticen el mejoramiento continuo en la empresa.

Ítem 10. ¿Considera usted que se requiere el Mejoramiento de los sistemas y procedimientos mediante el adiestramiento del personal de acuerdo al puesto que ocupa?

Cuadro 13. Mejoramiento de los Sistemas y Procedimientos.

Respuestas	F	%
SI	4	100
NO	0	0

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 10. Mejoramiento de los Sistemas y Procedimientos.

Interpretación

Al ítem N° 10, el 100% de los encuestados considera que se requiere el Mejoramiento de los sistemas y procedimientos mediante el adiestramiento del personal de acuerdo al puesto que ocupa. Es un requerimiento que la empresa debe atender con la finalidad de establecer la filosofía de la mejora continua.

Ítem 11. ¿Considera usted que el adiestramiento es una estrategia que permite la Promoción del trabajador?

Cuadro 14. Promoción del Trabajador

Respuestas	F	%
SI	4	100
NO	0	0

Fuente: Gutiérrez (2018)



Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico 11. Promoción del Trabajador.

Interpretación

Al ítem N° 11, el 100% de los encuestados considera que el adiestramiento es una estrategia que permite la Promoción del trabajador. Los ascensos constituyen un estímulo al trabajador, el adiestramiento facilita el desarrollo de habilidades y destrezas en el puesto que se ocupa y aumenta la eficacia en el mismo. De allí la necesidad de delimitar planes de adiestramiento en función de las necesidades de los trabajadores y la organización.

4.1.3 Anàlisi General del Diagnòstic

El diagnòstic realitzat revelà que en quant a la variable Selecció de personal, el Departament de Recursos Humans de la empresa Intermàrmol, específicament en el àrea de Gestió del Talento Humano, no cuenta con un manual de descripció de puestos, razón por la cual no existe una descripció detallada de cada puesto de la organizacón, se carece de un perfil que detalle las funciones y tareas. En el proceso de selecció no se evalúan los conocimientos, se le resta importancia a la experiencia de los candidatos para una vacante, ni se toma en cuenta las habilidades y destrezas de los mismos. El adiestramiento requerido por el personal después del proceso de selecció es inexistente. Este debe iniciar con la inducció una vez que se incorpora a la empresa y continuar en el desarrollo del mismo dentro de la empresa.

Sobre la Variable Adiestramiento se encontrò que el personal encuestado considera que mediante la planificacón de actividades formativas se puede mejorar la ejecució de las tareas segùn el puesto que se ocupa, facilita el mejoramiento continuo, de los sistemas y procedimientos mediante el adiestramiento del personal de acuerdo al puesto que ocupa. El proceso de adiestramiento implica realizar diagnòsticos de las necesidades presentes en la empresa, para tal fin se deben realizar inspecciones, observaciones y acompañamientos a los trabajadores y de este modo detectar las debilidades y ofrecer orientacón y formacón para solventar las mismas. Facilita el desarrollo de habilidades y destrezas en el puesto que se ocupa y aumentar la eficacia en el mismo.

Las necesidades detectadas apuntan a indicar la necesidad de un plan estratègico para mejorar el proceso de selecció y adiestramiento del personal de la empresa estudiada con la finalidad de aumentar la eficacia y eficiencia en el ejercicio de sus funciones y realizacón de las tareas que le competen dentro de la estructura organizacional.

4.2. Fase II. Identificación de las deficiencias en el proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

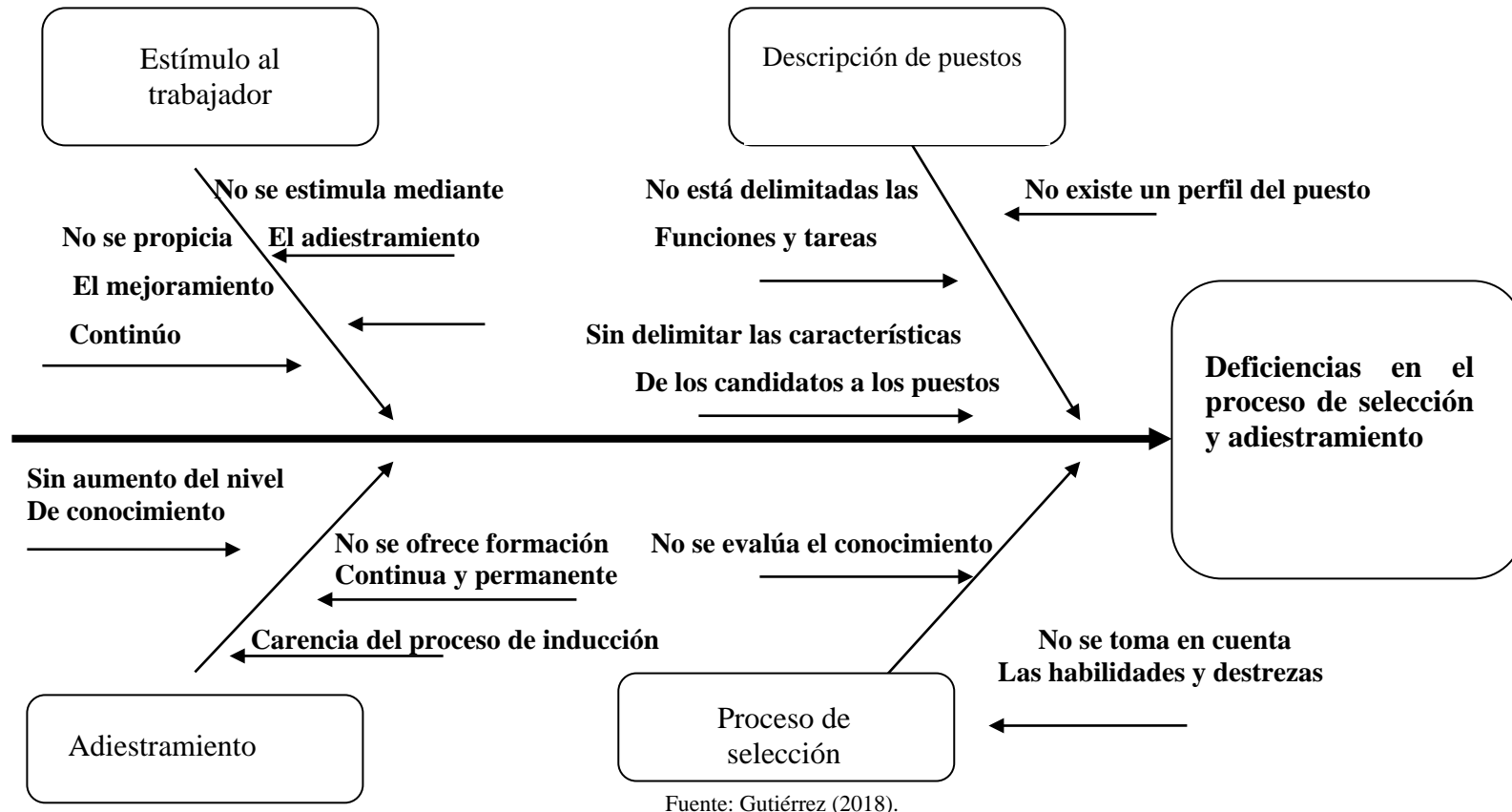


Figura 1. Diagrama de Ishikawa que muestra las deficiencias del proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.

4.2.1 Análisis de la identificación de las deficiencias en el proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo Carabobo.

Las debilidades identificadas en la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda, estado Carabobo en cuanto a la selección del personal se centran en la no existencia de una descripción de puestos en el Departamento de Recursos Humanos en el área de gestión del talento humano , dicha situación no permite disponer de un perfil del puesto ni con las características específicas del candidato que se requiere para cada puesto de la estructura organizativa, lo que no facilite la delimitación de funciones y tareas.

En el desarrollo del proceso de selección no se toman en cuenta las habilidades y destrezas que deben poseer las personas que se postulan para cubrir las necesidades de personal de la empresa, tampoco se evalúan los conocimientos que estos poseen en cuanto a las tareas a cumplir, además de no considerar la experiencia como un factor determinante en la escogencia.

Sobre las debilidades vinculadas al adiestramiento, se observó que no se ofrece al trabajador formación continua y permanente. El proceso de inducción para las personas de nuevo ingreso es inesistente, generando que la adaptación al contexto y al puesto que le compete se extienda en el tiempo. Se presentan limitaciones en cuanto al estímulo de las personas que laboran en los departamentos de la empresa estudiada sobre su desarrollo personal y profesional, no se incrementa el nivel de conocimiento mediante la planificación de actividades formativas para el ejercicio de los puestos ni orientado a mejorar la eficacia en las ejecución de las acciones rutinarias y especializadas que corresponden al mismo.

La atención a las debilidades detectadas apunta a establecer un plan de trabajo dirigido a atender, la selección y adiestramiento de personal en forma organizada y pertinente que responda a las necesidades detectadas y facilite el mejoramiento continuo en la empresa

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Al finalizar el análisis de los datos determinados por los instrumentos implementados, se observó que prevalece la necesidad de diseñar un plan estratégico para la selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo. A través de la implementación futura de esta propuesta se procurará favorecer el fortalecimiento de la selección y el adiestramiento en esta organización.

Se expresa que la misma es pertinente, por cuanto permitirá la aplicación de estrategias que facilite el desarrollo de los pasos involucrados en la captación de personas para ocupar los puestos que conforman la estructura organizativa de la empresa, asegurar su desarrollo y mantenimiento en la misma mediante la mejora continua de los procedimientos que se aplican en la selección de personal y el adiestramiento del mismo.

5.2 Beneficios de la propuesta

Los beneficios de la propuesta que se plantea, se ubican en el ámbito social y empresarial debido a las acciones propiciaran el mejoramiento del proceso de selección y adiestramiento dentro de la empresa Intermarmol. En cuanto a lo social promoverá en el Departamento de Recursos Humanos un conjunto de transformaciones que facilitan el desarrollo de actividades que contribuyan a clarificar como captar personal para la empresa en función de sus necesidades y la descripción de los puestos, lo que redundará en eficacia en la ejecución de las tareas.

En cuanto al empresarial aportará estrategias que permitirán al Departamento estudiado facilitar los procesos que se desarrollan en sus subsistemas, especialmente los vinculados al reclutamiento y selección además del adiestramiento del personal de nuevo ingreso y los que ya forman parte de la organización.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Establecer un plan estratégico para la selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, Ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo

5.3.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Delimitar la misión, visión y objetivos de los procesos de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol.
- Plantear los objetivos del plan estratégico para la selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol.
- Presentar las políticas para la selección y adiestramiento de personal en la Empresa Intermarmol.
- Formular las estrategias para la selección y adiestramiento de personal en la Empresa Intermarmol.

5.4. Descripción de la propuesta

La propuesta está conformada por tres partes:

I. Parte.

Se especifica la definición de la misión, visión y valores clave del plan estratégico. Estos componentes brindarán al plan la orientación hacia donde apunta en pro de los objetivos organizacionales.

II Parte.

Se presenta la relación entre los objetivos del plan estratégico, con las políticas que se deben implementar para optimizar la selección y adiestramiento de personal en la Empresa Intermarmol y así mejorar la eficacia en el cumplimiento de las funciones y el desarrollo de las tareas que le competen a cada puesto que integra la estructura organizativa de la organización mencionada.

III Parte.

Se describe las estrategias que se proponen, las cuales estarán conformadas por actividades orientadas al desarrollo de la selección y el adiestramiento de personal siguiendo las fases de la planificación estratégica y el proceso administrativo.

Cuadro 15. Plan Estratégico

Misión	Visión	Valores Claves
Lograr Consolidar estrategias y lineamientos que faciliten la selección del personal de la Empresa Intermamol, dirigidos a optimizar la ejecución de las actividades y procedimientos que se desarrollen en la organización.	Transformar la situación actual de la selección y adiestramiento de personal en la empresa Intermamol mediante la aplicación de estrategias y lineamientos que faciliten el cumplimiento de funciones y tareas en forma efectiva y eficaz en la organización.	-Efectividad -Honestidad -Respeto -Solidaridad -Responsabilidad -Puntualidad -Equidad -Justicia

Fuente: Gutiérrez (2018).

Cuadro 16. Objetivo del Plan Estratégico.

Objetivos del plan Estratégico	Políticas	Estrategias
<p>Desarrollar estrategias dirigidas a atender las debilidades que se presentan en la selección y adiestramiento de personal que se realiza en la empresa Intermarmol.</p> <p>Establecer un proceso de mejora continuas</p>	<p>Aplicar continua y permanentemente estrategias y lineamientos que faciliten la selección y adiestramiento del personal en la Empresa Intermarmol dirigidos a optimizar la ejecución de las actividades y procedimientos que se desarrollan en la organización.</p> <p>Desarrollar un proceso de mejora continua mediante la aplicación de estrategias y lineamientos que faciliten la selección y adiestramiento del personal.</p>	<p>Selección de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas de Selección (guías de entrevistas estandarizadas digitalizadas). -Manual de descripción de puestos -Central telefónica para la verificación de datos y referencias -Pruebas de conocimiento e idoneidad -Incorporación de un psicólogo al equipo de trabajo. <p>Adiestramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico de necesidades formativas -Planes de formación continua -Desarrollo de actividades formativas online -Creación de una página Web informativa. <p>Mejoras Continuas</p> <p>Talleres Formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejoras continua. -Desarrollo de Personal. -Motivación. -Mejoramiento en la eficacia en la ejecución de las tareas. -Mejorar sistemas de procedimiento. -Plan de inducción

Fuente: Gutiérrez (2018).

5.5 Factibilidad

Sobre la factibilidad, García (2012:24) señala que “se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”.

La factibilidad de una propuesta permite determinar que se requiere y con que se cuenta para su desarrollo, futura aplicación con total éxito. Se abordaron los aspectos económico, técnico y operativo.

Factibilidad Económica

Parafraseando a Blanco (2007), se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, de la realización y de adquisición de nuevos recursos. Se estructuró los requerimientos en un cuadro de presupuesto.

Cuadro 17. Factibilidad Económica

Descripción	Cantidad	Costos (Bs)
Alquiler de proyector	2	600.000
Resmas De papel bond	2	1.000.000
Memoria USB	1	500.000
Fotocopias	100	500.000
Página Web	1	500.000
Cartelera	1	500.000
Total		3.600.000 Bs

Fuente: Gutiérrez (2018)

Factibilidad Técnica

Alegsa (2010:2), expone que “la factibilidad técnica es la disponibilidad de los recursos materiales, equipos, herramientas y maquinarias necesarios para llevar acabo objetivos o metas señaladas”. Para el diseño del plan estratégico para la selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermamol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo, se cuenta con los equipos y material necesarios para cumplir las tareas propuestas. Se describe los requerimientos: un (01) computador personal, proyectos, una (01) impresora, memoria USB, fotocopias de material para entrevistas, dos (02) resmas de papel bond.

Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Kendall y Kendall (2005:11), específica que “durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo”. Se especifican los recursos humanos requeridos:

Cuadro 18. Recursos Humanos

Descripción	Cantidad
Investigador	1
Tutor	1
Personal del área de Gestión de Gente	4
Total	6

Fuente: Gutiérrez (2018)

Los recursos de tipo institucional fueron proporcionados por la empresa Intermamol, específicamente el Departamento de Recursos Humanos, en la unidad administrativa, Gestión del talento humano que proporcionó el apoyo en cuanto al suministro de la información y durante el desarrollo del trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico realizado reveló que en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Intermàrmol, específicamente en el área de Gestión del Talento Humano, no cuenta con un manual de descripción de puestos, razón por la cual no existe una descripción detallada de cada puesto de la organización, se carece de un perfil que detalle las funciones y tareas. En el proceso de selección no se evalúan los conocimientos, se le resta importancia a la experiencia de los candidatos para ocupar una vacante, ni se toma en cuenta las habilidades y destrezas de los mismos. Sobre el adiestramiento se encontró que no se ofrece un adiestramiento continuo y permanente a las personas que laboran en la empresa mencionada.

Las debilidades encontradas en cuanto a la selección del personal en la empresa Intermàrmol, se centran en la no existencia de una descripción de puestos que limita contar con un perfil del puesto que facilite la delimitación de funciones y tareas, las características del candidato. En el desarrollo del proceso de selección no se toman en cuenta las habilidades y destrezas que poseen las personas ni se evalúan los conocimientos que posee, además de no considerar la experiencia un factor determinante en la escogencia.

Sobre las vinculadas al adiestramiento, se observó que no se ofrece al trabajador formación continua y permanente, existen limitaciones en cuanto al estímulo de las personas que laboran en los departamento de la empresa estudiada, no se incrementa el nivel de conocimiento para el ejercicio de los puesto ni orientado a mejorar la eficacia en las ejecución de las actividades rutinarias y especializadas del mismo.

En cuanto a la propuesta consta de tres partes, la primera especifica la definición de la misión, visión y valores clave del plan estratégico. Estos componentes brindaran al plan la orientación hacia donde apunta en pro de los objetivos organizacionales. La segunda presenta la relación entre los objetivos del plan estratégico, con las políticas que se deben implementar para optimizar la

selección y adiestramiento de personal en la Empresa Intermarmol y la tercera parte describe las estrategias que se proponen, las cuales estarán conformadas por actividades orientadas al desarrollo de la selección y el adiestramiento de personal

Sobre la factibilidad de la propuesta se determinó que la propuesta es factible. En lo económico la empresa Intermarmol, incluye en su presupuesto proyección de partidas presupuestarias dirigidas a las actualizaciones de los aspectos administrativos que desarrolla en sus espacios. Desde el aspecto técnico, se corroboró que la empresa contaba con los equipos que se requerían para el diseño del plan estratégico para la selección y adiestramiento de personal y su posterior implementación a futuro. Sobre lo operativo la gerencia y el personal del Departamento de Recursos Humanos brindó todo el apoyo y mostro disposición en cuanto a la elaboración de la propuesta.

Recomendaciones

Desarrollar procesos de actualización continua de los procedimientos vinculados a la selección y adiestramiento del personal que se ejecutan en el Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de dinamizar las actividades y responder a las exigencias del mercado donde se desempeña la empresa Intermarmol.

Planificar un proceso formativo dirigido al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos en relación a la selección y adiestramiento, el mejoramiento continuo que le facilite extender estos aprendizajes a los otros departamentos que conforman la estructura organizativa

Desarrollar jornadas formativas sobre la base de diagnósticos sobre las necesidades formativas del personal que labora en la empresa Intermarmol, tomando en cuenta los aportes teóricos de expertos en el área.

REFERENCIAS

- Alegsa, Northan (2013). **Aprendiendo de los Sistemas de Información**. 1era Edición. Tenerife España.
- Arias, Fidas. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial MacGraw-Hill. Edición México.
- Antomosi, Alfredo (2008). **Metodología de la Investigación Holística**, Editorial Sypal. Caracas.
- Blanco, Alejandro (2007). **Formulación y Evaluación de Proyectos**. 6ta edil. UCAB. Caracas:
- Blanco, Daniel (2014). **Diagrama causa efecto o Ishikawa**.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. McGraw Hill. Bogotá-Colombia.
- Delgado, María (2015). **Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias**. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Freeman, Ewain y Gilbert, Deivy (2006). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- García, Joseph (2012). **Técnicas de la Investigación Documental**. Edutec. Mérida.
- Gonzalo, Polumbo (2011). **Proyecto de Investigación**. Barcelona España.
- Hidalgo, Fabricio (2014). **Modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal para la Empresa R.H. Suministros, C.A**. Trabajo de Grado. Universidad Arturo Michelena.
- Hurtado, José (2003). **Diseño de Estrategias de Selección y Adiestramiento de Personal**. Sexta Edición. Colombia.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**
- Ley Organica del Trabajo. Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)**.

- Moncada, Juan (2016). **Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Organización de Outsourcing**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. (UC).
- Parella Mario y Martens Lila. (2003). **Instrumentos de Evaluación**.
- Parella Santa y Martins, Filiberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3era Edición. Caracas: FEDEUPEL
- Perdomo, Carolina (2017). **Proponer un Modelo de Reclutamiento y Selección Basado en Competencia para una Empresa de Vigilancia Privada**. Trabajo de Grado. Universidad Arturo Michelena.
- Pineda, Aracelis y Rodríguez, Jairo (2001). **El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sainz, José. (2012). **El Plan Estratégico en la Práctica**. Madrid.: ESIC
- Serna, Humberto. (2008). **Gerencia Estratégica**. España.
- Sánchez, Rosmeidy (2013). **Manual de Políticas, Normas y Procedimientos inherentes a los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal para la empresa Sura de Venezuela, C.A.**”.
- Tamayo, Mario (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. Colombia. Limusa Noriega.
- Universidad Pedagógica y Experimental Libertador (2005). **“Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales”**. Caracas: FEDEUPEL

ANEXOS

[ANEXO A]. INSTRUMENTO

Título de la Investigación

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INTERMARMOL, UBICADA EN LA QUIZANDA. EDO. CARABOBO.

Objetivo del Instrumento

Indagar sobre la situación actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la empresa Intermamol, ubicada en la Quizanda. Edo Carabobo.

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas.
2. Analice la pregunta y responda de manera objetiva
3. Marque con una X la respuesta que considere pertinente
4. En caso de dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario.

Gracias por su colaboración!!!

Ítems	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Considera usted que existe una descripción de puestos en la Empresa Intermarmol?		
2	¿Considera usted que está delimitado las funciones y tareas de cada cargo?		
3	¿Considera usted que existe un perfil para cada puesto de la estructura organizativa de la Empresa Intermarmol?		
4	¿Considera usted que se da importancia al nivel de Educación formal en el proceso de selección de personal?		
5	¿Considera usted que se ofrece el adiestramiento requerido después del proceso de selección de personal?		
6	¿Considera usted que se mejora la ejecución de la tareas mediante la planificación de actividades formativas?		
7	¿Considera usted que se brinda orientación sobre el puesto a los trabajadores?		
8	¿Considera que se ofrece formación continua y permanente a los trabajadores?		
9	¿Considera usted que se propicia el mejoramiento continuo en la Empresa Intermarmol.		
10	¿Considera usted que se requiere el Mejoramiento de los sistemas y procedimientos mediante el adiestramiento del personal de acuerdo al puesto que ocupa?		
11	¿Considera usted que el adiestramiento es una estrategia que permite la Promoción del trabajador?		

Fuente: Gutiérrez (2018).

[ANEXO B]. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Diagnosticar la Situación Actual en la que se encuentra el proceso de selección y adiestramiento del personal de la Empresa Intermarmol, ubicada en la Quizanda. Edo. Carabobo.	Selección de personal	La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos de puesto y características de los candidatos”.	Administrativa	-Descripción de Puesto -Funciones y Tareas de Cada Puesto -Perfil Para Cada Puesto - Nivel Educación Formal -Adiestramiento requerido	1 2 3 4 5	Cuestionario
	Adiestramiento	.Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea.	Formativa	-Mejora la ejecución de las tareas. -Orientación sobre el puesto. -Formación Continua y Permanente. -Mejoramiento continuo -Mejoramiento de los sistemas y procedimientos. -Promoción del trabajador.	6 7 8 9 10 11	

Fuente: Gutiérrez (2018)