

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES CARRERA DE INGIENERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA QUIMELUB S.A. (GUAYAQUIL)"

ESTUDIO CASO QUE SE PRESENTA COMO OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR:

GRESELY VELEZ JEAN PAUL

TUTOR:

MGS. MONICA LLANOS

GUAYAQUIL, OCTUBRE 2017

Dedicatoria

A mi Dios Todo Poderoso por darme salud y las fuerzas necesarias para alcanzar mi objetivo, aunque ha sido difícil siempre me mostro cual camino seguir.

A mis Hijos: Doménica, Jean Paul y Jean Pierre por prestarme su tiempo de aventuras y juegos para alcanzar el objetivo y enseñarles que no importa lo adversas que sean las circunstancias y lo difícil que se vea el recorrido siempre se puede alcanzar las metas sin ponemos empeño y ganas.

A mi esposa Noemí Guarderas Bastidas por ser mi pilar fundamental y mi fuente de aliento para continuar este camino lleno de obstáculos, pero lleno también de mucha satisfacción al alcanzar paso a paso nuestras metas.

A mis padres Martha y Ludwing que me dieron la vida, inculcaron valores que quedaron arraigados en lo más profundo de mi ser, porque su apoyo tanto moral como económico me mostraron la primera instancia de un amor incondicional.

Agradecimiento

Agradezco de manera especial al Ing. Gabriel Adrián Villafuerte propietario de la empresa Quimelub S.A. por las facilidades prestadas para la elaboración de este proyecto.

A mi suegro por su aporte en diferentes ámbitos a lo largo de este camino.

A mi tutora Mgs. Mónica Llanos por tenerme paciencia y apoyarme con su vasto conocimiento.

Resumen

Las empresas familiares, a nivel nacional y de manera general, no consideran pertinente manejar un área dedicada de manera exclusiva a la Gestión de Talento Humano, por tal motivo los procesos que se incluyen en los diversos subsistemas a pesar de ser necesarios para un mejor desarrollo empresarial se realizan de forma empírica, sin contar con una persona que posea los conocimientos básicos que permitan su mejor funcionamiento.

Uno de los factores a considerar como consecuencia de no llevar una adecuada GTH puede destacar en el proceso que conlleva a una contratación inadecuada de personal, que se da por no contar con un proceso de selección formal, el personal se contrata solo por referencias y es analizado por el Gerente General puesto que no existe área de talento humano, hace falta en la empresa un descriptivo de puestos que permita facilitar el proceso de contratación, al conocer las funciones que necesita desempeñar el personal. La solución de este problema tiene un efecto positivo que beneficia a todos los involucrados, entre otros aspectos, con una mejora en la productividad.

El presente trabajo se realiza en la empresa familiar Quimelub S.A., la misma que pretende conocer con más detalle los procesos de (GTH) con la finalidad de mejorar la productividad y poder evaluar el desempeño de su personal. La intención es ampliar el negocio a futuro haciendo uso de los diferentes procesos que pueden beneficiar el desarrollo empresarial y de sus colaboradores.

Se estima que la falta de procesos de (GTH) no permite el crecimiento esperado de la empresa. Es por eso que se opta por proponer el diseño e implementación de un proceso básico de selección de personal que pueda generar una incidencia positiva en el desempeño.

Palabras clave: Proceso de selección, desempeño laboral, descriptivo de puestos, Gestión del Talento Humano.

Abstract

Family companies at the national level and in general do not consider it appropriate to manage an area dedicated exclusively to Human Talent Management, for that reason the processes that are included in the various subsystems despite being necessary for a better business development are they do empirically, without having a person who possesses the basic knowledge that allows their better functioning.

One of the factors to consider as a consequence of not having an adequate (HTM) can be highlighted in the process that leads to an inadequate recruitment of personnel, which is given by not having a formal selection process, the staff is hired only by references and is analyzed by the General Manager since there is no area of human talent, it is necessary in the company a descriptive of positions that allows to facilitate the process of contracting, knowing the functions that the staff needs to perform. The solution of this problem has a positive effect that benefits all involved among other aspects with an improvement in productivity.

The present work is developed in the familiar company Quimelub SA, the same one that pretends to know in more detail the processes of (HTM), in order to improve productivity and to be able to evaluate the performance of its staff, the intention is to extend the business to future making use of the different processes that can benefit the company´s development and of its staff.

It is estimated that the lack of processes (HTM) influences the expected growth of the company. That is why we opt to propose the design and implementation of a basic selection process that can generate a positive impact on performance.

Key words: Human Talent Management, selection process, job performance, descriptive of positions.

CONTENIDO

Introducción 1
Objetivos 3
Objetivo general 3
Objetivos específicos 3
Justificación 3
Novedad o aspecto innovador 4
Marco teórico 5
La Gestión de talento humano 5
Subsistemas de talento humano 6
Proceso de selección 8
Desempeño 10
Evaluaciones de desempeño 11
Empresas familiares 12
Marco Metodológico 13
Tipo de investigación 13
Diseño de la investigación 13
Enfoque de la investigación 14
Métodos 14
Universo, población y muestra 15
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 16
Variables 17
Variable independiente 18
Variable dependiente 18
Procesamiento y análisis de la información 18
Análisis e interpretación de resultados 19
Resultados de la entrevista 19
Resultados de la encuesta 21
Diagnóstico 29
PROPUESTA 30
CONCLUSIONES 34
RECOMENDACIONES 35
Bibliografía 36
Anexos 38

Introducción

La necesidad de valorar quiénes pueden ocupar determinado puesto de trabajo, ya sea para un nivel general o con competencias específicas, nace por un cambio de paradigma: dejar de considerar a los colaboradores un simple digito o herramienta de producción y pasar a asumirlos como un recurso apreciado porque posee múltiples cualidades. Este proceso se conoce actualmente como Gestión de Talento Humano (GTH) el cual permite, entre otros aspectos, conocer las capacidades o talentos que tienen las personas para poder hacer uso de los subprocesos que la integran como se pude apreciar en el reclutamiento y selección.

La (GTH) es el pilar necesario que tienen las empresas para el manejo de personal. Las cuales pueden dividirse en grandes, medianas y pequeñas, donde las participaciones que puede tener el departamento varían en proporción al número de empleados. Hay empresas que no cuentan con el área definida o una persona encargada de realizar los procesos de los distintos subsistemas en talento humano. Esto normalmente sucede cuando los negocios empiezan, por lo cual las acciones de la GTH se realizan en forma empírica.

La empresa seleccionada para realizar el estudio es Quimelub S.A. que se dedica a la elaboración y distribución de productos de limpieza. Está ubicada en la ciudad de Guayaquil (Km 6 de la Vía a Daule), sector la Prosperina.

Se precisa analizar el proceso de selección de personal que se realiza, si existen o no procedimientos adecuados, si se aplican pruebas. Una buena selección ayuda a mitigar el riesgo de contratar personas que no se identifiquen con la cultura organizacional y que, debido a ello, la organización no pueda alcanzar sus objetivos a plenitud.

Este análisis intenta conocer como actualmente las empresas de índole familiar realizan sus procesos de selección, si mantienen en consideración los pasos necesarios que permitan una transición adecuada entre cada subproceso de talento humano. Otra variable que se pretende conocer es la incidencia que se puede tener en el desempeño debido a un inadecuado reclutamiento y las variables necesarias para realizar un proceso adecuado con mejoras sustanciales.

Emilio Gaona Luna, gerente de Recursos Humanos de MAS Seguros S.A., comenta acerca de los principales problemas que se presentan en el reclutamiento del personal, que incluye conocer el talento que pueda cubrir los requerimientos de capacidad, habilidad, actitud y conocimientos que la empresa necesita para conseguir sus objetivos.

El primer error, y tal vez uno de los más importantes, es no contar con un proceso de planeación de recursos humanos que clarifique la cultura deseada, la rotación previsible y el perfil de personas que se va a necesitar para lograr los objetivos de la organización. Cuando no se realiza esta función adecuadamente, el reclutamiento se hace de manera superficial y con contrataciones urgentes. Gaona (2006).

Actualmente, la empresa Quimelub S.A. se encuentra en la necesidad de establecer una política de procesos de selección que le permita realizar una contratación adecuada. Para llegar a una situación óptima se debe determinar una política general que se ajuste a las fases del proceso de acuerdo a las áreas existentes. Se conoce que, por tratarse de una empresa familiar, se maneja un proceso de forma tradicional, de carácter informal basado en recomendaciones de amigos o familiares, lo cual no asegura la contratación del personal idóneo, lo que a su vez puede reflejarse en una baja productividad o repetición de tareas. Se espera que al plantear una política de proceso de selección sea factible reclutar a la persona que más se adapte a las necesidades de la empresa.

Delimitación del estudio de caso

Límite espacial: Quimelub S.A. elaboración y distribución de productos de limpieza en la ciudad de Guayaquil.

Límite de contenido: Administración

Área: Gestión del talento humano.

Aspecto: Proceso de selección de personal

Límite temporal: julio 2017 - octubre 2017

Formulación del problema

¿Cómo mejorar los procesos de selección de personal en la empresa Quimelub S.A.?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los procesos de selección de personal que utiliza la Empresa Quimelub S.A. (Guayaquil) y su incidencia en el desempeño.

Objetivos específicos

- Sistematizar los aportes referentes al estudio de procesos de selección de personal y el desempeño de los colaboradores.
- Identificar las características del proceso de selección de personal para establecer sus fortalezas y debilidades.
- Diseñar un procedimiento base para la selección de personal.

Justificación

Este estudio tiene como objetivo determinar el proceso de selección de personal que actualmente realiza la empresa Quimelub S.A. y plantear una política de proceso formal, con la finalidad de tener las fases establecidas para garantizar la selección adecuada de personal basado en las necesidades reales de la empresa, lo cual producirá una mejor producción en la empresa además de evitar una rotación innecesaria de personal, baja productividad y repetición de tareas; producto de un inadecuado proceso de selección.

El tipo de investigación es de carácter exploratorio debido a que permite evidenciar una realidad para generar nuevos estudios. También tiene carácter descriptivo, pues se estudia un fenómeno que se da en la mayoría de las empresas familiares.

Para recabar información sobre los procesos de selección de personal, se aplica una encuesta al personal de la empresa. Mediante la que se podrá determinar,

entre otros aspectos: la forma en que ingresan a laborar, si existe recomendación de familiares o amigos cercanos a los propietarios, las clases de entrevistas, pruebas psicotécnicas que utilizan, si al momento de acceder se vuelve necesario alguna experiencia previa relacionada con el cargo al que se designa y que clases de inconvenientes creen que se pueden generar al momento de empezar con las funciones encomendadas.

Novedad o aspecto innovador

Cambiar la manera de pensar en empresas familiares, lo que permita generar el reconocimiento de la importancia de la (GTH) en función de mejorar la situación actual del problema planteado en la investigación. Al término de la misma, se estima contar con una política de proceso de selección que se adapte al mercado actual y que permita cubrir las necesidades laborales que se presenten en la empresa con la elección del personal idóneo, lo que permite a los propietarios tener la facultad de mejorar el nivel de sus negocios y pensar en un desempeño óptimo de sus colaboradores.

Marco teórico

La Gestión de talento humano

La (GTH) se basa principalmente en el manejo de las personas, donde se consideran diferentes aspectos como: la personalidad, sus habilidades y conocimientos en busca de exponer y lograr su mayor potencial.

Para Idalberto Chiavenato, (2009, p.5) la (GTH) se entiende como un conjunto de políticas y prácticas que se vuelven necesarias para dirigir los diversos aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, donde esta incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Eslava, (2004, p.3) afirma que el proceso se enfoca estratégicamente en la dirección y tiene como objetivo obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Lledo, (2011, p.12) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la (GTH) un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final; las personas son los responsables de ejecutar las actividades debido a que los proyectos no se desarrollan por sí solos.

La Gestión, como tal, es ese conjunto de prácticas, conceptos y políticas, coherentes entre sí, que tiene como propósito alcanzar objetivos establecidos de una manera eficiente y eficaz. Al incorporar el talento humano se pasa a un proceso de manejo de personas que tienen diversas capacidades y que no se consideran simples recursos empresariales. De igual manera se puede crear ese ambiente que permita el correcto desarrollo de las habilidades individuales de los participantes, que es posible complementar con la participación de los diferentes subsistemas de talento humano.

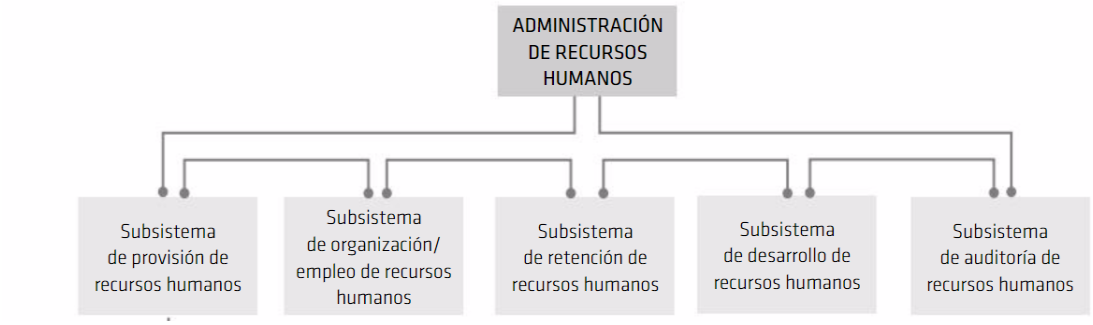


Figura 1 Subsistemas de talento humano
Fuente: Chiavenato (2009)

Subsistemas de talento humano

Subsistema de organización o aplicación

Encargado del diseño de puestos donde se detalla las tareas, las obligaciones y funciones a realizar por parte del colaborador. Estas descripciones, junto con el análisis de puestos, permiten determinar la ubicación del cargo en el organigrama y sus correspondientes requisitos, tanto intelectuales como físicos. Chiavenato (2007, p. 196)

Como parte de este subsistema, es factible observar la evaluación del desempeño, donde se busca determinar el grado de cumplimiento en que se encuentra el personal, al tomar en consideración sus funciones, lo cual permite idear estrategias para un mejor desarrollo de la actividad.

Subsistema de retención o mantenimiento

Encargado de crear los mecanismos necesarios para tener un personal comprometido con la empresa. En él intervienen factores como la remuneración, donde se administran los sueldos que pueden mostrar planes de compensación particulares según el negocio; los planes de prestaciones sociales como transporte, prestamos, seguros de vida o accidentes; la calidad de vida y relaciones con el personal y con actividades recreativas cuyo propósito es la satisfacción y motivación del personal. Chiavenato (2007, p. 275)

Subsistema de desarrollo

Encargado de la capacitación donde se realiza un diagnóstico y se programa la preparación y renovación constante del talento humano, el cual busca perfeccionar el desempeño y tiene el interés de mejorar el potencial de los colaboradores mediante la aplicación de distintas estrategias que permitan alcanzar la excelencia organizacional. Chiavenato (2007, p. 379)

Subsistema de auditoría y control

Encargado del manejo y actualización de la información del personal que labora en la empresa. Contempla todo lo relacionado desde su ingreso hasta la terminación de su contrato. A pesar de no contar con un departamento de talento humano el código de trabajo en el Ecuador como obligación del empleador en su capítulo IV articulo 7 indica la necesidad de "llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida el mismo que se actualizara con los cambios que se produzcan"

Subsistema de integración o provisión

Donde se contempla la planeación de la (GTH) que interviene en la necesidad de la empresa de mantener un flujo continuo de trabajo. El reclutamiento y la selección de personal es el pilar fundamental para los demás subsistemas debido a que si no existe personal en la empresa los demás subsistemas no pueden cumplir con su función.

"El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores" (Bohlander, 2008). Por tal consideración, la correcta selección de personal mantendrá la expectativa de un futuro prometedor, se puede comprender por lo mencionado por (Chiavenato, 2012) "las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones"

Actualmente los procesos de selección forman un punto estratégico en cuanto a vinculación de talentos se refiere. Por tal motivo las empresas han cambiado su forma de pensar, han optado por invertir y confiar en este proceso que les permita alcanzar sus metas. Chiavenato, (2000) citado por Naranjo (2012, p. 86) menciona

que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”.

El éxito empresarial va de la mano con la capacidad del personal y la motivación que estos presenten en su trabajo por esa razón es importante implementar un proceso que vaya acorde con los requerimientos de la empresa y las necesidades de los distintos cargos lo que permitirá niveles altos de eficacia, satisfacción, competitividad y productividad.

“La selección de personal es un proceso dinámico. Su objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación…) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”. Es importante destacar que se debe analizar a cada candidato de modo que se pueda determinar al más idóneo para cubrir el cargo.

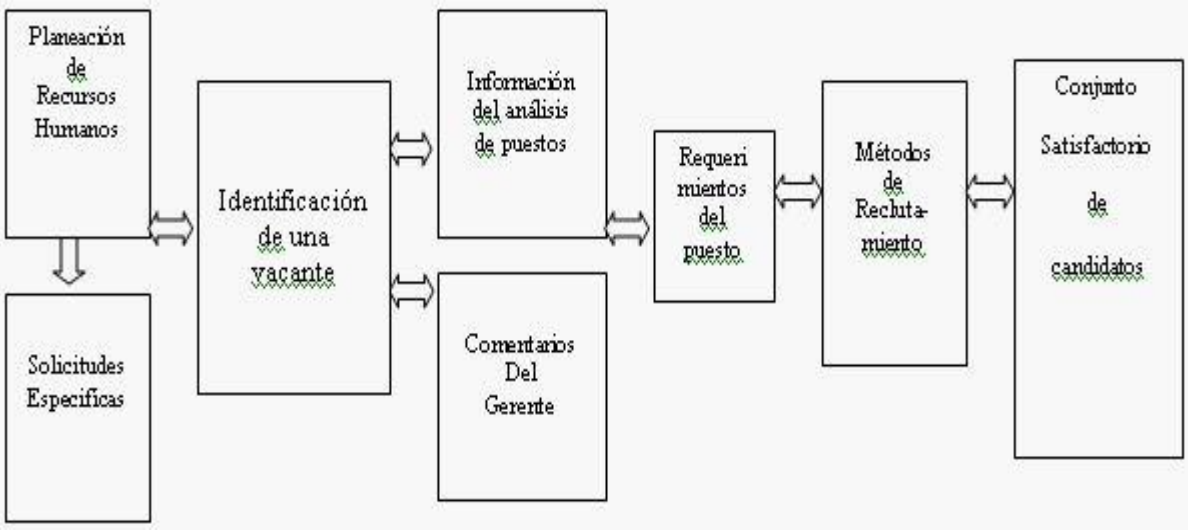


Figura 1.1 Proceso de Reclutamiento
Fuente: Werther William B., (2000)

Proceso de selección

Reclutamiento: puede ser de carácter interno o externo, siempre se ubica un universo de candidatos potenciales o reales disponibles en la misma empresa o empleados en otras empresas. Para este motivo ayuda mucho la tecnología para

realizar el reclutamiento de forma *On line* de manera interna con un comunicado indicando las vacantes; y, de manera externa mediante la página web institucional o a través de páginas reconocidas en el medio como multitrabajos, computrabajo, la red de talento humano entre otras.

Preselección: La idea es atraer candidatos capaces y potencialmente calificados para hacer una adecuada preselección. Se debe considerar los filtros que más se ajusten a la necesidad de la empresa donde se determine las especificaciones del puesto y los requisitos indispensables que debe tener el candidato para participar del proceso.

Los objetivos generales que se pueden plantear son: reducir costos, reducir tiempo y el número de candidatos a una cantidad real que pueda satisfacer los requerimientos de la empresa.

Pruebas: Luego de pasar la preselección se convoca a los candidatos para realizar una serie de pruebas; entre las cuales se encuentran las pruebas de conocimiento que pueden ser generales o especificas del cargo, los test psicológicos para determinar aptitudes individuales junto a esa predisposición de adquirir una habilidad determinada y los rasgos de personalidad que distingue a cada persona de las demás y las técnicas de simulación donde interviene el *role-playing* el cual genera situaciones que se pueden presentar en el ejercicio de sus funciones con la finalidad de descubrir cuál sería su accionar.

Entrevista: Es un proceso donde interactúan dos o más personas. Lo ideal es que se realice en un lugar privado y confortable que genere un clima ameno y cordial, esto permitirá la apertura por parte del entrevistado para obtener respuestas que fluyan con normalidad. Al finalizar las pruebas se podrá determinar una cantidad óptima de candidatos a los cuales se conocerá de forma individual, se puede comprobar la información que se tiene del candidato y su disposición al puesto, en relación al salario, horario, tareas, etc.

Selección: Luego de un análisis objetivo y la evaluación pertinente de las pruebas, se opta por elegir al candidato que más se adapte a las necesidades de la compañía, es decir el más idóneo, no necesariamente debe ser el de mayor puntuación en las pruebas, por eso se realiza una comparación analítica entre los

aspirantes finales. La intención del proceso total es definir quién puede colaborar con el desarrollo que la empresa desea y predecir su comportamiento.

La importancia de un adecuado proceso de selección radica principalmente en alcanzar el éxito empresarial mediante el logro de objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. De tal manera que se pueda realizar un análisis donde se determine la efectividad de los procesos de selección en sus diferentes etapas, lo cual permitirá corroborar los niveles de ausentismo o de rotación de personal que ha sufrido la empresa producto de este proceso y ratificar que el personal escogido es idóneo a las necesidades planteadas en su momento, junto con un índice de desempeño óptimo.

“El ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo” Chiavenato (2009, p.17) La rotación se da con los cambios de empleados al ingresar o salir de la compañía ya sea por despidos o renuncias, estos factores inciden directamente en el desempeño donde se debe cumplir con las funciones específicas encomendadas, para medir el mismo existen diferentes evaluaciones.

Desempeño

Según la Real Academia Española (RAE), el desempeño es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, es decir cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea y en el ámbito laboral se lo atribuye al rendimiento que tiene una persona en el puesto de trabajo; para poder medir este rendimiento se utiliza un proceso conocido como evaluación de desempeño que permite analizar si la persona ha cumplido los objetivos fijados.

Existen dos dimensiones de desempeño. Gimeno y Folta (1997) proponen que la supervivencia de una empresa depende de dos dimensiones distintas como lo son: el desempeño económico (*economic performance*) y el umbral de desempeño (threshold of performance) (p. 49).

Evaluaciones de desempeño

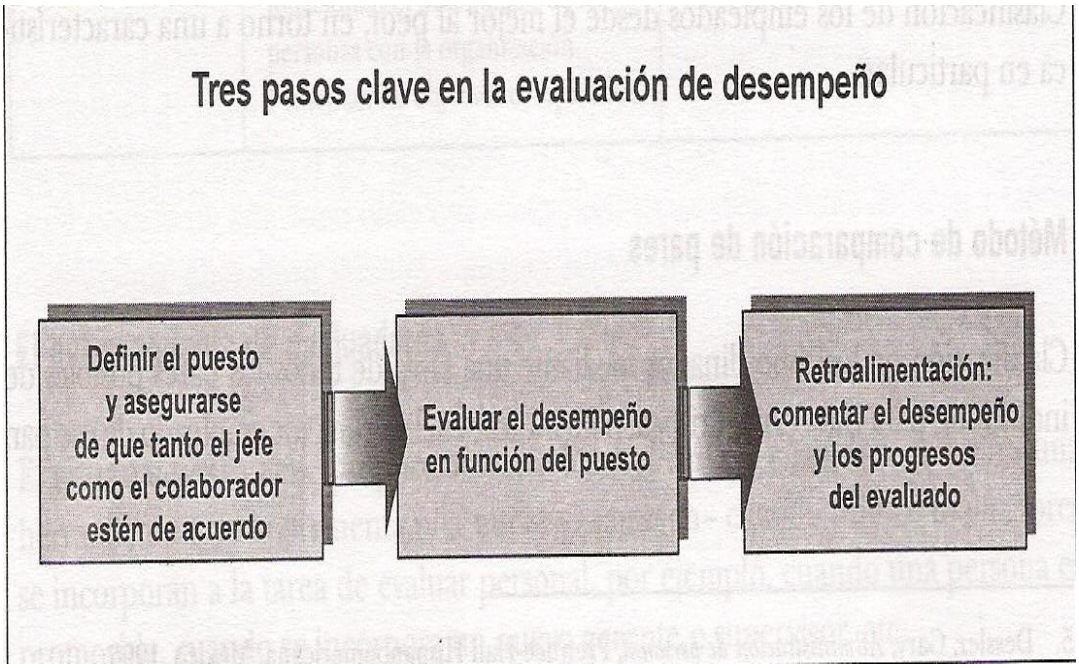


Figura 2 Pasos clave en la evaluación de desempeño
Fuente: Martha Alles., (2006)

Para realizar la evaluación de desempeño es importante tener en cuenta los pasos clave que se muestran en el gráfico, los cuales forman la base para continuar con la evaluación en sus distintas formas existentes.

Evaluación vertical: Al ser vertical, en esta evaluación interviene un jefe superior, el jefe inmediato y el personal evaluado. La misma comienza con una autoevaluación del colaborador, luego una realizada por el jefe inmediato, si no existe un formato que defina las funciones y su grado de realización, queda bajo criterio y percepción del mismo el grado de cumplimiento que se le da al trabajo.

Evaluación 180 º: Es aquella evaluación que no incluye el nivel de subordinados donde la persona es valuada por su jefe, sus compañeros y eventualmente los clientes. (Alles, 2005, p. 213).

Evaluación del equipo de trabajo: El equipo de trabajo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos con la finalidad de tomar medidas necesarias para mejorarlo.

Evaluación 360º: “El concepto de evaluación de 360º o *feedback* es claro y sencillo consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de *items* o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.” (Alles, 2006, p. 93).

Empresas familiares

En cuanto a empresas familiares se estima que en Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. Esto no es algo de extrañarse, según un artículo de la revista Forbes “algunas de las compañías más grandes del mundo y de las marcas más conocidas, como BMW y Walmart, tienen raíces familiares profundamente arraigadas”. Cabe destacar que a nivel mundial las empresas familiares constituyen cerca el 80% y 90% de las empresas lo cual influye de manera importante en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), a su vez interviene directamente con la generación de empleo. La diferencia entre esas empresas a nivel mundial con las nacionales es el éxito marcado por el tipo de negocio, la infraestructura, la tecnología y por la importancia que se otorga a la sucesión y a escoger las personas idóneas para continuar el legado. (El telégrafo,2016)

Para Leach, (1999) la empresa familiar es “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el *managment*” (p. 22).

La mayoría de las empresas familiares son consideradas microempresas debido a sus características en cuanto a ventas anuales y número de trabajadores. En Ecuador las empresas familiares se pueden concentrar mayoritariamente en el comercio (55.2%), luego en servicios (25.7%), y finalmente en producción (19.2%). Magill & Meyer (2005)

Un ejemplo ligado al ámbito local es el de Rodolfo Rendón Samaniego, director del Colegio Nuevo Mundo, quien indica “una de las recomendaciones es implementar protocolos para que cuando un miembro de la familia pase a ser parte de la

empresa tenga que cumplir con un perfil profesional y rinda cuentas como cualquier persona en cualquier empresa" (El telégrafo, 2016)

Marco Metodológico

El siguiente apartado tiene la finalidad de describir los métodos, enfoques, técnicas e instrumentos a emplear para poder cumplir con los objetivos propuestos para el estudio que se realiza en la empresa Quimelub S.A.

Se detalla la metodología utilizada en este estudio el cual maneja un enfoque mixto donde interviene tanto la parte cuantitativa como cualitativa, que es posible determinar mediante encuestas y una entrevista.

Tipo de investigación

Con la intención de diagnosticar y analizar la (GTH) en la empresa Quimelub S.A. se utiliza para el trabajo, un tipo de investigación exploratoria y descriptiva.

El tipo de investigación es de carácter exploratorio. Esto permite evidenciar una realidad en las empresas familiares con relación a la (GTH) y el proceso de selección, con la intención de generar nuevos estudios. De acuerdo a (Hernández, Fernández, y Baptista) los estudios exploratorios "sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos…. establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados" (2010, p.80).

El estudio es descriptivo. Estudia un fenómeno que se da en la mayoría de las empresas familiares, la inexistencia de la (GTH) y sus diferentes subsistemas según Bernal (2010), en mención a Cerda "se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás" (p. 112). De esta manera es posible encontrar aquellas características actitudes y conductas del universo a estudiar. Se toma en consideración factores puntuales como el proceso de selección y la incidencia en el desempeño.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación se realiza con el objetivo de interpretar, recolectar y analizar la información de manera correcta. Según Martínez, (2013, p. 1) cuando se elige el alcance y tipo de la investigación se procede a elegir el diseño.

El diseño de este estudio se considera no experimental; debido a que se realiza sin manipular las variables, las cuales ya han ocurrido. Se busca analizar los hechos, sacar conclusiones y exponer dicha información. Para (Hernández, Baptista, y Fernández, 2010) “la investigacion no experimental es observar fenomenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”

Enfoque de la investigación

Existen dos alternativas metodológicas a utilizar como enfoque de investigación: el enfoque cualitativo que se basa en recolectar y analizar datos que permitan generar preguntas de investigación; y, el enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández et al., (2010) utiliza una recolección de datos que permite probar hipótesis cuya base se da en la medición numérica y el análisis estadístico, de tal manera que sea factible establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

En este trabajo se utiliza un enfoque mixto. Estos métodos representan ese conjunto de procesos sistemáticos y críticos que implican la recolección y análisis de datos tanto cualitativos, como cuantitativos. Hernández y Mendoza, (2008, p.13) En base a esto, se concluye que el enfoque se fundamenta en la entrevista que se prepara para el dueño de la empresa, quien cumple actualmente la función de Gerente General, y encuestas dirigidas a la fuerza laboral que originan en primera instancia datos cualitativos que después de la tabulación proporciona datos cuantitativos.

Métodos

Método analítico

Este método se basa en la identificación de todas aquellas partes que conforman o caracterizan una realidad. Méndez, (2005) al referirse al método de análisis, manifiesta que este es un proceso que empieza al identificar aquellas partes que componen una realidad que logra establecer una relación de causa y efecto entre todos los elementos que caracterizan el objeto de estudio.

De acuerdo a esto se realiza un análisis de las características que presenta la empresa familiar objeto de estudio junto a la (GTH) con la finalidad de determinar la relación que guarda con el proceso de selección y la incidencia en el desempeño.

Método deductivo-Inductivo

Este estudio maneja el método deductivo, el cual en primera instancia parte de una información a nivel general debido a la revisión teórica existente sobre la (GTH) y las empresas familiares a nivel local para luego alcanzar una información particular sobre el objeto de análisis que, en este caso, comprende el proceso de selección que se lleva a cabo en la empresa y su incidencia en el desempeño. De esta manera se espera obtener conclusiones que permita cumplir los objetivos planteados en la investigación.

Unidad de estudio

Se toma como unidad de estudio a la empresa familiar Quimelub S.A. Actualmente ubicada en el sector de La Prosperina, Km. 6 de la vía a Daule y que está dedicada a la elaboración y distribución de productos de limpieza en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de analizar los procesos de selección de personal que utiliza y su incidencia en el desempeño. La investigación se realiza desde julio 2017 a octubre 2017.

Universo, población y muestra

El universo son todos los elementos que contienen las características que se requiere en una investigación. Con más detalle, Parra (2003, p.14) explica de la siguiente manera: se considera universo a aquel conjunto conformado por todos los objetos, seres y elementos que contienen aquellas características y observaciones que se requiere en una investigación.

Una vez definido el universo, se debe delimitar la población del estudio, según Hernández et al., (2010) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 175).

La muestra, según (Bernal, 2006) “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161)

En Quimelub S.A. existe un total de 12 trabajadores dedicados a diferentes labores, que se distribuyen en área de producción (4), área de ventas (4) y área administrativa (4) por esta razón se escoge como cantidad de estudio al 100% de los empleados.

En el presente estudio, se considera la muestra de acuerdo al proceso planteado por Hurtado (2002):

1. Definición de unidades de estudio: Como unidad de estudio se establece la empresa familiar Quimelub S.A. cuyo universo de estudio se basa en los trabajadores.
2. Delimitación de la población de estudio: Para la población se toma en consideración a todos los colaboradores que trabajan en Quimelub S.A., incluyendo a empleados y a propietarios. Es así que, la población está conformada por 15 personas. La población se caracteriza por ser accesible al investigador, debido a su tamaño reducido.
3. Calculo del tamaño de la muestra: Este se realiza en base a la homogeneidad de los objetivos del estudio y la población. Al determinar la población como finita y accesible se vuelve necesario manejar a los 12 colaboradores de la empresa que mantienen funciones productivas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio se utiliza fuentes primarias como lo son la entrevista y la encuesta y fuentes secundarias relacionadas a revistas, libros y artículos, para Hernández et al (2010, p.419), esta técnica basada en recolección de datos es la forma que ayuda al investigador a registrar datos observables que representan aquellas variables que se pretende y requiere medir.

Las técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación son la entrevista, la cual contempla una (1) guía de preguntas la cual se realiza al propietario de la empresa el Ing. Gabriel Adrián que figura en la misma como Gerente General y es capaz de proporcionar información confiable con el objetivo de conocer la manera en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La guía de preguntas (Ver Anexo 1), es un instrumento que consta de trece (13) preguntas estructuradas que se aplican al Gerente General cuya finalidad es dar a conocer la manera en la que se realizan los procesos de selección en Quimelub S.A.

La encuesta que se muestra en forma de (1) cuestionario de tipo personal y descriptivo donde participan todos los colaboradores con la finalidad de determinar la percepción que tienen sobre la (GTH) en el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño. La encuesta se considera una técnica a utilizar en el sentido que la información que amerita el investigador forme parte de la experiencia de todas las personas encuestadas Hurtado (2002, p.427).

El cuestionario de esta investigación (Ver Anexo 2), es un instrumento que se aplica al personal de actividades productivas y administrativas compuesto por 12 empleados. El objetivo consiste en determinar la percepción que mantienen los empleados con respecto el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño.

Este cuestionario consta de dieciséis (16) preguntas con cinco alternativas que se basan en la escala de Likert, con un rango del 1 al 5 que mide la aprobación de los temas planteados.

La estructura de la encuesta se fundamenta en dos secciones. La sección uno, con diez (10) preguntas de opción múltiple, relacionadas al proceso de selección; y, la sección dos, con seis (6) preguntas que captan información acerca del desempeño.

Estas técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación permiten cumplir con el objetivo de analizar los procesos de selección, identificar sus características y la incidencia en el desempeño.

La investigación documental se realiza mediante la revisión de distintas fuentes bibliográficas. La base empieza con el libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. También se realiza la revisión de revistas, tesis y diversos artículos con la ayuda de Google académico y la plataforma universitaria.

Variables

A continuación, se presentan la variable dependiente e independiente del estudio, así como su relación. La variable dependiente expresa el efecto del estudio, mientras que las independientes determinan las causas del mismo. Méndez, (2005, p.108).

Variable independiente **(**causa)

La variable independiente es el proceso de reclutamiento y selección. Se trata de un proceso administrativo que tiene como objetivo encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo al considerar las fases como son: la preselección, pruebas y entrevistas, los indicadores de esta variable son el costo por contratación, tasa de retención de talento y las fuentes de contratación.

Variable dependiente **(**efecto)

La variable dependiente es el desempeño de los colaboradores, que trata en ámbito laboral el rendimiento que tiene una persona en el puesto de trabajo. Los indicadores de esta variable son el cumplimiento, funciones definidas y evaluaciones de desempeño.

Procesamiento y análisis de la información

Los resultados que se obtienen a través de las técnicas e instrumentos planteados de recolección (encuestas y entrevista) se proceden a tabular para poder generar un análisis con el uso de Microsoft Excel, utilizando gráficos de barras y pastel.

Operacionalización de las variables

Variables:	Definición:	Indicadores:	Métodos:
Proceso de reclutamiento y selección	Proceso administrativo que busca la persona adecuada para un puesto	Costo por contratación Tasa de retención de talento Fuentes de contratación	Entrevista al dueño Encuesta a empleados Revisión bibliográfica
Desempeño de colaboradores	Rendimiento que tiene una persona en el puesto de trabajo	Cumplimiento Funciones definidas Evaluaciones de desempeño	Entrevista al dueño Encuesta a empleados Revisión bibliográfica

Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados se realiza con la ayuda de las herramientas de investigación en la empresa familiar dedicada a la elaboración y distribución de productos de limpieza.

Resultados de la entrevista

Es factible analizar la información cualitativa respecto a la (GTH) considerando el proceso de selección y su incidencia en el desempeño. Con esta herramienta se busca analizar variables, las cuales se logran al interpretar las respuestas del Ingeniero Gabriel Agustín Adrián.

Gestión del Talento Humano

A pesar de tener una perspectiva general sobe la (GTH), no existe una persona responsable de administrar el personal y que aplique los procesos que competen a esta área. Todo lo que concierne a esta función se realiza de manera empírica, con la participación de la familia.

Reclutamiento y Selección

No se lleva a cabo ningún proceso de selección formal en la empresa, lo maneja directamente el Gerente General, para cada uno de los cargos que existen en la misma, al momento de existir la necesidad de contratación se recurre a referidos o familiares. Desde que se inició funciones en el 2001 se mantiene el mismo modelo para realizar la selección.

Proceso de inducción

El entrevistado proporciona información relacionada al reglamento interno de seguridad y salud del trabajo, en su capítulo IX art 35 se indica “El empleador, a través del Responsable de Prevención de Riesgos dará inducciones para adaptar e integrar al personal nuevo al puesto de trabajo”. Este proceso se realiza desde el año 2015 de manera irregular, antes del mismo, el Gerente conversaba con el aspirante para que luego se integre a sus funciones.

Capacitación y Evaluación del desempeño

No se realizan capacitaciones ajenas a las medidas preventivas, Este aspecto puede considerarse relevante debido a que la edad del personal que se contrata oscila entre los 18 y 50 años con estudios de bachillerato culminados y sin experiencia.

De acuerdo al reglamento interno se debe “planificar y programar un plan de capacitación, a través del cual permitan a los colaboradores conocer las medidas preventivas, a fin de generar acciones que minimicen accidentes y reciban una cultura basada en prevención de riesgos”.

El entrevistado menciona que desea conocer la incidencia en el desempeño de los procesos de (GTH) básicamente en relación al proceso de selección y manifiesta la intención de conocer alternativas para comprobar el trabajo de sus colaboradores.

No existen, actualmente, evaluaciones de desempeño. De tal manera que los empleadores no poseen la información que les permita realizar una detección de necesidades con la finalidad de ejecutar una capacitación.

Descriptivo de funciones

El entrevistado indica no tener un descriptivo de funciones para los cargos que existen en la empresa, pero menciona tener un reglamento interno de seguridad y salud del trabajo, el cual contiene bases a seguir dentro de las obligaciones de los trabajadores.

Resultados de la encuesta

Edad del personal

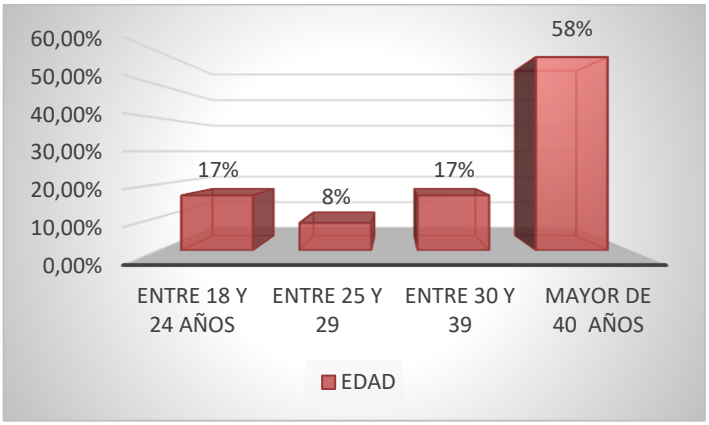


Ilustración 1: Edad del personal en funciones
Fuente: Resultados de la encuesta

Los resultados demuestran que la empresa emplea a gente adulta; el rango que predomina es el de mayor de 40 años con un 58%; el siguiente oscila entre los 30 y 39 años con un 17%. Apenas el 8% se encuentra entre los 25 y 29 años.

Tiempo trabajando en la empresa

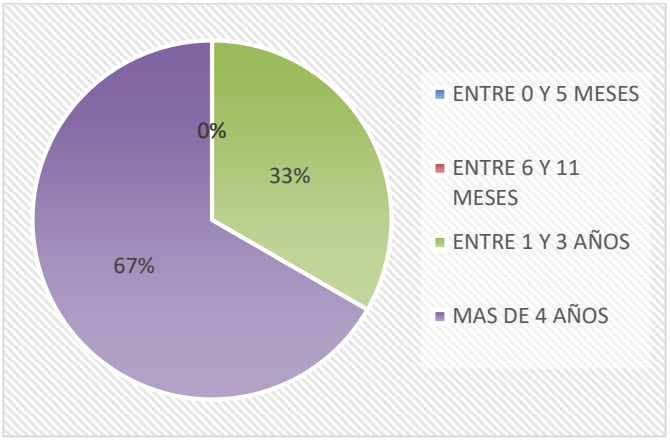


Ilustración 2: Tiempo de labores
Fuente: Resultados de la encuesta

El mayor porcentaje recae sobre aquellos empleados con más de 4 años en funciones con un total de 67%. Se puede deducir que existe estabilidad laboral, a pesar de no manejar de forma clara los procesos de talento humano, todos los empleados pasan el año de actividad.

Fuente de reclutamiento al ingresar

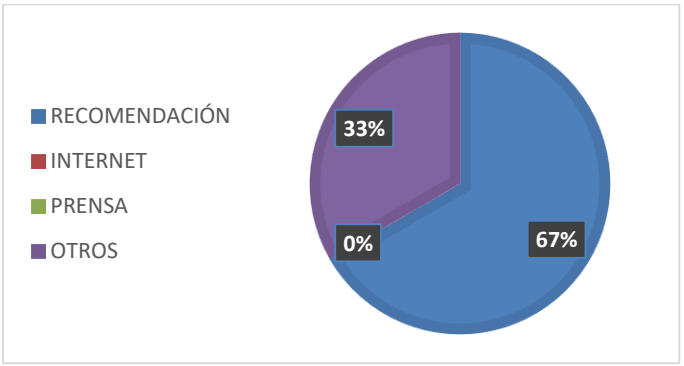


Ilustración 3: Fuente de reclutamiento
Fuente: Resultados de la encuesta

La población de Quimelub S.A. consta de doce empleados; el 67% de los mismos ingresaron a la empresa por medio de recomendación, mientras que el 33% restante ingreso por otros medios poco explotados en relación al internet y la prensa. Con estos resultados, se puede corroborar lo mencionado por el Gerente General en la entrevista sobre el proceso de selección.

Plantilla solicitud de empleo

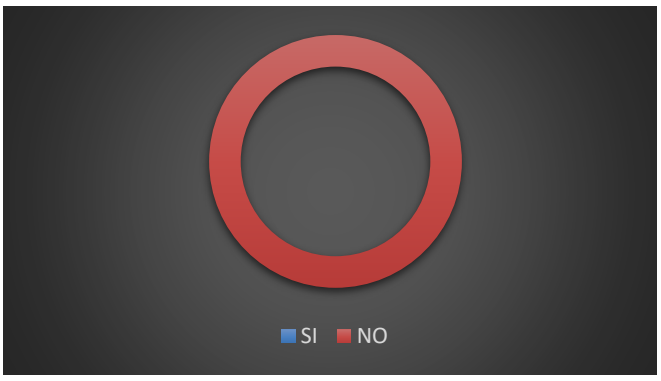


Ilustración 4: Plantilla de solicitud de empleo
Fuente: Resultados de la encuesta

La totalidad de los empleados indica recibir una plantilla de solicitud de empleo. Factor que puede servir de ayuda para el subsistema de auditoría y control en empresas que manejan la (GTH) y, en el caso de Quimelub S.A., para iniciar una base de datos de su personal.

Entrevistas realizadas antes de ingresar a la empresa

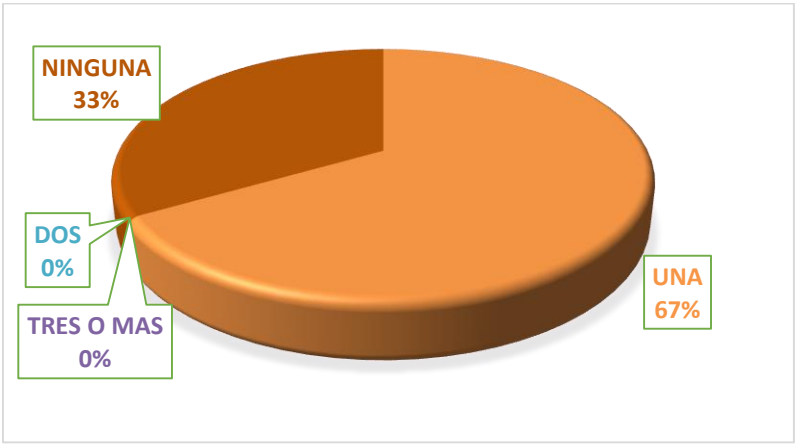


Ilustración 5: Entrevistas realizadas antes de ingresar
Fuente: Resultados de la encuesta

Antes de ingresar al 67% de los empleados se le realiza al menos una entrevista; mientras el 33% por necesidad de funciones tiene ninguna. Este factor puede tener resultados poco favorables al tomar un riesgo evitable.

Pruebas antes de ingresar

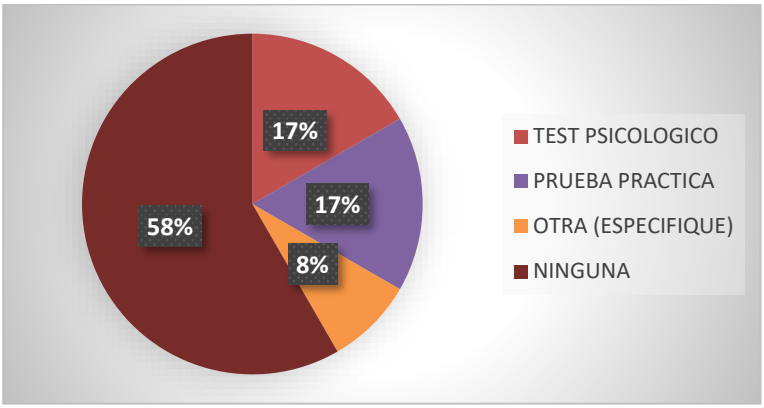


Ilustración 6: Pruebas antes de ingresar
Fuente: Resultados de la encuesta

La mayoría de empleados el 58% no realiza pruebas antes de ingresar en cargos como vendedor, recaudador y auxiliar administrativo; el 34% cumple con el test psicológico y la prueba práctica; mientras el 8%, correspondiente a un empleado del área de bodega, mantiene una prueba específica.

Documentos exigidos por la empresa al presentarse

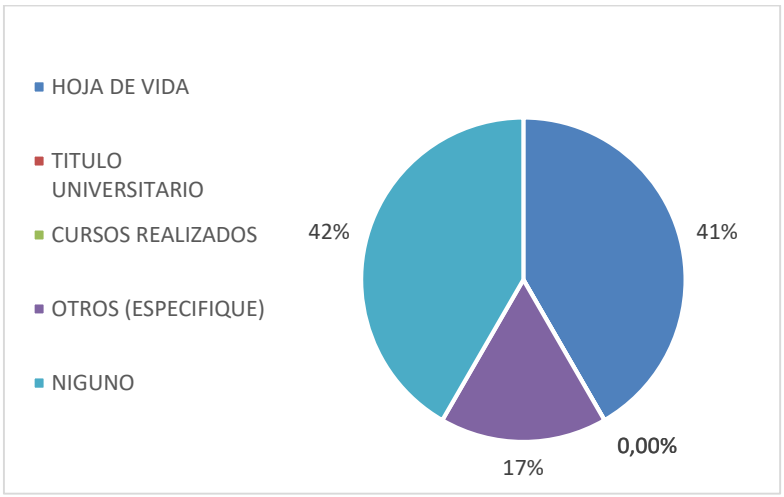


Ilustración 7: Documentos exigidos al presentarse
Fuente: Resultados de la encuesta

Al presentarse en la empresa, la minoría que corresponde a un 17% entrega documentos que comprobaran experiencia previa; el 41% presenta su hoja de vida y, al 42% no le solicitan documento alguno. Situación que no ocurre con un proceso formal de selección, la intención es conocer quien desea ingresar a trabajar en la empresa.

Exámenes médicos en el proceso de selección

El total de empleados indica no participar de exámenes médicos en el proceso de selección previo a ingresar a la empresa. Situación que puede considerarse un riesgo innecesario por parte de la empresa en relación a posibles accidentes por una enfermedad previa o alergia a los productos que se manipulan.

Desde el 2015 se encuentra estipulado en el reglamento en su artículo 12 “aperturar la ficha medica ocupacional al momento de ingreso de los trabajadores a Quimelub S.A., mediante el formulario que para el efecto se encuentre establecido”.

Proceso de Inducción

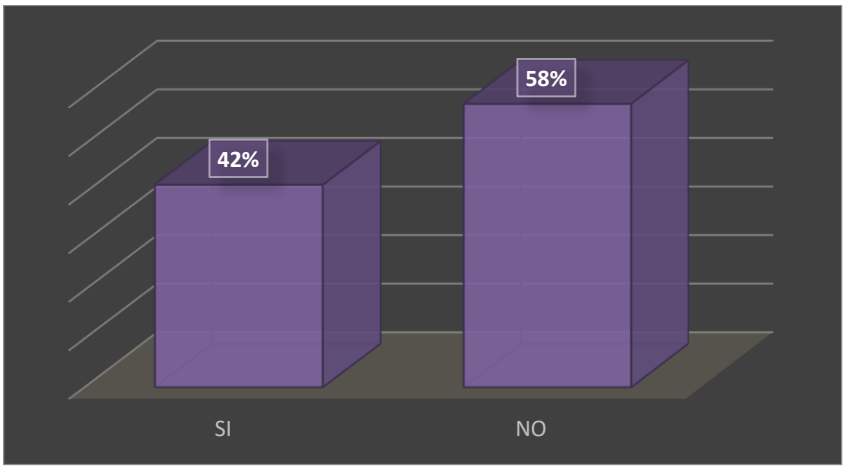


Ilustración 9: Inducción previo al ingreso
Fuente: Resultados de la encuesta

El 58% de los empleados menciona no recibir el proceso de inducción para familiarizarse con la empresa y sus funciones; el 42% indica recibir el proceso previo al ingreso.

Necesidad de experiencia previa en el cargo

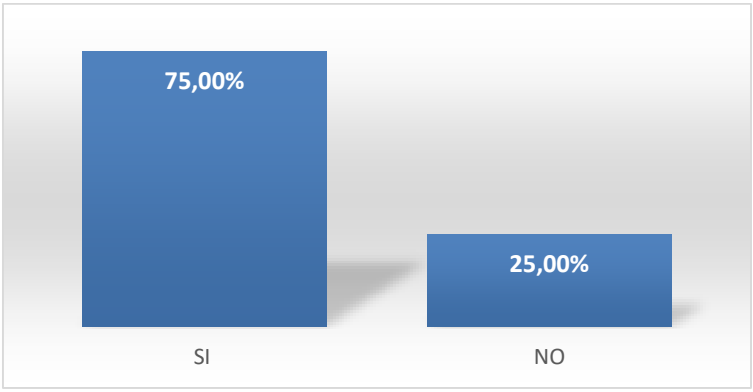


Ilustración 10: Necesidad de experiencia previo al ingreso
Fuente: Resultados de la encuesta

La mayoría de empleados, el 75% considera necesario tener experiencia previa para trabajar y, el 25 %, correspondiente a cargos como ayudante y auxiliar, asume que no es necesario.

Descriptivo de funciones

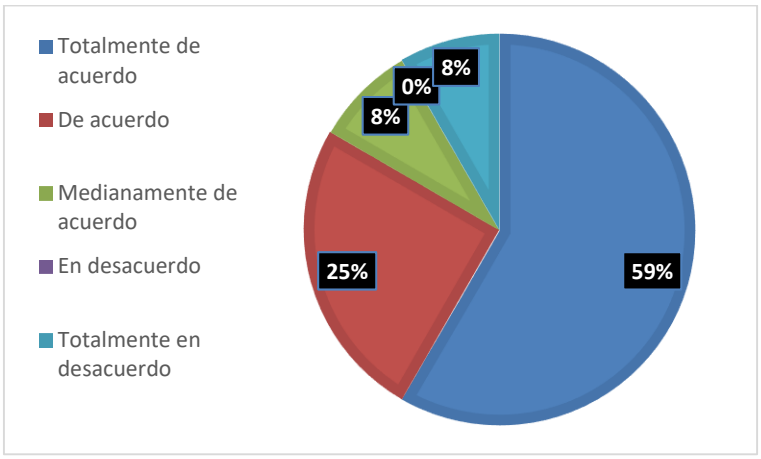


Ilustración 11: Funciones definidas
Fuente: Resultados de la encuesta

Las funciones no se encuentran definidas para la mayoría de empleados que abarcan el 59% de los encuestados. Esto puede reflejar problemas en el desempeño.

Desempeño laboral

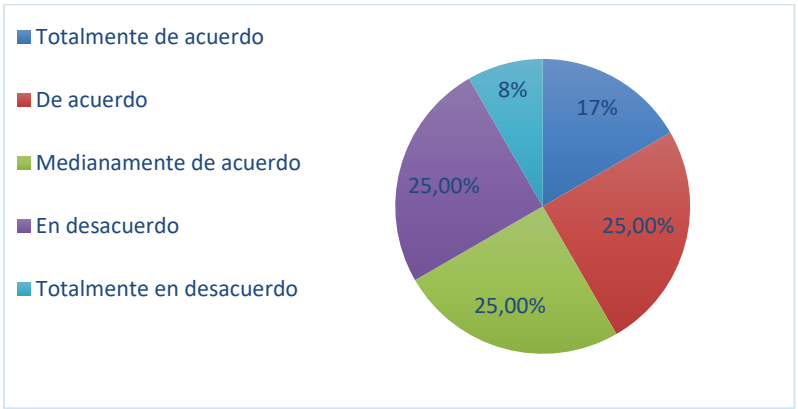


Ilustración 12: Información sobre desempeño laboral
Fuente: Resultados de la encuesta

Se observa que el 73% de los encuestados considera que reciben alguna información sobre el desempeño de sus funciones, lo cual afecta directamente al compromiso laboral, pues no se refleja una claridad que comprometa al empleado a realizar un mejor trabajo. Apenas el 17% considera valioso el aporte que realiza.

Número de empleados adecuado para la carga de trabajo

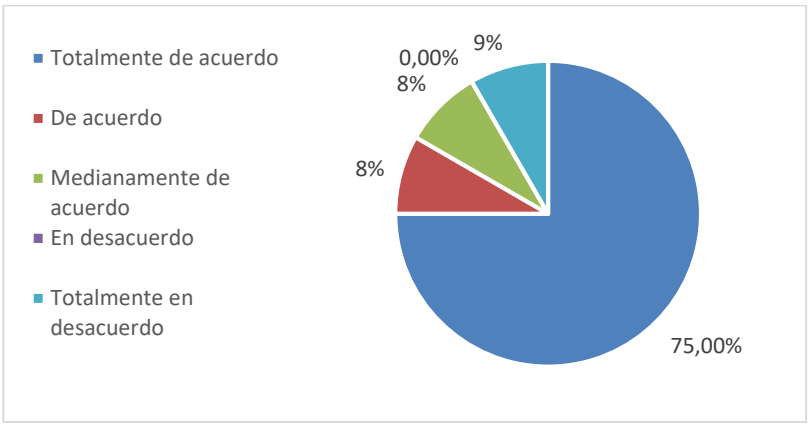


Ilustración 13: Relación carga laboral, número de empleados
Fuente: Resultados de la encuesta

La mayoría de encuestados un 75% afirma que, con relación a la carga laboral, el número de empleados es suficiente; aunque indican que se debe impulsar a ciertos compañeros.

Reciben capacitaciones internas o externas

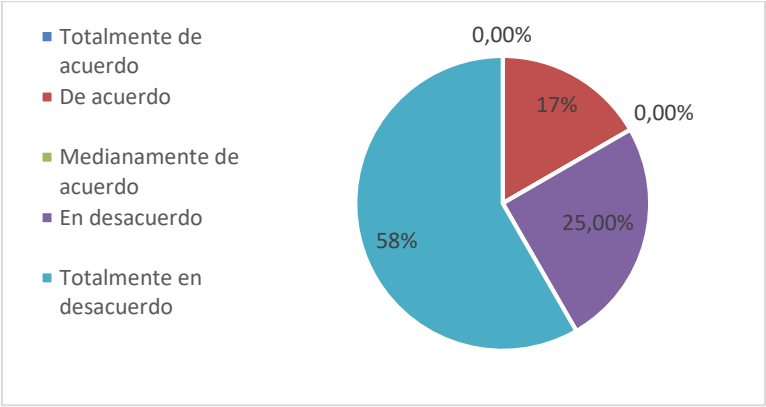


Ilustración 14: Capacitaciones internas o externas
Fuente: Resultados de la encuesta

Por parte de la mayoría de empleados se indica no recibir capacitación interna o externa, esto corresponde al el 58% de encuestados. Este factor puede considerarse importante para el compromiso de los mismos.

Evaluaciones al personal

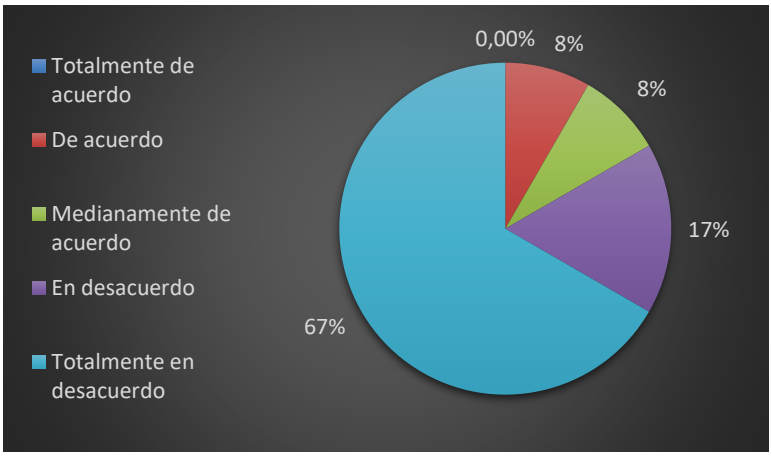


Ilustración 15: Evaluaciones al personal
Fuente: Resultados de la encuesta

El 84% de los encuestados afirma que no existe evaluaciones al personal. Apenas el 8%, que corresponde a la Secretaria, indica ser evaluada debido a la proximidad e importancia de funciones hacia la Gerencia.

Recompensas por desempeño

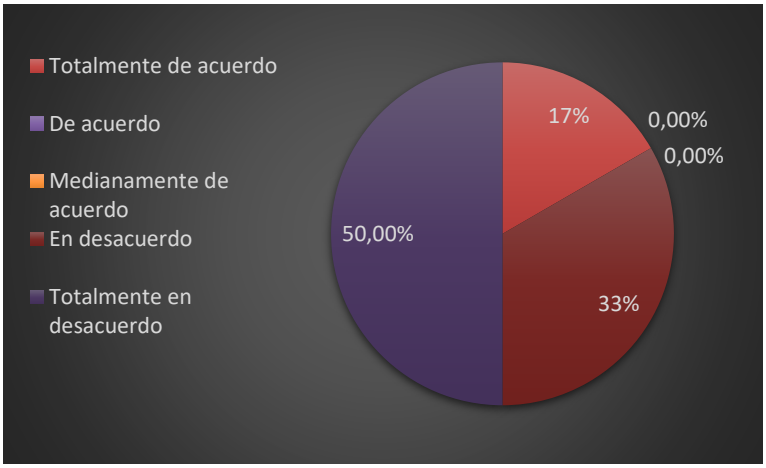


Ilustración 16: Recompensas por desempeño
Fuente: Resultados de la encuesta

El 83% de los encuestados indica no recibir recompensas por su desempeño. Lo cual puede ser considerado un factor desmotivador y un agravante para no buscar el compromiso con la empresa. (Ver formato en Anexo 2).

Diagnóstico

Desde que Quimelub S.A. empezó funciones en el 2001, no se ha aplicado ningún proceso de (GTH) o alguno de sus subsistemas. Lo cual ha afectado directamente al personal, esto genera poco sentido de pertenencia hacia la empresa y acarrea expectativas de desmotivación e insatisfacción.

Con el análisis realizado al proceso de selección que mantiene la empresa a lo largo de sus 16 años de actividad, se puede evidenciar el manejo empírico donde el Gerente General es el encargado de la contratación. Basando este proceso en la recomendación de familiares o amigos para los diferentes cargos que existen actualmente, su expansión se ha visto afectada principalmente por la falta de procesos que aporten las mejores decisiones en contratación y optimización de recursos.

La incidencia en el desempeño se puede apreciar desde el proceso de selección inadecuado que provoca una labor por compromiso o necesidad que se adapta en el tiempo. La falta de recompensas, capacitación y definición en las funciones aporta a que los empleados se puedan encontrar insatisfechos, el ausentismo e impuntualidad son variables que pueden volverse comunes como síntomas de desmotivación y falta de compromiso.

El desempeño laboral se ve afectado por factores puntuales:

- La carencia de un descriptivo de puestos que permita conocer al colaborador las funciones a desempeñar.

- La falta de recompensas hacia los empleados tiene consecuencias negativas en el desempeño laboral, el personal no encuentra motivación para realizar sus funciones.

- La falta de capacitación hacia los empleados afecta directamente a la productividad y al crecimiento que espera la empresa.

PROPUESTA

Crear un sistema básico de selección y evaluación de desempeño

Como dato para la creación de este sistema se considera lo expuesto por Calderón (2014) al referirse en su reportaje a uno de los ganadores del área de reclutamiento y selección de empresas grandes en México en la 3ra edición del premio OCCMundial de Recursos Humanos. (Ver Anexo 6)

En referencia a la evaluación de desempeño según Cuevas (2011) la evaluación de desempeño otorga beneficios específicos para la empresa, la jefatura y los subordinados entre las que se detalla lo siguiente:

Para la empresa: Mayor dinámica a la política de talento humano, con oportunidades para los empleados donde se estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Para la jefatura: identifica las necesidades de capacitación del personal, propone medidas para mejorar el rendimiento, evalúa mejor el desempeño por medio de un sistema valido y objetivo.

Para los subordinados: permite conocer lo que la empresa valora más en relación a comportamiento y desempeño, expectativas sobre fortalezas y debilidades, y permite la autoevaluación y autocritica.

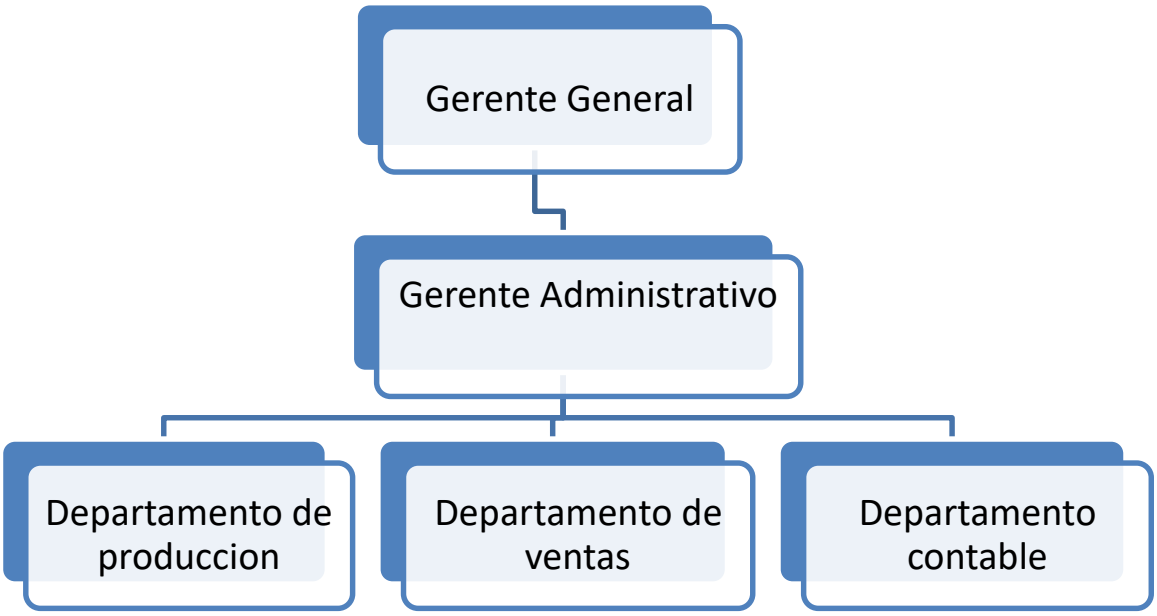
En consideración al tamaño de la empresa y al número de empleados, implementar un área dedicada a la (GTH) que involucre todos sus procesos, no es aconsejable. Lo necesario es empezar a realizar procedimientos ligados a los distintos subsistemas de talento humano como el de reclutamiento y selección, adaptando las necesidades empresariales para de esta manera elegir al personal idóneo, lo cual tendrá incidencia en el desempeño y productividad.

El proceso que arranca como piloto es el de reclutamiento y selección. La persona asignada es Steven Adrián, hijo del propietario, quien realiza actualmente funciones administrativas y aspira conocer cada área de la empresa para una futura expansión.

Se le indica las pautas a seguir para el proceso, al mismo tiempo que se coordina citas de trabajo para explicar detalles puntuales de cada una de las etapas. Esto en muestra de reciprocidad al apoyo que se entrega para la elaboración de esta investigación, se toma en consideración como una experiencia palpable en el ámbito laboral.

Se distribuye las etapas a seguir para una mejor organización: en la etapa 1, se inicia con la creación de un organigrama que detalle las áreas que posee actualmente la empresa; en la etapa 2, se debe construir los descriptivos de puestos y funciones; en la etapa 3, se formaliza la creación de un proceso básico y personalizado de selección que cumpla con las necesidades de la empresa; en la etapa 4, se busca la creación de programa de inducción que permita dar a conocer todo lo necesario para los futuros empleados y en la etapa 5, se desea conocer el desempeño de los colaboradores para considerar la viabilidad de un programa de incentivos directamente relacionado con la expansión del negocio.

- **Organigrama empresarial**



Para facilitar la comunicación entre los empleados y obtener una mejor organización de las tareas, se procede a estructurar el organigrama de Quimelub S.A., basado en los departamentos que existen actualmente.

- **Descriptivo de puestos y funciones**

Antes de empezar un proceso de selección se debe hacer un levantamiento de información, de tal manera que se pueda construir un descriptivo de funciones y puestos, lo cual permita cubrir las necesidades de la empresa en base a una adecuada selección de personal. Es así, que se procede a entregar el formato para realizar los descriptivos de puesto incluyendo el ejemplo del cargo de vendedor (Ver Anexo 3).

- **Proceso de reclutamiento y selección**

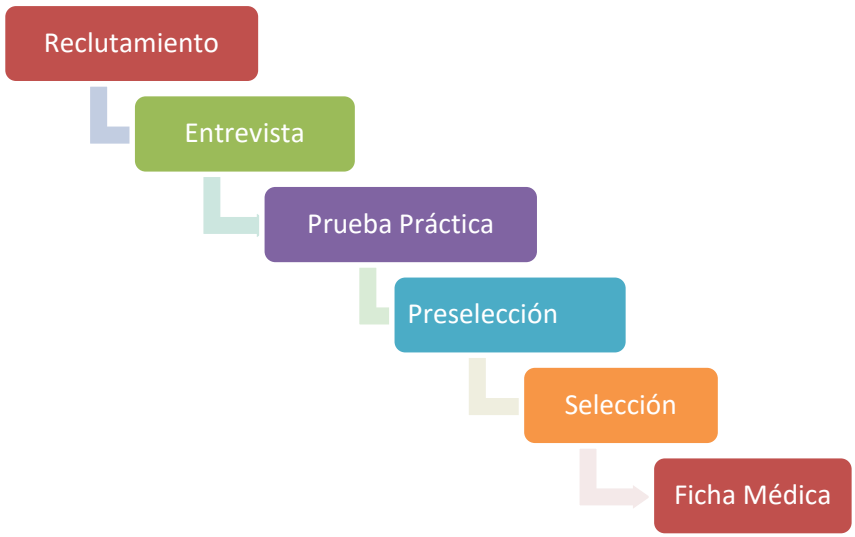


Figura 3 Proceso de reclutamiento y selección
Fuente: Jean Paul Gresely, (2017)

Con un perfil determinado para los puestos de trabajo, es factible para la empresa comenzar un proceso de selección, de existir una vacante mediante los siguientes pasos:

1) **Reclutamiento:** Realizar el reclutamiento a través de las plataformas virtuales de empleo más conocidas como la red de talento humano,

computrabajo y multitrabajos. Crear un anuncio que mencione el perfil de puestos solicitando candidatos para el cargo vacante.

2) **Entrevista:** Tener contacto con los candidatos pre-seleccionados y acordar el lugar, el día y la hora donde se va a llevar a cabo la entrevista con la finalidad de conocer a los candidatos, verificar sus conocimientos y experiencias; y, aclarar dudas relacionadas a su hoja de vida.
3) **Prueba práctica:** A los candidatos que pasen la etapa de entrevista, se los incursiona en una prueba de simulación que amerita situaciones reales en el cargo al que aplican, con la finalidad de evaluar su comportamiento ante las situaciones en cuestión.
4) **Pre-selección:** En esta etapa se procede a calificar a cada uno de los evaluados de acuerdo a los pasos anteriores entrevista y prueba práctica mediante una tabla de puntuación de elección de la Gerencia. Los resultados dan la oportunidad de elegir una terna entre los postulantes mejor puntuados.
5) **Selección:** Esta terna es tomada a consideración por el Gerente General quien es el responsable de la selección del candidato que ocupará la vacante.
6) **Ficha médica:** El candidato seleccionado deberá llenar la ficha médica previo a su ingreso.

- **Programa de inducción**

Un programa de inducción es útil para permitir que el empleado entrante se familiarice con el puesto para el cual es requerido en funciones y de igual manera con todo lo relacionado a la empresa. Esta información empieza con detalles de la empresa relacionados a su fundación, cultura, razón de ser y actividad; además de brindar información necesaria para el correcto desempeño de sus funciones. De tal manera, que se propone el siguiente formato de un programa básico de inducción. (Ver Anexo 4).

- **Evaluación de desempeño**

Una evaluación de desempeño permite a la empresa obtener información para tomar decisiones, si el desempeño es óptimo se debe alentar y de lo contrario si no

cumple los niveles requeridos se debe emprender correctivos, la contribución de este programa se puede ver reflejado en las siguientes acciones: permite revisar los criterios y programas de selección a futuro, trabajar en la motivación del personal mediante compensaciones por su labor, realizar una detección de necesidades de capacitación, entre otras. Se propone el siguiente formato de evaluación de desempeño. (Ver Anexo 5)

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de forma ordenada, en relación a los objetivos que se han planteado en la investigación:

- La información existente sobre teorías que abarcan la (GTH) y las empresas familiares permiten construir un sistema con bases sólidas que faciliten comprender el problema del estudio, esto permite conocer cómo se produce el cambio en la administración de talento humano desde sus inicios, la interacción de la que forman parte los distintos subsistemas y la manera informal en la que se producen en estas empresas.

    - La investigación que se realiza permite identificar las características de la GTH que inciden en el desempeño de personal de Quimelub S.A., factores como:
    - Carencia de un proceso selección el cual no permite la correcta selección de personal alineado a los objetivos de la empresa.
    - La inexistencia de un descriptivo de puestos y la falta de recompensas, lo que impide conocer las obligaciones del cargo y por ende el desempeño óptimo de funciones.
- No existe proceso de selección formal en la empresa. La fortaleza que se encuentra en este, que se realiza de manera empírica, es la confianza en toda persona recomendada y el compromiso que adquieren, aunque esto a su vez genere una debilidad muy marcada porque no permite alcanzar

empleados con el potencial debido para impulsar el crecimiento de la empresa.

- Se realiza el diseño de un proceso básico de selección que se coordina para trabajar con un designado del propietario en forma conjunta. Además de incluir la elaboración de un organigrama, un formato de descriptivo de puestos, un programa de inducción y una evaluación de desempeño considerando el tamaño de la empresa y el número de empleados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio que se realiza a la Empresa QUIMELUB S.A. y a las conclusiones obtenidas del mismo, se recomienda al Ing. Gabriel Adrián en calidad de Gerente General lo siguiente:

- Cambiar el modelo de administración de personal basándose en los aportes teóricos existentes de distintos especialistas, en lugar de realizarlo de manera empírica.
- Integrar procesos de (GTH) de acuerdo a las necesidades actuales para mejor rendimiento como empresa.

- Generar planes de capacitación y evaluaciones de desempeño, que permitan motivar al personal y crear un sentido de pertenencia.
- Invitar a participar a los empleados para que aporten ideas que permitan mejorar el clima laboral.

- Realizar el cambio de selección actual y acogerse al diseño que se plantea en este trabajo con la intención de garantizar la adecuada contratación del personal que requiere la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

- Verificar las funciones que amerita cada cargo para hacer el uso efectivo del formato de descriptivo de puestos.

Bibliografía

Abreu, J. L. (2014). El metodo de la investigacion. *International Journal of Good Conscience*, 1-5.

Actual Grupo. (2015). Obtenido de www.actualgrupo.com

Alless, M. A. (2003). *Como entrevistar por competencias* (segunda ed.). Buenos Aires.

B, W. W. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos.* McGrill.

BBVA. (2013). Obtenido de http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal

Bernal, C. (. (2006). *Metodolgoia de la Investigacion.* Mexico: Pearson .

Bohlander, G, & Scott, S. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos.* España: Cengage Learning Ediciones.

Calderon, F. (21 de 11 de 2014). *Forbes Mexico*. Obtenido de https://www.forbes.com.mx/3-casos-de-exito-en-la-seleccion-de-talento-humano/

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano.* México: McGraw-Hill.

Cuevas, J. C. (11 de 04 de 2011). *psicologia y empresa*. Obtenido de http://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html

Dessler, G. (2009). *Administración de los Recursos Humanos.* Mexico: PEARSON.

Dolan, S. (2003). *La gestion del talento humano.* Madrid: McGraw Hill.

El telegrafo. (17 de Mayo de 2016). Obtenido de El telegrafo: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar

Fernandez, M. (1995). *Analisis y descripcion de puestos de trabajo.* España: Diaz de Santos S.A.

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal . *Daena*, 65-90.

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hil.

Jerico, P. (2001). *Gestion del Talento Humano: del profesional con talento al talento organiativo.* Madrid: Prentice Hall.

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Human Resource Management Practices in Small Growing Firm. *Small Business Management*, 16–35.

Proquest. (2014). Obtenido de https://search.proquest.com/docview/1539494059/500D039781234B46PQ/6?accountid=130858

Sánchez Rodríguez, A., C., M. M., & C., M. F. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales, Una mirada a sus orígenes. *Revista cubana de Educación Superior*.

Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* Habana: Academia.

Anexos

Anexo 1

Preguntas para entrevista

Dirigida a Gerente General de Quimelub S.A.

Objetivo: Conocer la manera en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección en la empresa

1) **¿Existe una persona dedicada al área de talento humano en su empresa?**

2) **¿Cuántas personas trabajan actualmente en su empresa?**

3) **¿Podría indicar los cargos que existen en su empresa?**

4) **¿Qué conoce de la Gestión de Talento Humano?**

5) **¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección en la empresa? ¿Y quién es el encargado?**

6) **¿Ha existido alguna modificación en el proceso desde que inició actividades la empresa?**

7) **¿Tienen los empleados algún proceso de inducción al ingresar?**

8) **¿Utilizan algún modelo de evaluación de desempeño en la empresa?**

9) **¿Existe un descriptivo de funciones para los puestos de trabajo?**

10) **¿Existen capacitaciones para los empleados?**

11) **¿Considera relevante tener un área dedicada a la gestión de talento humano?**

12) **¿Cómo ve la evolución de la empresa desde que inició actividades?**

13) **¿Ha considerado expandir su negocio?**

Anexo 2

Cuestionario tipo encuesta

Dirigido al personal de la empresa Quimelub S.A.

Objetivo: Determinar la percepción de los empleados sobre la gestión de talento humano en el proceso de selección de personal y su índice en el desempeño.

Apellidos y Nombres :_____

Cedula de identidad :_____

Cargo :_____

Se solicita ser franco y transparente en sus respuestas, la información es de carácter confidencial no se mostrará su nombre al empleador, a continuacion seleccionar la respuesta con la letra X.

1.- Indique su rango de edad

(a) entre 18 y 24 años ___ (b) entre 25 y 29 años ___

(c) entre 30 y 39 años ___ (d) mayor de 40 años ___

2.- Tiempo trabajando en la empresa

(a) entre 0 y 5 meses ___ (b) entre 6 y 11 meses ___

(c) entre 1 y 3 años ___ (d) mas de 4 años ___

3.- Fuente de reclutamiento al ingresar

(a) recomendacion ___ (b) internet ___

(c) prensa ___ (d) otros ___

4.- La empresa le suministro alguna plantilla de solicitud de empleo

Si ☐ No ☐

5.- ¿Cuàntas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Quimelub S.A. ?

(a) Una ___ (b) Dos ___

(c) Tres o mas ___ (d) Ninguna ___

6.- Ejecuto alguna de las siguientes pruebas antes de ingresar

(a) Test psicologico ___ (b) Prueba practica ___

(c) Ninguna ___ (d) Otra (especifique) ___

7.- ¿Cuàl de estos documentos le exigieron al presentarse en la empresa?

(a) Hoja de vida ___ (b) Titulo universitario ___

(c) Cursos realizados ___ (d) Otros (especifique) ___

8.- ¿Le solicitaron realizar examenes mèdicos en el proceso de selecciòn?

Si ☐ No ☐

9.- ¿Tuvo algun tipo de inducciòn previo al ingreso?

Si ☐ No ☐

10.- Considera necesario tener experiencia previa en su cargo

Si ☐ No ☐

Conteste con una (X) en el espacio detallado que exprese su opinión en relación al enunciado. Marque una de las opciones de acuerdo a la siguiente escala: *1. Totalmente en desacuerdo* *2. En desacuerdo* *3. Medianamente de acuerdo* *4. De acuerdo* *5. Totalmente de acuerdo*		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Considera que las funciones y responsabilidades del cargo están bien definidas					
12	Recibe información sobre su desempeño laboral					
13	Considera que en relación a la carga laboral la cantidad de empleados es suficiente					
14	Reciben capacitaciones internas o externas					
15	La empresa realiza evaluaciones al personal					
16	Tienen recompensas por logros o desempeño					

Anexo 3

Descriptivo de puestos

<table>
<tr><td colspan="4">Descriptivo de puesto</td></tr>
<tr><td>Cargo:</td><td>Vendedor</td><td>Nivel :</td><td>Bajo</td></tr>
<tr><td>Reporta a:</td><td>Supervisor de venta</td><td>Supervisa a:</td><td>Nadie</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo general</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ejecutar todos los procedimientos basados en la orden que autoriza el supervisor y procesos de la empresa</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones</td></tr>
<tr><td colspan="4">1. impulsar los productos que oferta la empresa
2. Cumplir con la estimación de ventas
3. Agendar citas con clientes potenciales
4. Inspeccionar y reportar la calidad de la producción.
5. Realizar reporte de ventas semanal
6. Cumplir con los procesos establecidos por su supervisor y el reglamento</td></tr>
<tr><td colspan="4">Requerimientos del cargo</td></tr>
<tr><td>Educación:</td><td>-Bachillerato</td><td>Experiencia:</td><td>0 a 6 meses</td></tr>
<tr><td>Edad:</td><td>26 – 40 años</td><td>Sexo:</td><td>Masculino</td></tr>
<tr><td colspan="4">Información adicional del cargo</td></tr>
<tr><td>Sueldo:</td><td>$375</td><td>Beneficios:</td><td>Alimentación y transporte</td></tr>
<tr><td>Horario:</td><td colspan="3">De lunes a viernes de 8:30 a 17:00</td></tr>
<tr><td>Competencias:</td><td colspan="3">Lealtad, administración del tiempo, compromiso, efectividad y responsabilidad</td></tr>
</table>

Anexo 4

Programa básico de inducción

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA VENDEDOR			
Nombre del empleado:			
INFORMACION DE LA EMPRESA	Fecha	Tiempo (min)	Hora programada
Breve historia de la compañía			
Presentación de establecimiento			
Presentación de los empleados y lugar de trabajo			
Organigrama			
Beneficio de ley y empresariales			
DESCRIPCIÓN DE CARGO			
Informe de ventas			
Solicitud de productos			
Planificación de actividades de campo			
Inventario de productos			

Anexo 5

Evaluaciòn mensual de personal

Departamento: _____

Posición a la que reporta: _____

mes/año

Cargo: _____ Firma: _____

Supervisor: _____ Firma: _____

Porcentaje	Objetivos	Calificación	Comentarios
35	Calidad de servicio		
	Informe de servicio por parte del supervisor 10 pts		
	Reclamos de clientes por falta de entrega 10 pts		
	Gestiòn de tiempo de producciòn 5 pts		
	Atrasos, ausencias, incumplimientos 10 pts		
30	Calidad interna y operativa		
	Mantener nivel bajo de accidentes 10 pts		
	Mantener nivel bajo de errores operativos 10 pts		
	Mantener nivel optimo de producciòn 10 pts		
10	Cumplimiento de politicas y procedimientos		
	Presentarse mal uniformado uso del celular no asistir a reuniones internas hora de llegada puntual.		
25	Actitud		
	Colaboraciòn, trabajo en equipo, predisposiciòn		
	Proactividad, creatividad, compromiso		
(-)	Llamados de atenciòn		
	Memos por escrito, file y a la carpeta		
(+)	Gratificaciones		
	Carta de felicitaciòn		
100	Total		

Anexo 6

¿Cómo optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

DHL Express buscaba estandarizar el proceso de reclutamiento y selección y reducir los tiempos de cobertura de las vacantes.

Solucion: Uso de la metodologia DMAIC (Definiciòn, Mediciòn, Analisis, Mejora y Control) para una mejora de procesos exitentes, se utilizo sesiones de trabajo para definir el flujo de actividades y responsabilidades de la etapa de reclutamiento, se evaluaron los tiempos de cobertura para proponer nuevos objetivos y con la cobertura de una vacante se evaluan nuevas areas de oportunidad que permita seguir mejorando el proceso.

Resultado: Disminuciòn de 30 a 50% en los tiempos de reclutamiento y selecciòn y de nùmero de entrevistas, se pudo establecer un calendario anual de posiciones requeridas y mejorar la claridad y estructura del proceso gracias a las politicas establecidas.