



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO CONCEPTUAL DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LA
GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EMPLEO DE LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE MINERA VENRUS, C.A.**

Presentado por
Adyvel Campos R.

Para optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas – Mención Finanzas

Asesor:
Christian Viatour

Ciudad Guayana, Marzo de 2011

DEDICATORIA

El presente trabajo especial de grado lo dedico a mis padres;
a quienes les debo la vida.

A Dios, siempre presente para iluminar mis pasos y
alentarme en este camino.

A los profesores, quienes por la paciencia y
entrega de conocimiento en este proceso de formación.

Finalmente, pero no menos importantes a los compañeros y amigos
que contribuyeron en el logro de este reto.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en la investigación realizada, que invirtieron su tiempo y conocimiento para ayudarme a completar este proyecto de trabajo especial de grado.

También a todos aquellos que durante todo el trayecto de este estudio compartieron su conocimiento y a quienes me acompañaron para hacer hoy posible el logro de esta meta.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos de la Investigación	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Alcance y Delimitación.....	16
Justificación e Importancia	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	19
Bases Teóricas y Conceptuales	21
Bases Legales	37
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	40
Población.....	41
Muestra.....	41
Técnicas e Instrumento para Recolectar la Información.....	42
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	43
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos	44

Operacionalización de las Variables.....	45
Procedimiento de la Investigación	46
Cronograma de Trabajo.....	47
Consideraciones Éticas y Legales	48
CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL	49
CAPÍTULO V – DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA	57
CAPÍTULO VI – LOS RESULTADOS	71
Presentación y Análisis de los Resultados	71
CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL PROYECTO	108
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXOS	
ANEXO A Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	115
ANEXO B Cuestionario aplicado a la Gcia. De RRHH	117

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Días de retardo del proceso de selección y empleo	73
Tabla 2: Tiempo (hrs) para programar entrevistas de selección	74
Tabla 3: Candidatos seleccionados no son aptos para su ingreso	75
Tabla 4: Esquema de indicadores de gestión propuesto para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C..A.	80
Tabla 5: Matriz FODA de la Gestión del proceso de selección y empleo De la Gerencia de RRHH de Minera Venrus, C.A.....	84
Tabla 6: Plan Operativo	88

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de las Variables	45
Cuadro 2: Cronograma de Trabajo	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Organigrama estructura y funcional de Minera Venrus, C.A.....	53
Figura 2: Diagrama del Proceso Productivo: Exploración.....	55
Figura 3: Diseño Conceptual de un plan de mejora para la Gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de RRHH de Minera Venrus, C.A.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Resultados del Ítem 1.....	57
Gráfico 2: Resultados del Ítem 2.....	58
Gráfico 3: Resultados del Ítem 3.....	59
Gráfico 4: Resultados del Ítem 4.....	60
Gráfico 5: Resultados del Ítem 5.....	61
Gráfico 6: Resultados del Ítem 6.....	61
Gráfico 7: Resultados del Ítem 7.....	62
Gráfico 8: Resultados del Ítem 8.....	63
Gráfico 9: Resultados del Ítem 9.....	64
Gráfico 10: Resultados del Ítem 10.....	65
Gráfico 11: Días de retardo del proceso de selección y empleo.....	73
Gráfico 12: Tiempo (hrs) para programar entrevistas de selección	74
Gráfico 13: Candidatos seleccionados no son aptos para su ingreso.....	75
Gráfico 14: Diagrama de flujo de las actividades del proceso de selección y empleo.....	93

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO CONCEPTUAL DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LA
GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EMPLEO DE LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE MINERA VENRUS, C.A.**

Autora: Adyvel Campos R.
Asesor: Christian Viatour
Año: Marzo de 2011

RESUMEN

El proyecto de estudio tuvo como objetivo “Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.” ya que se evidencia el debilitamiento de su gestión, afectando el desarrollo del proceso de selección y empleo en cada una de sus etapas. La población quedó constituida por la totalidad de setenta (70) gestiones de selección y empleo realizados durante el año 2010, y de cuya población se seleccionó una muestra de catorce (14) gestiones de selección y empleo y como técnica se utilizó el método intencional a fin de conocer de primera mano las técnicas utilizadas en el proceso. Metodológicamente el proyecto de estudio quedó respaldado en una naturaleza tipo aplicada-evaluativa y con un diseño de campo-documental, por cuanto los datos de primera fuente fueron obtenidos de la empresa, como la revisión de la política, métodos, procedimientos relacionados con el proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos. Como técnicas e instrumentos para la recolección de información, se emplearon la observación directa, la recopilación documental la encuesta, las fichas bibliográficas, el block de notas, y se diseñó un cuestionario a fin de medir las variables del estudio. Una vez obtenidos los datos se tabularon en tablas y gráficos y se emplearon las técnicas del análisis cualitativo y cuantitativo (estadístico) para dar respuesta a los resultados. El diseño conceptual del plan de mejoras garantiza el éxito de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., integrando de manera armónica al personal, el proceso y la tecnología.

Descriptores: Gestión, Proceso de Selección, Plan de Mejora.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., es la encargada de captar y seleccionar al personal idóneo para ocupar un cargo dentro de la misma. Sin embargo, las distintas transformaciones que a lo largo de los años ha sufrido Minera Venrus, C.A. ha traído consigo cambios organizativos y estructurales que han debilitado el desarrollo del proceso de Selección y Empleo.

Lo antes expuesto, nos lleva a presentar un Diseño Conceptual de un Plan de Mejora para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. En tal sentido, es importante que quienes participen en el proceso como responsables y ejecutores, estén capacitados, esto garantizará una gestión objetiva, confiable y efectiva del proceso de selección y sus resultados.

En este contexto, se hace necesario realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de presentar el Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo con la que se pueda mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Para presentar el Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., se parte del plan estratégico de la Gerencia, considerando los objetivos, misión, visión, valores, políticas, normas y procedimientos para alcanzarlos, así como el componente organizacional de la empresa: procesos, personal y tecnología.

El proyecto de estudio tiene una estructura de siete (07) capítulos: EL CAPÍTULO I: donde se formula el planteamiento del problema, el alcance y delimitación, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia. EL CAPÍTULO II: se presentan los antecedentes de la Investigación, las bases teóricas y conceptuales y las bases legales. EL CAPÍTULO III: define el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestras, técnicas e instrumentos de recolección de la información, validez y confiabilidad del instrumento, las técnicas de procedimientos y análisis de datos, operacionalización de las variables, procedimientos de la investigación, cronograma de trabajo y las consideraciones éticas y legales. EL CAPÍTULO IV: marco organizacional. EL CAPÍTULO V: refiere el diagnóstico, diseño e implantación del cambio o mejora. EL CAPÍTULO VI: presentación y análisis de los resultados de los objetivos planteados en el proyecto de estudio. EL CAPÍTULO VII: corresponde a la evaluación del proyecto. Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas consultadas a lo largo del proceso de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Minera Venrus, C.A., es un empresa constituida como resultado del convenio suscrito entre el Estado Venezolano y la República Federativa de Rusia, cuya operaciones de explotación minera se realizan en la Camorra y el Bloque B (Minerven, 1,2,3,4,8 y 9), del Estado Bolívar. Es importante señalar que ésta empresa pasó por tres transformaciones desde el año 1987, luego de la renuncia a la concesión minera bajo las diferentes razones sociales, entre las cuales se pueden mencionar: Suramericana de Minería II, C.A., Monarch Minera Suramericana, C.A., Minera Hecla Venezolana, C.A. y finalmente fue transformada en una empresa social mixta luego de la renuncia a la concesión minera por parte de Minera Hecla Venezolana, C.A., originándose así la custodia de la concesión y sus instalaciones por parte de la Empresa de Producción Social Minera Nacional.

En su estructura organizativa Minera Venrus, C.A., cuenta con varias Gerencias para cumplir con la misión, visión, políticas, principios-valores y objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, las distintas transformaciones que a lo largo de los años ha sufrido Minera Venrus, C.A. ha traído consigo cambios organizativos y estructurales que han debilitado el proceso de gestión de cada una de sus gerencias, como es el caso de la Gerencia de Recursos Humanos. Actualmente, la Gerencia de Recursos Humanos tiene como propósito principal planificar, organizar y dar seguimiento de los subsistemas de Recursos Humanos, así como velar por el cumplimiento de las políticas y directrices de la empresa, en materia de

personal. Para lo anterior, cuenta con la supervisión directa de un (1) Director, un (1) Superintendente, un (1) Coordinador Corporativo, e indirecta de dos (2) analistas, tres (3) asistentes administrativos y seis (6) aprendices INCES.

La gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., tiene bajo su responsabilidad asegurar el cumplimiento del proceso de Selección y Empleo. No obstante, desde el año 2010, se ha debilitado la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, generando fallas a nivel de funcionalidad en el Proceso de Selección y Empleo, entre las cuales se destacan: la cantidad de las personas seleccionadas no son las más calificadas para su ingreso a la empresa, la cantidad de documentos entregados no reúnen las especificaciones para captar al personal idóneo, existencia de documentos sin entregar por el personal seleccionado, el tiempo dedicado a las entrevista no es suficiente para efectuar la selección del personal requerido, demora en el tiempo dedicado al análisis de los documentos entregados por el personal seleccionado, a lo que se suma el retardo en cada fase del proceso de selección y empleo, mostrando de ésta manera una debilidad en el proceso antes mencionado.

Por lo general, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza el proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control en cada fase del proceso de selección y empleo para mejorar la eficacia de la gestión, aumentar la satisfacción del cliente y del personal de la empresa que tienen funciones y responsabilidades definidas en cada etapa del proceso.

Además, la Gerencia de Recursos Humanos esta relacionada con las unidades de cuentas por pagar, contabilidad y seguridad industrial, lo que

dificulta el cumplimiento de las actividades asociadas a la gestión y al proceso de selección y empleo, diluyendo las funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento por falta de un entorno favorable por parte de todo el personal que realiza las actividades, falta de procedimientos en las actividades, carencia de información en cada fase del proceso de selección y empleo.

Lo más grave dentro de la problemática expuesta, es la carencia de indicadores de gestión que aseguren la orientación al logro del proceso de selección y empleo, es decir, que logren medir si los objetivos fueron alcanzados y cuales fueron los resultados, lo que trae como consecuencia se presenten dificultades relacionadas con la gestión. Entonces, cabe señalar que las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos no se basan en información disponible respecto a los procesos ejecutados, que constituyen la esencia misma de la productividad de la empresa.

Esta problemática hará que el ámbito y alcance del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos no sea homogéneo, y de no normalizarse tal situación podría poner en riesgo la credibilidad y transparencia de su actual gestión. Por tal motivo, el investigador presentará un Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., integrando de manera armónica a todo el personal con el proceso de selección y empleo y la tecnología existente que permita la evaluación de la gestión de ésta Gerencia para la mejora continua de la organización, satisfacción de sus clientes y usuarios y por consiguiente el de incrementar su productividad.

En este sentido, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos? ¿Cuáles indicadores de gestión pueden medir el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos? ¿Qué estrategias permiten mejorar la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Realizar un Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos.
2. Determinar los indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos.
3. Determinar las estrategias que permiten mejorar la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos.

Alcance y Delimitación

El proyecto de estudio engloba la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., de manera que se enfatizará sobre el estudio del diagnóstico, la identificación de

los indicadores de gestión y de los recursos involucrados con el proceso, considerando los procedimientos y las actividades que se desarrollan a lo largo del proceso.

El período de estudio abarcará los cuatro (4) trimestres del año 2010, por considerar que durante ese lapso, se presentaron cantidades de desviaciones en cada etapa del proceso y carencia de información clara y precisa de cómo se está generando la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.

Justificación e Importancia

El proyecto de estudio se justifica ante la necesidad de evaluar la Gestión del Proceso de Selección y Empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. y el desempeño del personal involucrado con éste proceso. El diseño conceptual de un plan de mejoras además de contribuir a medir y a evaluar el proceso de selección y empleo, también se utilizará para detectar las desviaciones y con ello establecer las medidas correctivas, a través de la implementación de indicadores de gestión. El principal propósito es que la propuesta del plan de mejoras sea útil para todas aquellas personas que tienen dificultades en encontrar una forma de representar y gestionar los procesos para satisfacer los objetivos y metas planeadas por la organización. También pretende lograr la legalidad del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia, a través de la eficacia y la efectividad, en la utilización de los recursos físicos y humanos, creando las bases para el mejoramiento continuo de las actividades dentro de cada fase del proceso de selección y empleo.

Es importante acotar, que el plan de mejoras, representa un generador de insumos informativos, y por ende, va permitir la toma de decisiones que conduzcan al logro eficaz de las metas trazadas por la Gerencia de Recursos Humanos, para así lograr un mayor posicionamiento organizacional.

Los datos obtenidos en éste proyecto de estudio podrán servir como punto de partida en otras investigaciones con objetivos similares a los planteados, que ayuden a promover e incentivar el cumplimiento de la gestión dentro los procesos que realiza cada gerencia u organización. Por último, también ofrece un soporte metodológico y herramientas de diagnósticos para otras empresas que persiguen lograr el éxito a través de la gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En el Trabajo de Grado presentado por López Francisco (2008) titulado “El Enfoque de Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional - El caso antioqueño”, concluyó que el enfoque de gestión por procesos implica el rediseño de los procesos de la empresa y la adopción y gestión de un modelo de procesos. Entre las actividades de gestión (López, 2008), señala las siguientes:

- P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.
- H: Implementar los procesos.
- V: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.
- A: Acciones para mejorar continuamente.

Arcas Lizday, Hernández Fanny y Rodríguez Deissyreé (2006), realizaron su Trabajo de Grado titulado: “Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A., San Antonio de los Altos, Estado Miranda. En la investigación se describen y analizan las pautas o métodos que utiliza la organización en el momento de captar y seleccionar al personal para ocupar un puesto vacante en la misma. Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuesta y se diseñó un cuestionario de 18 ítems tipo cerrado con cinco alternativas de respuestas, dicho instrumento fue validado a través

de la técnica de juicio de expertos. Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron mediante técnicas estadísticas descriptivas y se sustentaron con la teoría estudiada. Las conclusiones más resaltantes de este estudio indican que la empresa posee un método de reclutamiento y selección no adecuados a la hora de captar el personal lo que trae como consecuencia la inadecuada ejecución de sus tareas, por lo que se recomienda estudiar las técnicas de reclutamiento y selección que más le convenga para alcanzar el éxito que requiere la organización.

De igual manera, se considerará el Trabajo Especial de Grado de Díaz y Cisneros (2005) titulado: "Propuesta de un diseño de sistema de Reclutamiento y Selección basado en el modelo de competencia para el personal de la dirección regional de salud del estado Miranda", con la finalidad de implementar un sistema formal que le permita realizar efectivamente las actividades inherentes al proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en el modelo de competencia. El trabajo estuvo sustentado por un proyecto factible, el tipo de investigación es de campo, de nivel descriptivo, la población estuvo constituida por doce (12) personas que laboran en el departamento de Reclutamiento y Selección, por lo que se tomó como muestra representativa la totalidad de la población. La técnica de recolección de información fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual consta de quince (15) ítems, de preguntas cerradas. Las autoras concluyeron que la institución presenta la ausencia de un sistema de Reclutamiento y Selección basados en competencias, por lo que sugieren la implementación del mismo, logrando que el personal manifieste rendimiento efectivo y este a su vez servirá de soporte para el adiestramiento, desarrollo y planificación de la carrera el mismo.

Hernández y Vallejo (2004), realizaron una investigación en el Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta (CULTCA), titulada: “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección basados en la competencia para los empleados del Departamento de Recursos Humanos de Domínguez y Compañía. División Hojalata, Planta Los Teques 2004” teniendo como finalidad presentar una guía para que las personas encargadas de reclutar y seleccionar el personal de dicha empresa, puedan utilizar las competencias individuales de las personas para un desempeño excelente dentro del cargo. El objetivo general fue proponer un modelo de reclutamiento y selección basados en competencias; esta investigación se presentó como un proyecto factible y tiene como apoyo una investigación documental y de campo. El instrumento utilizado para obtener la información fue un cuestionario cerrado con trece (13) ítems, el cual arrojó en los resultados que la organización en estudio utiliza el sistema tradicional para el reclutamiento y selección del personal. Los investigadores llegaron a la conclusión que la propuesta del modelo basado en competencia para reclutar y seleccionar al personal resulta sumamente útil al momento de tomar decisiones en materia de selección, ya que permite obtener una visión clara de los requerimientos del cargo (en términos de experiencia, conocimientos y habilidades).

Bases Teóricas y Conceptuales

La Gestión por Procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo a estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Conjunto de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Pérez, 1996)

Fundamentos de la Gestión por Procesos

- **Factores de Éxito para la Gestión por Procesos**

Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas, diagramas, si no se considera este proyecto un cambio organizacional que debe gestionarse.

Existen varios factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto injustificado y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los siguientes (Alfaro, 2009):

- a. **La Estrategia:** La adopción de un enfoque por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral. Debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.

- b. **La Cultura:** Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada uno de las personas que integran la empresa.
- c. **La Estructura Organizacional:** La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio) ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- d. **Los Procesos Críticos:** La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa.
- e. **La Creación de Valor:** La gestión por procesos está centrada en el valor agregado y debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos) si estos no muestran incremento, el sistema no está bien definido.

- **Características de la Gestión por Procesos**

La gestión por procesos tiene las siguientes características (Pérez, 1996):

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.

- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante): o Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización o que proporcionan ventaja competitiva o medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (como se hace): o Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial) o El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor o Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades sociales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos

- **Objetivos de la Gestión por Procesos**

El principal objetivo es aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios, además de incrementar la productividad a través de los siguientes aspectos (Pérez, 1996):

- Reducir los costos internos innecesarios (Actividades sin valor agregado).
- Acortar los pasos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

- **Elementos a destacar en un Modelo de Gestión por Procesos**

- Hay visibilidad del cliente a través de los procesos, no hay fragmentación de actividades sino procesos continuos que trascienden actividades y áreas funcionales.
- Existen pocos niveles de supervisión, lo que se traduce en cercanía y conocimiento del cliente.
- Los procesos se enfocan en resultados y en la creación de valor al cliente a través de la entrega de propuesta de valor.
- Actividades integradas y coordinadas a través de objetivos comunes y de un método que señala la secuencia de las actividades, tal como estas encajan, sus responsables y procedimientos para ejecutar las actividades.
- Quienes ejecutan las actividades de los procesos son los equipos de trabajo.
- El Líder de Proceso es responsable por el proceso de principio a fin, el Facilitador de Equipos de Trabajo es responsable por el conjunto de actividades que ejecuta su equipo de trabajo.
- Los niveles de supervisión se suprimen en la medida en que los equipos de trabajo se vuelven auto-reguladores de su actividad.
- Los equipos de trabajo e individuos se empoderan y responden por sus objetivos, existen métricas que permiten monitorear constantemente los resultados de cada proceso e identificar oportunidades de mejora continua.
- Las competencias y esquemas de compensación se alinean con el cumplimiento de los objetivos del proceso.

- Las organizaciones se vuelven dueñas de sus procesos, se minimiza la dependencia de personas talentosas que en cualquier momento pueden dejar la organización.

Proceso

Según López (2008) proceso es: “Una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado”. También el término de proceso puede ser definido como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. En tal sentido, los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Resulta importante señalar que cuando en un proceso intervienen distintos departamentos o unidades de apoyo se dificulta el cumplimiento de las actividades asociadas a los procesos, diluyendo las funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento. Lo anterior, no sólo dificultad el cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la organización, sino también el logro del éxito de la gestión de las diferentes Gerencias involucrados con los procesos.

Características de los Procesos

Para cualquiera que sea el proceso, ya sea individual, vertical u horizontal, se debe cumplir con las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Clasificación de los Procesos

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Mejoramiento Continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores responsabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2002)

En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

De modo, que si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad

intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Señala Chiavenato, que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables (Adecuación del hombre al cargo, Eficiencia del hombre en el cargo).

Fundamentos de la Selección de Personal

Resulta importante señalar que la selección de personal forma parte de la Gestión de los Recursos Humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral. La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad. (Idalberto Chiavenato, 2002)

Así mismo, el autor mencionado anteriormente, señala que el estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico,

pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

La Gestión de Recursos Humanos es un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

En el proceso de selección de personal se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Muchas empresas desarrollan el proceso de selección de personal no solo como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión llevan a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. También realizan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

La Gestión de los Recursos Humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde

se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

Requisitos que deben reunir los métodos empleados en el Proceso de Selección de Personal

Según Idalberto Chiavenato (2002), los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

No es posible pasar por alto en la actualidad el papel del profesional, investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo del proceso de selección. La preparación científica que estos posean, las motivaciones y la creatividad, constituyen elementos vitales, que reflejan la interrelación objetividad-subjetividad en el desarrollo de las ciencias.

Al abordar los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, es necesario reconocer el papel de estos como medios en la obtención y construcción del conocimiento. No puede desconocerse que los métodos, técnicas e instrumentos no revelan por sí, de forma independiente, la realidad, sino que la misma se proyecta a través del prisma de las interpretaciones del sujeto cognoscente sobre la base de sus concepciones teóricas, como se observará más adelante, al analizar en qué medida contribuyen los métodos, como medios en el conocimiento de la realidad.

En el proceso de selección de personal, el principal objeto de estudio es un sujeto activo, que se encuentra en constante interacción con el medio y en la medida que lo transforma se transforma a sí mismo; por tanto se asume el estudio del objeto en su relación estabilidad-cambio y debe tenerse en cuenta la multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana, así

como valorar las potencialidades de desarrollo en distintos escenarios y en correspondencia con la etapa de la vida del sujeto y las condiciones prevalecientes en el entorno.

Los métodos, como medios en la producción de conocimientos, deben poseer la cualidad de brindar un reflejo veraz de la realidad y el objeto de estudio, lo que se produce mediante la interacción investigador-objeto de estudio-método.

A la capacidad refleja constructiva concierne la veracidad del conocimiento, abordado desde distintas posiciones por las diferentes corrientes epistemológicas existentes. El empleo de una proyección cualitativa no implica un reblandecimiento de los métodos en el proceso de construcción del conocimiento, sino una aproximación flexible, una mayor adecuación método-objeto-investigador-conocimiento. Uno de los puntos más polémicos alrededor del empleo de los métodos, técnicas e instrumentos en el análisis epistemológico actual, es el requisito de objetividad.

- **Objetividad de aplicación:** relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas.
- **La objetividad de evaluación:** está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano.
- **La objetividad de interpretación:** se produce cuando "se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones

(en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos.

Un requisito que deben poseer los instrumentos que se emplean en el proceso de selección de personal es la estabilidad de los resultados, su consistencia en el tiempo a partir de las condiciones existentes, lo que está vinculado con el estado de la interrelación, estabilidad-cambio del aspecto a valorar.

Uno de los principios metodológicos del proceso de selección de personal, es el papel preponderante del método clínico, la entrevista, la construcción de la historia de vida del sujeto, lo que no implica la eliminación de los métodos cuantitativos en el estudio de este objeto, ya que por sus características el proceso de selección contiene elementos de interpretación ideográfica, al estudiar y construir el conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades y los factores diferenciales de cada sujeto y de interpretación homotética, y al ser necesario comparar sobre determinadas bases a cada candidato, a partir de generalizaciones desarrolladas en determinadas condiciones.

Se consideran de utilidad los métodos cuantitativos, ya que si bien el ser humano no es una expresión matematizable, los números constituyen instrumentos de modelación de la realidad, de aproximación al conocimiento del sujeto y contribuyen en determinadas condiciones a ordenar la información en el proceso de producción del conocimiento. Una de las características que deben poseer los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal es la capacidad de predecir o anticipar sobre la base de determinados medios el estado futuro de actuación del sujeto, lo que debe verse como una tendencia a partir de

determinados supuestos y no como una resultante de un pronóstico estadístico regido, debido a las particularidades de cada sujeto, la multiplicidad de factores condicionantes, unido a un entorno altamente dinámico en las condiciones actuales.

Una característica fundamental que deben reunir los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida por medio de los mismos revelando su esencia y no un resultado numérico de una forma mecánica.

Organización del Proceso de Selección

El proceso de selección es el elemento mediador entre las necesidades de empleo de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización que se le imprima a dicho proceso.

Se debe destacar que en la organización y desarrollo del proceso de selección tienen un papel fundamental la estrategia y las políticas que se tracen, caracterizándose por el dinamismo y la flexibilidad. (Idalberto Chiavenato, 2002)

Por otra parte, entre los principales aspectos a tener en cuenta en la organización de un sistema de selección de personal están: los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear en correspondencia con las necesidades y en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso, la definición de los métodos y

técnicas a emplear, así como los medios necesarios para ejecutar dicha actividad.

Etapas del Proceso de Selección del Personal

El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria. (Idalberto Chiavenato, 2002). Es por eso que sobre la base de los principios metodológicos que se formulan en el presente proyecto de estudio, el análisis de los diferentes modelos existentes, se presentará un Diseño Conceptual de un Plan de mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., donde el proceso de selección de personal quedará integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo.

Por consiguiente, para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto de estudio, se considerarán las principales etapas del proceso de selección de la forma siguiente:

1. **Etapla preparatoria:** determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.
2. **Etapla de reclutamiento:** precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria.

3. **Etapa de selección:** recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección.
4. **Etapa post decisión de la selección:** comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Como se puede apreciar, en el diseño propuesto quedarán agrupados las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección de personal.

Papel y Funciones de la Selección de Personal

La selección de personal es un elemento vital dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma. En tal sentido, al referimos a la selección de personal, no puede enfrentarse esta con un enfoque científico-técnico restringido, sino que es imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter axiológico, así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad social. (Idalberto Chiavenato, 2002)

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y

la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativa mente en el desarrollo humano.

La selección del personal no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección.

También es importante señalar, que se considera como válida y justa la realización de procesos de selección de personal que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Bases Legales

El proyecto de estudio se sustenta en la normativa legal de Minera Vennus, C.A. las cuales se mencionan:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal (G.O. N° 37.169 de Fecha 29-03-2001), que plantea el uso de indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.
- El Reglamento de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal (G.O. N° 37.169 de Fecha 29-03-2001), que señala en su artículo 28 que “El control de la gestión se realizará a partir de indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se halla establecido, la Contraloría General de la República podrá servirse de indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptible de control”. Y el mismo reglamento en su artículo 29, indica que: “Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados..”, los indicadores miden los resultados de los objetivos planteados y darán valor agredo a la gestión, para así tomar las decisiones más adecuadas para la empresa en estudio.
- Ley Orgánica del Trabajo, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 152 del 19/06/07. Título II “De las Relaciones de Trabajo”, Capítulo II “Del Contrato de Trabajo” Artículos 67-79.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, publicada en G.O. de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.292 de fecha 25 de enero de 1999, modificado y publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.426 de fecha 28 de abril de 2006. Título II “De la Relación Individual de Trabajo”, Capítulo III “Del contrato de trabajo”, Artículos 24, 25 y 26.

El marco legal al cual se apega la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., permite incrementar el valor social y económico de la empresa, creando las sinergias a partir del valioso esfuerzo individual de cada uno de sus trabajadores para asegurar una mejor distribución de sus ingresos y el logro de todas las metas propuestas. Además, son la base legal que permiten examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de Minera Venrus, C.A. y la utilización de recursos y administración.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación es aplicada y evaluativa. Es aplicada porque se va a aplicar conocimientos y paradigmas ya establecidos a un área específica de la ciencia administrativa. Según Zorilla (1993) la investigación aplicada “se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. (p.43)

Tambies es evaluativa porque se pretende evaluar cada fase del proceso de selección y empleo. El estudio evaluativo, según Hurtado (1998) “se entiende como la actividad realizada con el propósito de apreciar la mayor o menor efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos en correspondencia con el contexto en el cual el evento ocurre”. (p.366)

Diseño de la Investigación

La investigación es de campo con carácter documental. Es de campo, porque se obtendrá datos de interés de manera directa, a través de la observación directa del proceso de selección y empleo que realiza la empresa. Según Arias (1997), la investigación con diseño de campo consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”. (p.50)

También, se respalda en un diseño documental, porque se fundamenta en la revisión y consulta de fuentes primarias, como es la revisión de documentos impresos, relacionados con la gestión del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., para su posterior análisis e interpretación, de igual manera se utilizaron fuentes bibliográficas y antecedentes de la investigación como soporte teórico del proyecto de estudio.

Población

Para el proyecto de estudio la población quedó constituida por la cantidad de gestiones de selección y empleo realizadas durante el año 2010 que fueron setenta (70), las cuales se evaluaron de acuerdo a las desviaciones presentes durante ese año, y que fueron mencionadas en el planteamiento del problema de estudio, para poder diseñar conceptualmente el plan de mejoras. Al respecto, Ramírez (2007) define la población finita como "...aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador..." (p. 78)

Muestra

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), con respecto a la muestra señala que la misma comprende en seleccionar algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población la cual están tomando. Para la presente investigación, se escogió como muestra el veinte por ciento (20%) de la población, es decir catorce (14) gestiones de selección y empleo; utilizando el método intencional donde se busca conocer de primera mano las técnicas utilizadas en el proceso de selección y empleo.

La muestra seleccionada permitió estudiar el proceso, a la cual se le aplicó la técnica del “Runchart” de calidad total para ver que esta funcionando mal y luego proponer algo para solucionar.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Con relación a los objetivos planteados, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos orientados a alcanzar los fines propuestos. En este orden de ideas, los instrumentos a utilizar son medios materiales que se emplearon para recoger y almacenar la información, mientras que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. Según Hernández, R (2008) al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica: que los principales métodos para la recolección de datos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida. (p. 581). En tal sentido, para cumplir con lo anterior las técnicas e instrumentos que serán utilizados en la investigación son:

Recopilación Documental

Esta técnica permitió revisar documentos asociados a la gestión de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., así como la revisión de la misión, visión, política y objetivos estratégicos de la organización. Esta técnica facilitó la consulta bibliográfica y los antecedentes de investigación seleccionadas para recopilar información relacionada con el tema de estudio. Para la utilización de esta técnica, se empleó como instrumento de recolección la **ficha bibliográfica**, que es una hoja de cartulina para tomar nota y que facilitó el trabajo en la recolección de información a través de libros, trabajos especiales de grados, entre otros.

Observación Directa

Esta técnica permitió la obtención de información de manera sistematizada y controlada para lograr resultados que poseen validez y confiabilidad. Además ésta técnica ayudó para conocer paso a paso la metodología a seguir por el personal involucrado, tomar notas de los datos requeridos para la realización de un procedimiento y comparar el proceso de selección y empleo con lo establecido en las metas trazadas por la Gerencia de Recursos Humanos de la organización en estudio. Para lo anterior, se empleó como instrumento de recolección el **block de notas**, donde se recogió apuntes y notas de lo ocurrido de modo que no se perdiera la información por quien la recolecta.

Esta técnica ayudó a conocer e identificar directa y objetivamente la situación actual del proceso de selección y empleo, métodos, planes, políticas, misión, visión y recursos con que cuenta la empresa para adoptar la gestión dentro de su estructura.

La Encuesta

Esta técnica permitió recoger información de la muestra seleccionada para la investigación. Para lo anterior, se diseñó un “**cuestionario**” conformado por diez (10) preguntas previamente preparadas de una forma cuidadosa, para medir las variables de la investigación, siendo el cuestionario aplicado directamente al personal que labora en el Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Batista (2008) la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”

(p.236). En tal sentido, la validez y confiabilidad del instrumento se determinará a través del juicio de dos (2) especialistas en metodología de la investigación y un especialista en recursos humanos para obtener la validez de la pertinencia del cuestionario, de la redacción y claridad y de la vinculación con las variables de estudio y comprobar si el instrumento mide lo que se quiere medir. Mientras que la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo objeto, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el fenómeno medido no ha cambiado.

Técnicas de Procedimientos para el Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, para un mejor análisis de la información obtenida. En tal sentido, para el análisis de los datos, se emplearon las técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo (estadística).

La técnica de análisis cualitativo se realizó mediante una revisión minuciosa del proceso de selección y empleo que ejecuta la Gerencia de Recursos Humanos de la organización en estudio, a fin de establecer comparaciones con los datos históricos de los informes de gestión de dicha gerencia para posteriormente determinar u obtener las conclusiones pertinentes y así poder realizar el proyecto de estudio.

En cuanto a la técnica de análisis cuantitativo (estadística), se llevó a cabo mediante un estudio de datos numéricos referidos al proceso de selección y empleo, dicha información fue presentada en tablas, gráficos y porcentajes y se sustentaron con la teoría estudiada.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de variables es un conjunto de operaciones secuenciales para la conversión de una variable en dato. Según Arias (2006), la define "...al proceso mediante el cual se transforma la variable de *conceptos abstractos* a términos concretos, observables y medibles, es decir dimensiones e indicadores" (p.63). De acuerdo a lo citado por el autor, se presenta el cuadro 1 donde se describen las variables relacionadas con el tema de estudio.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos.	Gestión del Proceso de Selección y Empleo	-Logro de Metas. -Coste de fallos registrados en el proceso. -Índice de rotación de la fuerza de trabajo. -Tiempo del proceso.	-Recopilación Documental -Observación directa -Encuesta -Ficha Bibliográfica -Block de notas -Cuestionario
Determinar los indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos planteado por la Gerencia de Recursos Humanos.	Indicadores de Gestión que permiten el cumplimiento de los objetivos	-Objetivos -Nivel de acción -Cumplimiento de funciones -Actividades -Nivel de incentivos -Procedimientos -Nivel de aplicación (control)	-Recopilación Documental -Observación directa -Encuesta -Ficha Bibliográfica -Block de notas -Cuestionario
Determinar las estrategias que permiten mejorar la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos.	Estrategias que permiten mejorar la gestión del proceso	-Implantación Tecnología -Procesamiento -Grado de satisfacción laboral de los empleados.	-Recopilación Documental, -Observación directa -Encuesta -Ficha Bibliográfica -Block de notas -Cuestionario.

Fuente: elaboración propia (2011)

Procedimiento de la Investigación

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, el proyecto de estudio se desarrolló de acuerdo a las siguientes etapas:

Etapas de Planificación: En esta etapa se definió y planificó el conjunto de acciones a ejecutar en las etapas siguientes. Sus objetivos fundamentales fueron:

1. Revisión previa de la bibliografía existente, sobre el tema a fin de sustentarlo desde el punto de vista teórico para apoyar la investigación.
2. Selección de la organización.
3. Formulación del problema y objetivos de la investigación.
4. Precisar los datos que se requieren, según la definición y operacionalización de las variables para alcanzar los objetivos del estudio.
5. Selección de la población y muestra.
6. Seleccionar la forma de observación o medición.
7. Seleccionar las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
8. Determinación de la Validez y confiabilidad del instrumento, a fin de evaluar la redacción y pertinencia de los ítems de acuerdo con los objetivos, variables e indicadores de la investigación.
9. Precisar el flujo de información.
10. Forma y tiempo que deberá conservarse la información.

Etapas de Ejecución: En esta etapa se llevaron a la práctica las acciones planificadas en la etapa anterior. Su objetivo fue la recolección de datos y para ello se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de

información a la población o muestra establecida con el fin de obtener datos de interés relacionado con el proceso de selección y empleo.

Etapa de Verificación: Su objetivo consistió en comprobar la validez y confiabilidad de la información recogida, garantizando así que esta sea lo más objetiva y precisa posible, es decir, que se corresponda con los hechos reales del proceso de selección y empleo dentro de la organización en estudio. La discusión de los resultados fueron sustentados con los supuestos teóricos y los antecedentes de investigación reseñados en el marco teórico del proyecto de estudio, para luego dar a conocer las conclusiones y recomendación del proyecto de estudio.

Etapa de Edición: El objetivo de esta etapa es la publicación de los resultados del estudio e implica la redacción del manuscrito, presentación y entrega final del Proyecto Especial de Grado para su revisión y aprobación ante el Comité Evaluador de la especialización.

Cronograma de Trabajo

El proyecto de estudio a desarrollarse tiene un tiempo de ejecución de doce (12) semanas, y en función de éste se estima alcanzar los objetivos establecidos en el capítulo I, tal como se indica en el cuadro 2.

Cuadro 2. Cronograma de Trabajo

Diseño Conceptual de una Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.												
ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilación documental de la empresa, antecedentes de la investigación y conceptualización de las variables de estudio.	■	■										
Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de selección y empleo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos			■	■	■							
Determinar los indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos						■	■	■				
Determinar las estrategias que permiten mejorar la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos									■	■		
Elaboración y presentación del TEG											■	■

Fuente: elaboración propia (2011)

Consideraciones Éticas y Legales

Los datos suministrados por la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., son de uso confidencial y solo se mostrará la información que considere relevante e inofensiva para el desarrollo del Proyecto Especial de Grado para adquirir el título de Especialista en Administración de Empresas – mención Finanzas. Además, el investigador mantendrá una conducta íntegra y profesional, respetando los derechos de autor de los creadores de las investigaciones documentales que sirven de apoyo al desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación, realizando las correspondientes citas y referencias a bibliografía, entrevistas y demás fuentes consultadas.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica

Lo que hoy representa Minera Venrus, C.A, se podría decir que se remonta al año 1987 cuando se constituyó la empresa “Suramericana de Minería II, CA”, desde la cual han surgido diferentes razones sociales, entre las cuales se pueden mencionar Monarch Minera Suramericana C.A., que luego pasó a denominarse Minera Hecla Venezolana C.A.; siendo transformada en una empresa social mixta conformada por el Grupo Agapov a través de Rusoro Mining de Venezuela, C.A y la Empresa de Producción Social Minera Nacional, quien está adscrita al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería, (MIBAM) conformando así la hoy denominada Minera Venrus. C.A.

La creación de la primera Empresa Mixta del sector minero nacional surgió luego de la renuncia a la concesión minera por parte de Minera Hecla, originándose así la custodia de la concesión y sus instalaciones por parte de la Empresa de Producción Social Minera Nacional.

En esta ocasión el pueblo, contando con su más idónea representación popular pidió la intervención del Estado Venezolano como garante de mejorar la calidad de vida no solo de los trabajadores sino de los habitantes de las comunidades cercanas quienes no contaban con ninguna participación laboral en la empresa minera. Desde ese momento se inició el traspaso de la empresa al Estado Venezolano, el cual con la imagen de Empresa Mixta recibió conjuntamente con Rusoro Mining LTD, las riendas del desarrollo

minero el cual comprende la Mina Isidora y las explotaciones en el sector La Camorra en el municipio Sifontes.

La constitución de la Empresa Mixta Minera Venrus C.A. como reflejo del convenio suscrito entre el Estado Venezolano y la República Federativa de Rusia se desarrolla en tres fechas que son emblemáticas, y que representan el epicentro de su creación, el 2 de junio de 2008, momento en el cual se firma el Acuerdo Compromiso entre Rusoro Mining LTD y la empresa de Producción Social Minera Nacional, el 29 de septiembre de 2009, cuando se celebra el registro de la firma y del Acta Constitutiva de la empresa Mixta, para entonces se firmó el contrato de subarrendamiento y comodatos entre las empresas El Callao Gold Mining S.C.S, conjuntamente con la empresa Rusoro Venezolana C.A. y Minera Venrus,C.A, con lo cual el ciento por ciento de las operaciones de la Camorra y el Bloque B, (Minerven 1, 2, 3, 4, 8 y 9) serán explotados por esta empresa mixta.

El 10 de diciembre de 2008, representa la creación propiamente dicha de la empresa y conformación de la Junta Directiva.

De esa manera oficialmente Minera Venrus,C.A, ya al cierre del tercer trimestre de 2010 C.A, genera un aproximado de 748 empleos directos, y 1376 indirectos; siendo un 99.13% de personal venezolano y un 0.87% de personal extranjero; tomando en cuenta la visión socialista que ayude a mejorar la calidad de vida de todos los compatriotas quienes ahora tienen la posibilidad de ingresar a una de las empresas que ofrece una nueva visión humanista.

Desde entonces, Minera Venrus, C.A cada día se afianza como una empresa social, cuya visión es ser líder en la producción eficiente de oro en

Venezuela, capaz de interactuar con las comunidades procurando un mejor estándar de vida a través de la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad social, siendo al mismo tiempo un modelo exitoso de empresa mixta para toda la economía nacional, mostrando que el sector privado y el sector público pueden alcanzar altos niveles de excelencia y defender conjuntamente los intereses de la nación. En cuanto a esto, la empresa socialista ha orientado su filosofía de trabajo hacia la relevancia del impacto social donde tenemos al cierre del tercer trimestre del 2010 una inversión social de 637.085 Bs.

La empresa Minera Venrus C.A. en búsqueda del verdadero reimpulso productivo minero, el cual ha sido propuesto por el mismo Presidente Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, ha dignificado en gran manera la vida de los habitantes de las comunidades del eje Bloque B, logrando así en poco tiempo dejar un desarrollo tangible a las comunidades que anteriormente no eran escuchadas sino explotadas, pero que ahora de la mano con un Gobierno Revolucionario quien defiende los más altos valores nacionales como lo representan su gente.

Filosofía de Gestión

Forma parte del objetivo estratégico del plan de desarrollo económico y social de la nación (2007-2013): "Establecimiento de un modelo productivo socialista".

Misión

Desarrollar proyectos auríferos que maximicen el valor social y económico de la empresa, mediante la exploración, extracción, procesamiento y comercialización eficaz y eficiente, incorporando tecnologías que aseguren la preservación del medio ambiente y la seguridad industrial, creando las

sinergias a partir del valioso esfuerzo individual de cada uno de los trabajadores de nuestra organización para asegurar una mejor distribución de los ingresos y el logro de todas las metas propuestas.

Visión

Ser la empresa minera líder en la producción eficiente y sustentable de oro en Venezuela, capaz de interactuar con las comunidades procurándoles un mejor estándar de vida a través de la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad social, siendo al mismo tiempo un modelo exitoso de empresa mixta para toda la economía nacional, mostrando que el sector privado y el sector público pueden alcanzar altos niveles de excelencia y defender conjuntamente los intereses de la nación.

Principios y Valores

- Ética.
- Eficiencia.
- Eficacia
- Solidaridad.
- Equidad.
- Justicia.
- Innovación.

Estructura Organizativa de Minera Venrus, C.A.

Minera Venrus, C.A. posee una estructura organizacional sencilla y adecuada para que la misma mantenga un funcionamiento inmejorable en las actividades que se desempeñan en la empresa. Para el funcionamiento la empresa cuenta con una estructura organizativa integrada por una Junta Directiva, Consultoría Jurídica, Auditoría Interna, Presidencia Ejecutiva,

Vicepresidencia de Finanzas y Administración, Vicepresidencia de Operaciones, Contraloría de Administración y Finanzas, Contraloría de Operaciones, Dirección de Planificación Estratégica y Control de Gestión y Dirección Ejecutiva. (Ver Figura 1)

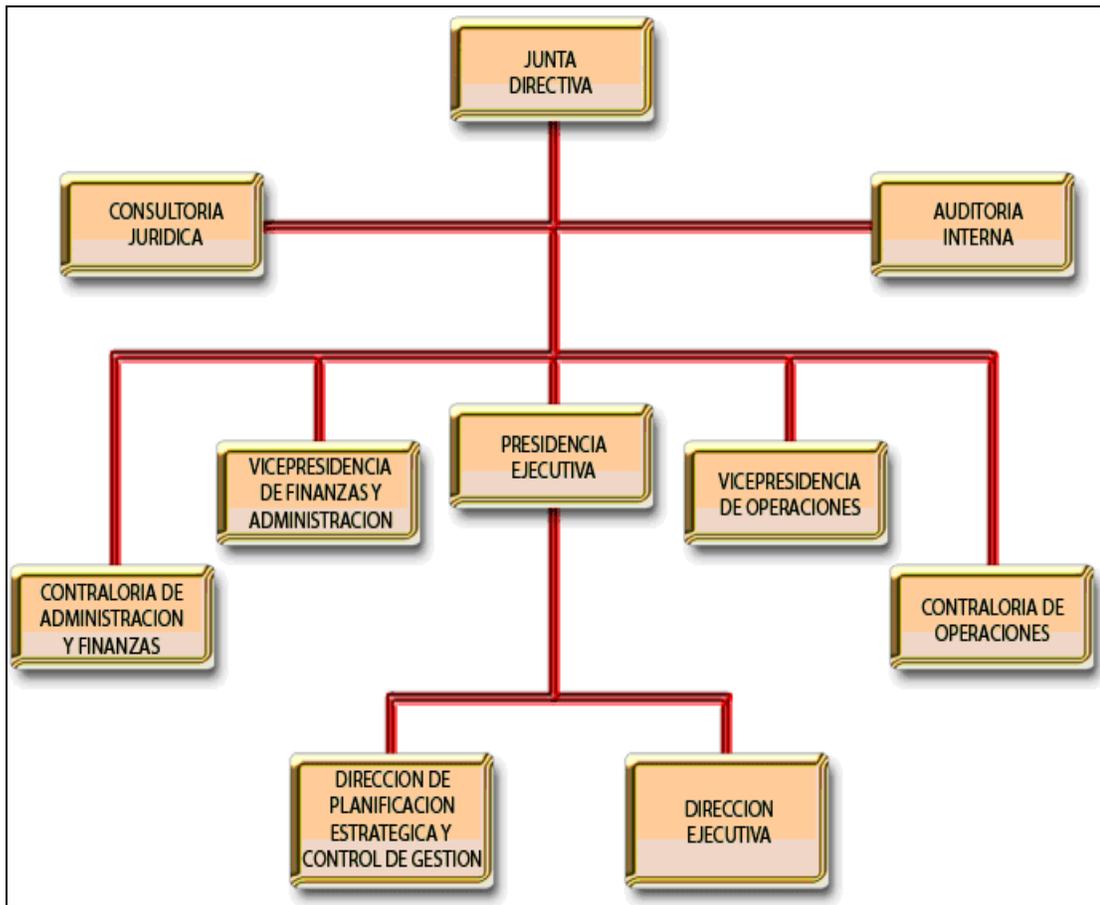


Figura 1. Organigrama estructural y funcional de Minera Venrus, C.A.

Fuente: Dirección de RRHH de Minera Venrus, C.A.

Gerencia o Dirección de Recursos Humanos

Propósito general

- Planificar, organizar y dar seguimiento de los subsistemas de Recursos Humanos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y directrices de la empresa, en materia de personal.

Para lo anterior, cuenta con la supervisión directa de un (1) Director, un (1) Superintendente, un (1) Coordinador Corporativo, e indirecta de dos (2) analistas, tres (3) asistentes administrativos y seis (6) aprendices INCES.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO: EXPLOTACIÓN. MINA ISIDORA

Cumplido el proceso de Exploración, el cual permite localizar los sitios o frentes a explotar, en la Mina Isidora se procede a extraer todo el mineral a ser procesado.

La explotación arranca con la perforación de la roca mediante barrenadoras neumáticas que permiten hacer agujeros de varios metros de largo, los cuales posteriormente serán cargados de explosivos.

Una vez efectuada la voladura del frente, todo el mineral es movilizadado hasta la superficie por cargadores y camiones diesel de bajo perfil, especialmente diseñados para el trabajo en túneles mineros, este proceso se conoce como "acarreo".

Una vez en superficie, se utilizan camiones y cargadores convencionales, así como cintas transportadoras, para almacenar y movilizar el mineral dentro de

los patios antes de hacerlo llegar a los trituradores y molinos, iniciando la fase del procesamiento del mineral.

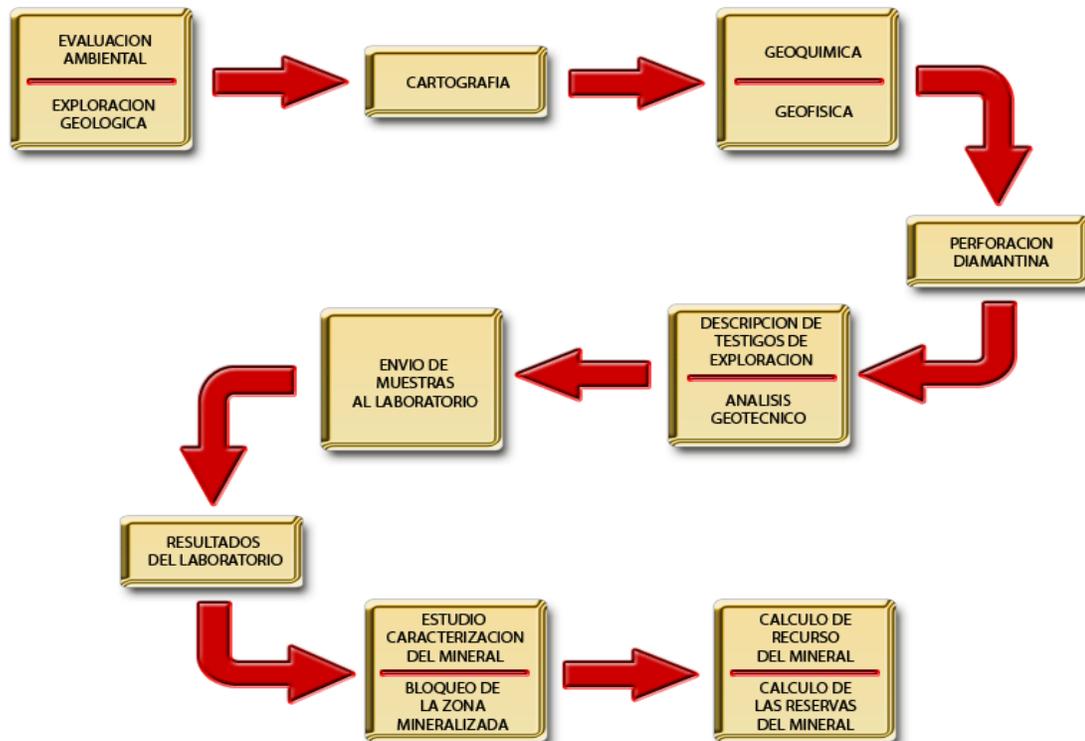


Figura 2. Diagrama del Proceso Productivo: EXPLORACIÓN
Fuente: Dirección de RRHH de Minera Verrus, C.A.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO PROCESAMIENTO. PLANTA LA CAMORRA

Localizada en la concesión La Camorra, esta planta de procesamiento de material aurífero por cianuración recibe material primario de la Mina Isidora y contratos de Pequeña Minería, así como las arenas auríferas provenientes de la actividad artesanal. La planta tiene una capacidad instalada de 700 toneladas/día.

Su proceso incluye siete etapas:

1. Trituración.
2. Molienda y Clasificación.
3. Espesamiento.
4. Lixiviación.
5. Absorción mediante carbón activado.
6. Elución electro obtención, y
7. Fundición.

Procesamiento

Luego del proceso de molienda, la pulpa pasa a un tanque de lixiviación - sedimentación el cual separa el líquido del sólido. El líquido pasa por un canal hasta una columna de carbón activado (Proceso CIC o carbón en columna) y el sólido o pulpa pasa a una serie de tanques con carbón activado (Proceso CIP o carbón en pulpa). Una vez cargado los carbones de oro para ambos casos (absorción de oro), el carbón activado es trasegado y lavado para retirar todo tipo de partículas y sucio, luego es pasado a un recipiente de lavado de ácido (ácido clorhídrico), finalmente el carbón es llevado por medio de bombas a una torre de elución con solución contenida de cianuro y soda cáustica (solución eluyente) con temperatura superior a 90 grados centígrados.

Este proceso es conocido como elución (desorción de oro), que consiste en un circuito cerrado en el cual la solución levemente cianurada pasa a través de una torre de elución extrayendo el oro del carbón y pasando luego a una celda electrolítica donde es recuperado el oro por medio de unos cátodos que son retirados una vez que estén cargados. Estos cátodos son llevados a fundición donde finalmente se produce el oro.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA

En función de diagnosticar la situación actual de la gestión de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., se aplicó un cuestionario estructurado por diez (10) ítems, al personal involucrado con las actividades inherentes a la gestión de selección y empleo, el cual arrojó que la organización realiza la selección del personal con muchas desviaciones desde que inicia con la solicitud de empleo hasta que finaliza con la contratación del personal seleccionado. Para el proceso de investigación el personal quedó constituido por catorce (14) personas que laboran para la Gerencia de Recursos Humanos. En tal sentido, el cuestionario arrojó los siguientes resultados:

1. ¿Conoce como se lleva a cabo el proceso de selección y empleo?

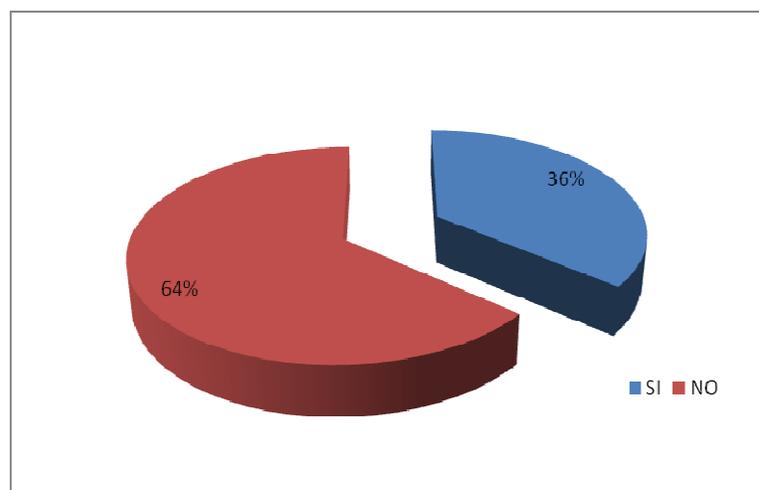


Gráfico 1. Resultados del ítem 1

Análisis: El 64% de los encuestados señaló que no conocen claramente como se lleva el proceso de selección y empleo, mientras que el 36% indicó que si conocen la secuencia del proceso. El gran porcentaje que manifestó no conocer el proceso corresponde a los aprendices INCE, que ocupan los cargos de analista, y que no han sido entrenados debidamente por la Gerencia de Recursos Humanos para conocer la secuencia lógica de cómo desarrollar el proceso en cada una de sus fases.

2. ¿Utiliza la empresa técnicas de selección adecuadas para elegir al personal?

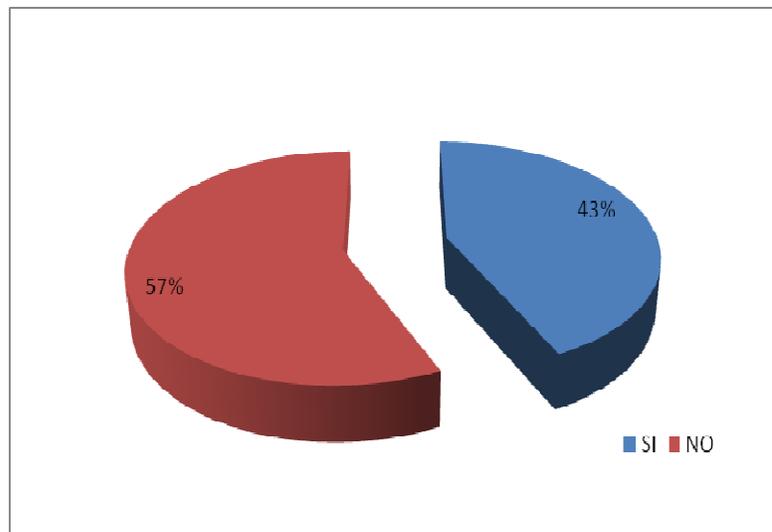


Gráfico 1. Resultados del ítem 2

Análisis: El 57% de los encuestados señaló que a pesar de conocer las técnicas de selección (entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entre otras) para la captación de candidatos a un puesto vacante dentro de la organización, no las aplican a los solicitantes del puesto vacante, mientras el 43% dicen que si son aplicadas.

En nuestra opinión, hoy en día existen muchas técnicas de selección de empleo que hacen más efectiva la optimización de estos procesos, por lo que su aplicación debe ser de gran utilidad a fin de brindar una alternativa viable para elevar la eficiencia en la gestión de la Gestión de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

3. ¿Las pruebas de selección son aplicadas por un experto en el área?

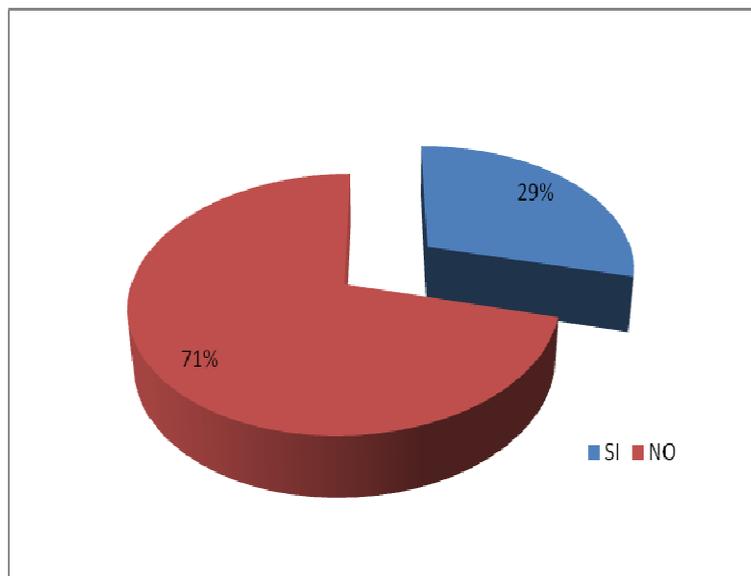


Gráfico 1. Resultados del ítem 3

Análisis: El 71% de los encuestados indicó que las pruebas de selección no son aplicadas por un experto en el área, mientras que el 29% dijeron que si son aplicadas. Se determinó que cuando las pruebas se aplican a los candidatos preseleccionados, son los analistas de la Unidad Solicitante, quienes aplican las técnicas de selección a los candidatos y en su mayoría se observó que los analistas carecen de preparación y conocimiento para aplicar este tipo de técnicas de selección a los candidatos para cubrir una posición dentro de la organización.

4. Existen indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el proceso de selección y empleo?

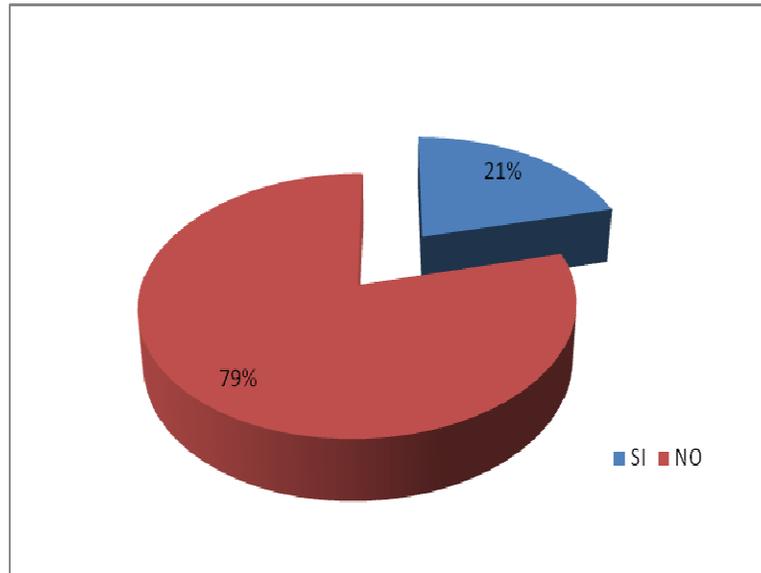


Gráfico 1. Resultados del ítem 4

Análisis: se tiene que un relevante 79% de los consultados señaló que no cuentan con indicadores gestión que logren asegurar si los objetivos fueron alcanzados y cuales fueron los resultados, mientras el 21% señaló que si.

Los resultados demostraron que los indicadores utilizados en los informes de gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, no indican las verdaderas metas y objetivos planeados por la organización, sino que están elaborados para mostrar resultados favorables de su gestión a la alta directiva, lo que resulta ser grave para la organización.

5. ¿El personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos está capacitado para realizar sus funciones?

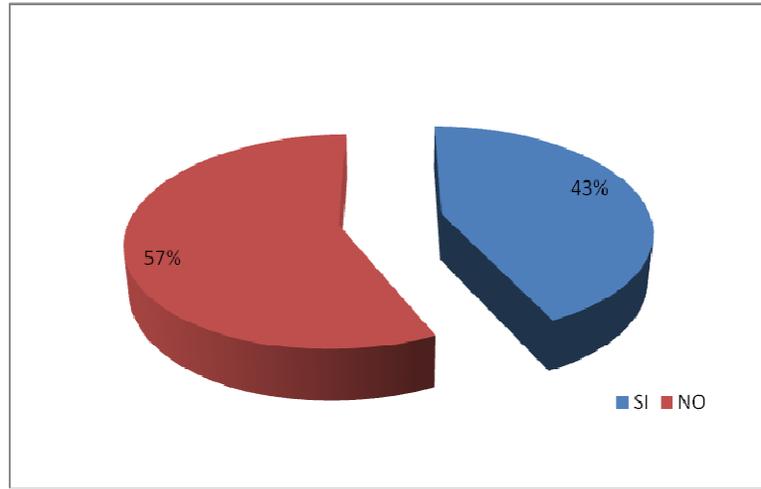


Gráfico 1. Resultados del ítem 5

Análisis: El 57% de los encuestados señalaron que les falta preparación para llevar a cabo el proceso de selección, ya que la Gerencia de Recursos Humanos, no les da el debido entrenamiento para obtener resultados excelentes, mientras que el 43% dijeron que si.

6. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto acorde para el proceso de selección y empleo?

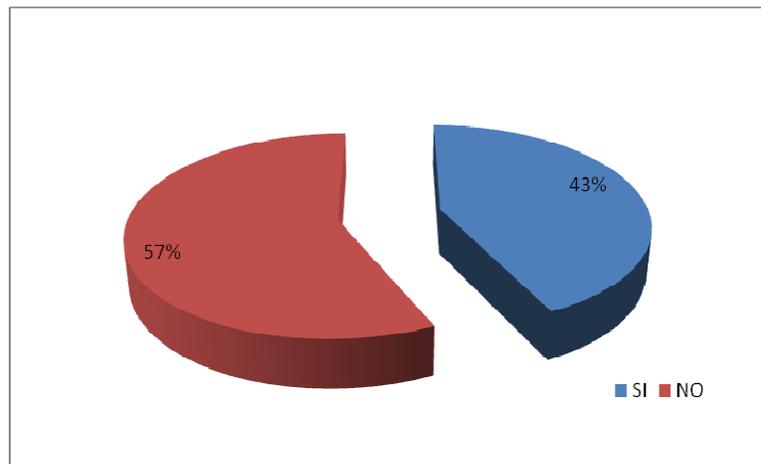


Gráfico 1. Resultados del ítem 6

Análisis: El 57% de los encuestados señaló que no cuentan con un presupuesto acorde para el proceso de selección y empleo por falta de una planificación y control por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, mientras que el 43% restante de los encuestados dijeron que si. Se observó que surgen gastos cuando se fracasa en la selección de personal.

7. ¿Existen debilidades y fortalezas en el personal que se encarga de la gestión del proceso de selección y empleo?

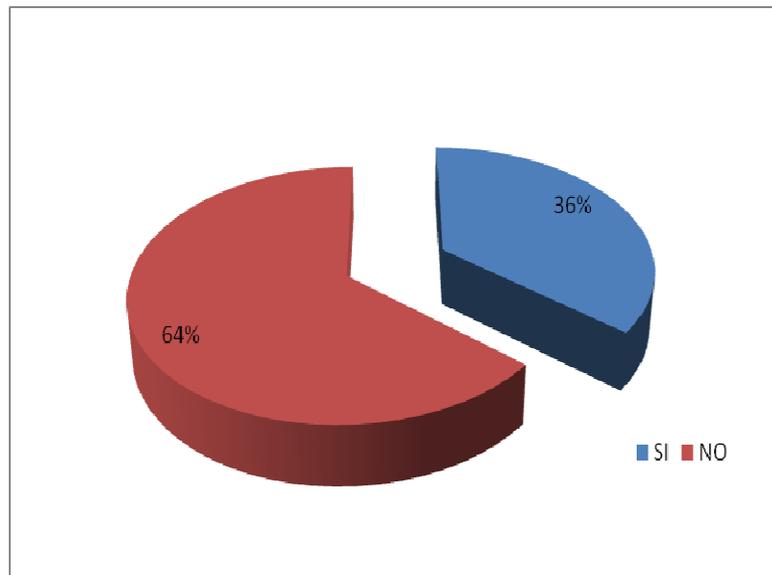


Gráfico 1. Resultados del ítem 7

Análisis: El 64% de los encuestados indicó que si existen debilidades y fortalezas en el personal que se encarga de la gestión de selección y empleo, mientras que el 36% señaló que no. Entre las debilidades y fortalezas los encuestados señalaron las siguientes:

- Falta estrategias para mejorar el proceso de selección y empleo.
- Poca participación de personas clave en el proceso de selección.

- Falta de preparación o entrenamiento al personal clave en el proceso de selección.
- Falta de una normativa o manual que señale la secuencia lógica del proceso de selección para conseguir resultados favorables.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Sistematización de la información.

8. ¿La Gerencia de Recursos Humanos aplica estrategias para mejorar la gestión del proceso de selección y empleo?

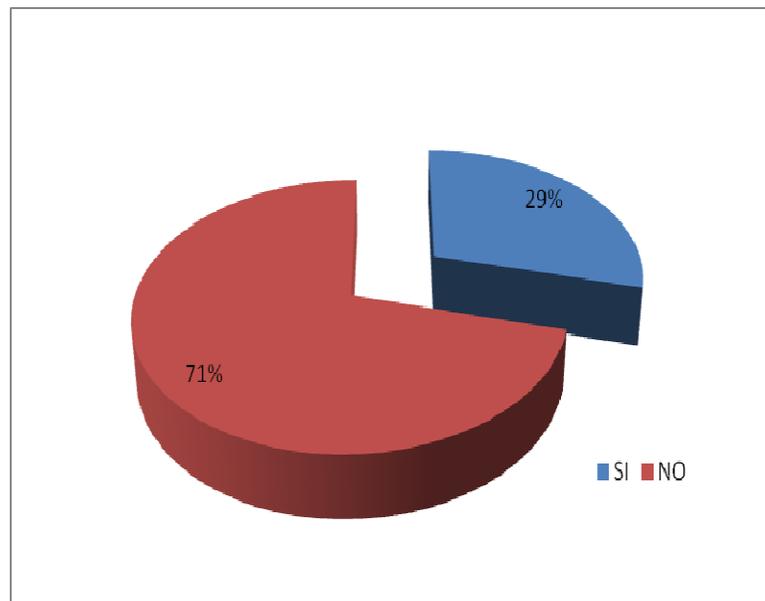


Gráfico 1. Resultados del ítem 8

Análisis: El 71% de los encuestados señaló que no disponen de un conjunto de estrategias para mejorar el proceso de selección y empleo, y el 29% señaló que si. En nuestra opinión todo proceso debe poseer una planificación estratégica que permita tomar las acciones inmediatas en caso de que surjan

problemas o desviaciones a lo largo del desarrollo de las tareas inherentes al proceso, para así obtener resultados favorables y conseguir los objetivos propuestos por la organización. La estrategia ideal, será aquella que posea los elementos y componentes necesarios para garantizar la gestión objetiva, eficiente y efectiva para la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Verrus, C.A.

9. ¿Cuenta la Gerencia de Recursos Humanos con una adecuada supervisión y monitoreo del proceso de selección y empleo?

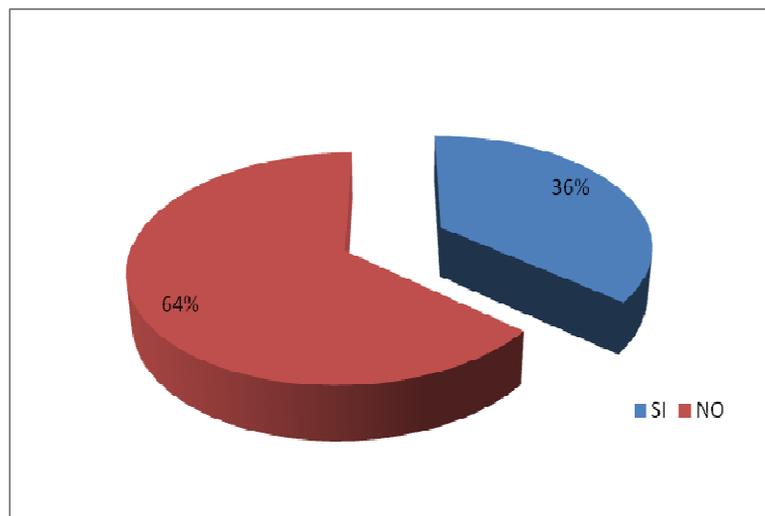


Gráfico 1. Resultados del ítem 9

Análisis: El 64% de los encuestados señalaron que la actual Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con una supervisión y monitoreo del proceso de selección y empleo, mientras que el 29% indicó que sí. En el último año la cantidad de personas seleccionadas no han sido las más calificadas para su ingreso a la empresa, de ahí la alta rotación de personal dentro de la empresa, arrojando como consecuencia baja productividad y mala calidad de trabajo.

10. ¿Se detectan las desviaciones a tiempo a fin de lograr mejoras en el proceso de selección y empleo?

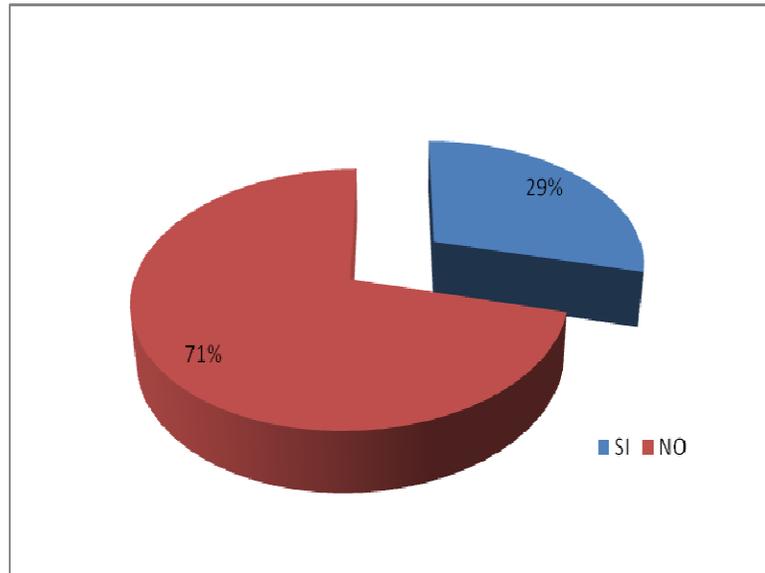


Gráfico 1. Resultados del ítem 10

Análisis: El 71% de los encuestados señaló que no actúa de manera práctica en la detección de problemas para garantizar mejoras en el proceso de selección y empleo, mientras que el 29% indicó que sí.

Las distintas transformaciones que a lo largo de los años ha sufrido Minera Venrus, C.A. ha traído consigo cambios organizativos y estructurales que han debilitado el proceso de gestión de cada una de sus gerencias, como es el caso de la Gerencia de Recursos Humanos.

Todo lo expuesto con anterioridad fue lo que condujo al investigador a presentar el Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del

Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

El éxito del diseño propuesto esta basado en la cooperación y suma de esfuerzos entre la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. y las unidades de apoyo a la Gestión del Proceso de Selección y Empleo, dentro de la correcta planificación, control y dirección. Por esta condición, el compromiso permanente de todas ellas resulta una condición básica para el accionar de los procesos de estratégicos, proceso operativo y de apoyo que conforman parte de la estructura de la propuesta.

Las fortalezas como las debilidades encontradas durante el diagnóstico a la gestión de selección y empleo sirvieron de base para poder retomar aquellas características consideradas relevantes para la propuesta del diseño conceptual.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los componentes que componen el **“Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de Minera Venrus, C.A”**:

- **Políticas y Objetivos Estratégicos**

Las políticas y los objetivos estratégicos planteados en la organización y en la gestión del proceso son el punto de partida del diseño propuesto. Estas políticas y objetivos estratégicos priorizan las relaciones entre la organización y su entorno, identifican las debilidades para determinar acciones correctivas para responder a los clientes en las condiciones y con los servicios deseados. Además, se toma en cuenta la estrategia como punto de partida por estar relacionada con los objetivos específicos de la organización.

- **Proceso**

La gestión de selección y empleo se desarrolla a través de un conjunto de actividades que deben ser claramente definidas y deben realizarse de forma específica. En la medida que se va desarrollando el proceso, puede requerirse de la colaboración de otras unidades de apoyo, como Unidad Solicitante, Superintendencia de servicios médicos, contabilidad y seguridad industrial, por estar estas relacionadas con el proceso de selección.

- **Metodología y herramientas**

La metodología será el procedimiento escrito que explicará todos los pasos, y actividades necesarias para llevar con éxito la gestión de selección y empleo. Las herramientas son de tipo documental (formatos, entrevistas, encuestas, estadísticas, entre otras) y de tipo tecnológico, haciendo más eficiente la gestión del proceso de selección y empleo por la mejor utilización de recursos, tiempo y espacio.

- **Recursos**

Corresponde a los recursos necesarios para llevar a cabo el diseño propuesto. Los recursos son de tipo humano, técnico y financiero. En cuanto al recurso de tipo humano, refiere a los diferentes actores involucrados con el proceso. Cada personal tendrá responsabilidades asignadas para el cumplimiento metas planteadas. Es necesario, la pertinencia de los mecanismos de motivación e incentivos, para contar con un personal comprometido al logro de las metas de la organización.

Además dentro del diseño conceptual propuesto el proceso de selección de personal contará con medios de selección con un orden de aplicación, como se menciona:

- Hoja de solicitud
- Entrevista
- Pruebas Psicotécnicas
- Referencias
- Exámenes Médicos

Estos medios serán explicados en el capítulo IV, donde se profundizará en cada uno de ellos.

El Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A, garantiza que no tenga desviaciones, que cumpla con los objetivos propuestos y que resuelva los inconvenientes que surjan. Por consiguiente, los responsables con la gestión del proceso de selección y empleo deben conocer la propuesta del diseño conceptual y deben poseer capacidades técnicas y de liderazgo de tal manera que no sólo resuelvan dudas sino que además ejecuten la propuesta del diseño conceptual en cada una de sus etapas asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. (ver figura 3, Capítulo VI, del Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A)

Es importante señalar que la propuesta del diseño conceptual es pertinente y coherente frente a la estrategia, además que resulta ser:

- Es sencillo, claro y entendible.
- Es concreto en cada una de sus etapas.
- Está bien estructurado y por tanto se puede aplicar.

- El diseño propuesto reconoce que su éxito depende de la interacción de las unidades de apoyo involucradas con la gestión del proceso de selección y empleo.
- El diseño propuesto es una herramienta importante para evaluar y fortalecer la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos y en general el de la organización.

La premisa de la propuesta del diseño conceptual consiste en:

- Facilitar la tarea al personal involucrado con la gestión de la selección y empleo, suministrando orientaciones metodológicas que constituyan un instrumento útil para su trabajo.
- Posibilitar un enfoque y lenguaje común de quienes participen en los procesos de selección y empleo, acerca de las mejores prácticas en la materia.
- Suministrar conocimientos y sugerencias de técnicas de evaluación que permitan después valorar y elegir las más convenientes para cada uno de los procesos de selección.

Una vez planificado y definido el proceso dentro del diseño conceptual, deberá iniciarse la parte más compleja del diseño: su implantación; su puesta en práctica por parte de las diferentes personas involucradas con la gestión de selección y empleo.

Implantar de manera adecuada el Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. no es tarea fácil, y en ella influyen innumerables factores que deberemos tener en cuenta:

- Es prioritario el compromiso por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la organización. Si esta no es la primera en iniciar la implantación del proceso, las posibilidades de éxito pueden disminuir de manera alarmante.
- Se aconseja una implantación con mucho orden, esto es, que se vaya implicando a los diferentes departamentos de la organización con mucha seguridad y a su debido tiempo.
- Es muy importante un completo proceso de información al personal de la Gerencia de Recursos Humanos acerca de los objetivos perseguidos con el diseño propuesto, los recursos disponibles y los logros que se vayan alcanzando.

CAPÍTULO VI

LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de los Resultados

En éste capítulo se presentan los resultados obtenidos una vez empleados los mecanismos de recolección, procesamiento y análisis de información que se plantearon en el capítulo III del Marco Metodológico, en relación al Diseño Conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. El análisis de los resultados se efectuó con base en la metodología planteada en el proyecto de estudio, de manera ordenada y objetiva, lo que permitió dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación. Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas, gráficos, diagramas de corrida y diagramas de flujo.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EMPLEO QUE REALIZA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE MINERA VENRUS, C.A.

La Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., además de proveer de personal idóneo a la organización tiene la facultad de asesorar al personal de gerencia y a los gerentes de línea u operativos para un adecuado manejo del personal a cargo, pero son estos últimos quienes deciden las asignación de puestos, los ascensos o cuando es necesario prescindir de una persona. Para lo anterior, la Gerencia de Recursos Humanos emplean los procesos de selección para la contratación de nuevo personal, el cual se basa en tres (03) elementos esenciales:

- La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño.
- Los planes de la Gerencia de Recursos Humanos a corto y largo plazo, permiten conducir el proceso en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son potencialmente calificados para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger.

El proceso de selección y empleo inicia con el requerimiento del personal por la Unidad Solicitante que requiere un candidato para un determinado cargo dentro de la organización, y emite una exposición de motivo al Superintendente de Recursos Humanos, donde hace la solicitud del formulario de requerimiento de personal. Una vez que se dispone de un grupo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección y empleo.

Sin embargo a lo largo y ancho del año 2010, surgieron una serie de desviaciones en el proceso de selección y empleo, repercutiendo en la actual gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, desencadenando una alta rotación de personal y una baja productividad.

Los resultados arrojados por el cuestionario conformado por diez (10) ítems, que fue aplicado al personal de la Gerencia de Recursos Humanos, demostraron las debilidades del proceso de selección. Pero sumado a lo anterior, se aplicó diagramas de corridas en tres (3) situaciones problemas del proceso, que arrojaron otras desviaciones en el proceso a lo largo y ancho del año 2010. Cabe señalar que cada diagrama de corrida se presenta con las conclusiones lógicas que derivan del análisis de los mismos.

Tabla 1. Días de Retardo del Proceso de Selección y empleo

DIAS / MES	Meses del 2010											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Días de duración de la fase del proceso de selección y empleo	20	15	10	23	18	5	10	17	13	3	5	10
Días de demora para las fase del proceso de selección y empleo	30	25	12	38	15	20	14	24	15	7	10	30

Fuente: información suministrada por el Dpto. de RRHH de Minera Venrus, C.A.

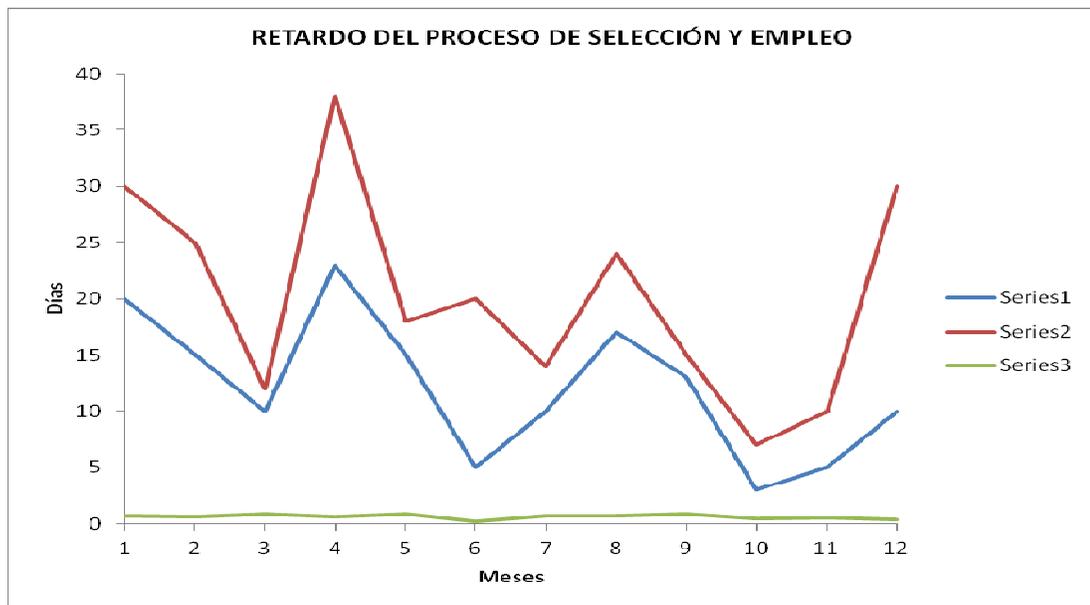


Gráfico 11. Días de Retardo del Proceso de Selección y empleo

Análisis: Los datos reportados demuestran que los procesos de selección y empleo que se dieron mensualmente a lo largo del año 2010, se realizaron con muchos días de retardo o demora. Es importante, que todos los involucrados con el proceso de selección y empleo, tengan conocimiento de

esta situación, de manera que cada uno asuma un alto compromiso y responsabilidad en la realización de sus actividades, y por el valor agregado que otorga su labor, a fin de lograr las metas planteadas de forma individual, así como a nivel departamental.

Tabla 2. Tiempo (hrs) para programar entrevistas de selección

DIAS / MES	Meses del 2010											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tiempo (hrs) para programar entrevistas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Tiempo (hrs) empleado por cada entrevistas	0.5	0	4	3	1	0	2	0.5	0	0.5	0	0

Fuente: información suministrada por el Dpto. de RRHH de Minera Venrus, C.A.

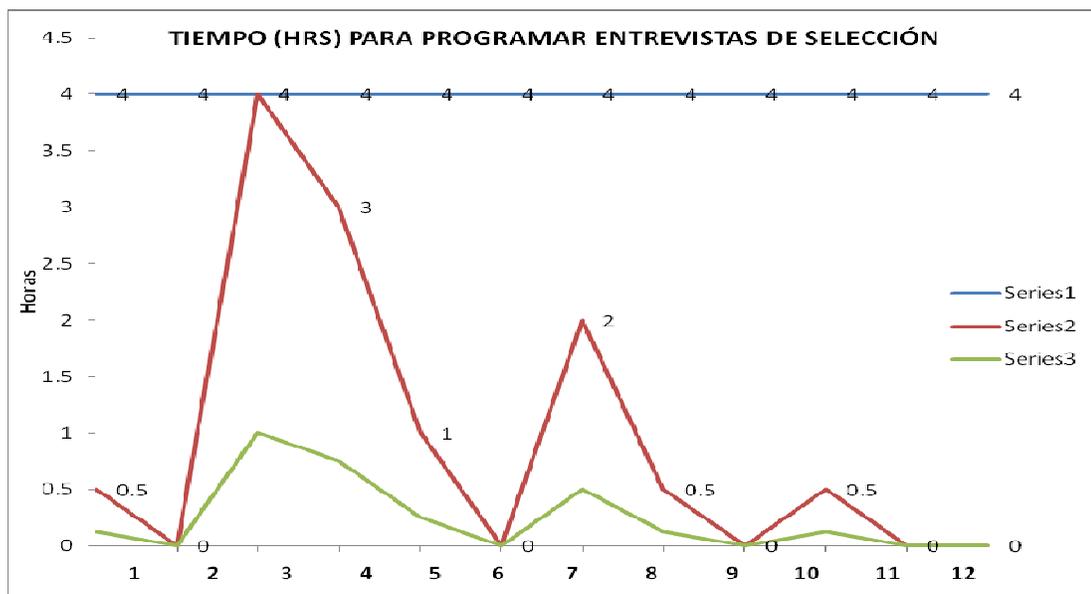


Gráfico 12. Tiempo (hrs) para programar entrevistas de selección

Análisis: En este particular se observa no se cumple con el tiempo (hrs) programadas para las entrevistas de selección y empleo, que conlleva a la

selección de candidatos no aptos. La premura con que se realiza las entrevistas, limita el proceso de gestión que se debe implementar para una adecuada productividad y mantenimiento del personal. Esta situación, conduce al incremento del índice de rotación del personal dentro de la organización y una disminución notable de la productividad.

Tabla 3. Candidatos seleccionados NO aptos para su ingreso

DIAS / MES	Meses del 2010											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total candidatos seleccionados	7	4	7	15	8	1	3	11	5	2	2	2
Total Candidatos seleccionados no aptos	2	4	4	3	3	1	2	3	4	1	1	1

Fuente: información suministrada por el Dpto. de RRHH de Minera Venrus, C.A.

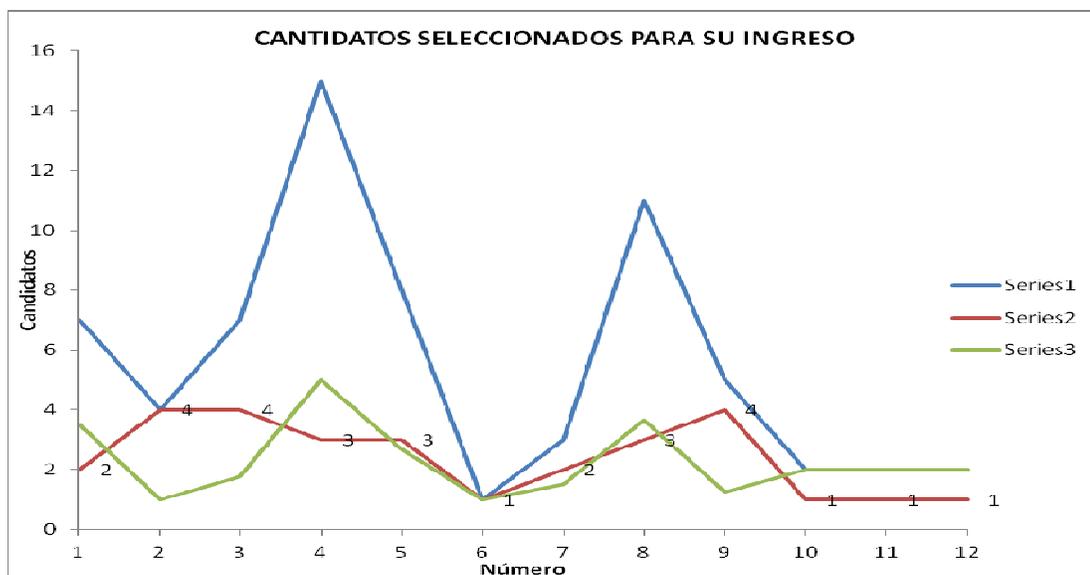


Gráfico 13. Candidatos seleccionados NO aptos para su ingreso

Análisis: Los datos demuestran que en todos los procesos de selección y empleo que se dieron durante el año 2010, se escogieron candidatos no

aptos para su ingreso. Es necesario, considerar la planificación estratégica para el mejoramiento de la productividad especialmente en lo relacionado con los recursos humanos, que conlleven al desarrollo adecuado del proceso, permitiendo la selección de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Las desviaciones se deben en gran parte a la gran cantidad de unidades de apoyo involucradas con la gestión de selección y empleo, que además de prestar un servicio de intermediación entre los usuarios y la Gerencia de Recursos Humanos, deben asumir responsabilidades según se desarrollen las actividades del proceso desde su inicio hasta su finalización.

De modo, que no es tan evidente dónde inicia y dónde finaliza el proceso, no se cuenta con procedimientos y metodologías definidas de forma escrita a los que deban apegarse los integrantes del mismo para el cumplimiento de sus funciones, a la vez que no se elaboran cuadros o reportes demostrativos de los resultados alcanzados, a lo cual se debe añadir la ausencia de estadísticas que indiquen la tendencia de la velocidad del trabajo y sus causas.

El proceso de selección y empleo al no ser aplicado dentro de una secuencia cronológica de las actividades de manera correcta, ocasiona gastos y disminución notable en la productividad, desencadenando la falta de motivación y satisfacción del trabajador, repercutiendo en el incremento del índice de rotación del personal, afectando no sólo la gestión de la Gerencia de RRHH, sino también la rentabilidad de la empresa y también la competitividad dentro del mercado.

INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencias de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., implica indicadores numéricos, indispensables para medir la gestión del proceso de selección y empleo. En este sentido, implica esta consideración tomar en cuenta la definición dada por Serna (2001, p.7), el cual define indicador como “el conjunto de variables cuantitativas y cualitativas que se va a medir y monitorear”. Por su parte, Beltrán (2000, p.35), expresa que un indicador es “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas”.

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- Es fácil de medir?
- Se mide rápidamente?
- Proporciona información relevante en pocas palabras?
- Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya esta definido un indicador apropiado.

Nunca un solo indicador da cuenta del impacto de un proceso, por lo tanto fue necesario determinar un esquema de indicadores, que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Verrus, C.A. La selección de los indicadores fueron considerados a partir de los objetivos a nivel general como de las diferentes unidades involucradas con el proceso de selección y empleo.

Este es el concepto a manejarse en este proyecto de estudio, es decir, cuales serán esas variables que permiten medir la gestión del proceso de selección y empleo en la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Verrus, C.A. En este sentido, se identificaron las principales variables que permiten visualizar la eficacia y la eficiencia de la gerencia señalada.

Según Beltrán (2000, p.44), entre las ventajas que los indicadores ofrecen a la gestión, se encuentran:

1. Motivar los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generara un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
2. Estimular y promover el trabajo en equipo.
3. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
4. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
5. Impulsar la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
6. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
7. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto mediano y largo plazo.

8. Establecer una gerencia basada con datos y hechos.
9. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
10. Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Como se observa, las ventajas expuestas derivan de obtenerse la información pertinente a la gestión en particular, paradigma este el cual domina la gestión organización en la actualidad, es decir, la era de la información y del conocimientos.

Los indicadores numéricos considerados para la medición de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., se determinaron de acuerdo a los indicadores señalados por los sujetos encuestados, es decir, de acuerdo a aquellas variables que consideraron importante para medir su gestión, tanto a nivel de toda la Gerencia de Recursos Humanos como a los niveles operativos, en consecuencia, a partir de los mismos se podrá medir la gestión de la gerencia antes señalada, para lograr un control de gestión adecuada, con eficacia y eficiencia.

A este respecto, se siguió la pauta expuesta por Serna (2001, p.24), es decir, que la “selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso”. Esto en la metodología debe ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer sus necesidades y expectativas para la mejora dirección de la empresa”. Y ello lo fue lo realizado en el presente proyecto de estudio, pues los indicadores como ya se señaló, fueron identificados por los directivos. A continuación la tabla

4, muestran los indicadores más aptos que permiten la medición del proceso de selección y empleo:

Tabla 4. Esquema de indicadores de gestión propuesto para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia de RRHH de Minera Venrus, C.A.

Indicadores de Eficacia	
Objetivos	Medición
Nivel de logro	Total objetivos alcanzados/objetivos definidos x 100.
	Total objetivos operativos alcanzados/objetivos definidos x 100
	Total objetivos estratégicos alcanzados/objetivos definidos x100.
Logro de metas	Total metas alcanzadas/Total metas establecidas x 100.
	Total metas alcanzadas/Total objetivos definidos x 100.
Estrategias: Implantación	Total estrategias implantadas/Total estrategias x 100.
Políticas: Nivel de Cumplimiento	Total políticas aplicadas/Total políticas establecidas x 100.
Control: Nivel de aplicación	Total controles estratégicos/Total controles x 100.
	Total controles operativos/Total controles x 100.
Evaluación: Nivel de aplicación	Total estrategias de evaluación/Total estrategias x 100.
Indicadores de Eficiencia	
Objetivos	Medición
Desempeño: de los R.R.H.H.	Total Hrs invertidas en la supervisión del proceso / Total Hrs a invertir en la supervisión del proceso.
Utilización del Tiempo	Total días atrasados en la gestión del proceso /Total días establecidos en la gestión del proceso x 100.

Fuente: elaboración propia (2012)

En consecuencia, los indicadores numéricos se determinaron en función de responder en la mejor medida a cada variable-indicador, la cual expresan cómo se dio la gestión en los niveles señalados. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad.

La determinación del esquema de medición de los indicadores de gestión son la base del diseño conceptual propuesto, y quedó adaptado a las necesidades de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que permite la toma de decisiones y establecer los lineamientos que contribuyen a evaluar el futuro desempeño de la gerencia señalada, para contribuir al logro de sus objetivos y al mismo tiempo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Por consiguiente, los indicadores propuestos en este proyecto de estudio, permiten la revisión y proporcionan un rápido feedback a los que toman decisiones o planifican estrategias.

ESTRATEGIAS QUE PERMITEN MEJORAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EMPLEO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El diagnóstico fue el punto de partida inicial para identificar los problemas y obstáculos que actualmente tiene el proceso de selección y empleo, para

luego determinar la estrategia para mejorarlo, y brindar una alternativa viable para elevar la eficiencia en la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., considerando la planeación y control dentro de la estrategia.

Debido a lo expuesto, fue necesario el análisis FODA, que es una técnica que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión de selección y empleo, para aprovechar esas fortalezas y oportunidades y para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, encaminando dicho proceso a la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Imperativo señalar que la herramienta FODA fue la empleada para conformar el cuadro de la situación actual de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., que permitió obtener un diagnóstico preciso, para luego tomar las decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabra Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de estas cuatro variables, tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, en cambio las oportunidades y las amenazas son externas. (Ver Tabla 5)

Para diseñar las estrategias primeramente se definieron las políticas, considerando la misión, visión, principios, funciones de la gerencia y los objetivos de la organización, además de la incorporación de métodos para conseguir, conservar y desarrollar esas estrategias. Las políticas se

definieron como base fundamental para el desarrollo de las estrategias, quedando definidas las siguientes:

- El Superintendente de Recursos Humanos y/o la Unidad Solicitante será el responsable de realizar las entrevistas a los candidatos que buscan un puesto vacante dentro de la organización.
- Se podrá tomar en cuenta recomendaciones por parte de los empleados que llevan a cabo las pruebas correspondientes y cumplan los requisitos para el cargo.
- Para la inducción del personal, se deberá tener el apoyo logístico por parte de la Vicepresidencia de Operaciones, el Gerente de Área y el Supervisor Inmediato.

Por último se presenta el plan operativo (ver tabla 6) con los responsables, indicadores, recursos necesarios para ponerlo en práctica y dar a conocer su viabilidad.

Cabe señalar que el recurso humano, juega un papel importante dentro de la estrategia, ya que quienes participen en los Procesos de Selección y Empleo de Minera Verus, C.A. como responsables y ejecutores, deben estar capacitados en los temas específicos; esto beneficiará y garantizará una gestión objetiva, confiable y efectiva del proceso de selección y empleo y sus resultados.

Tabla 5. Matriz FODA de la Gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para trabajar en equipo. • Sistematización de la información. • Buen clima de laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala evaluación del candidato. • No cuentan con indicadores. • Proceso carente de objetividad. • No cuentan con normas o manuales que señalen la secuencia lógica del proceso. • Falta de preparación del personal clave en el proceso. • Falta de aplicación de las técnicas de selección.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los puestos de trabajo al mejorar el proceso. • Mejorar la productividad. • Capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al recurso humano a través de planes de beneficios o promociones. • Seguimiento al nuevo empleado para saber como se esta desenvolvimiento en sus funciones y que comportamiento tiene dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una normativa o procedimiento para el proceso de selección y empleo. • Cambiar criterios de selección del candidato.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes pérdidas de dinero. • Baja productividad. • Deterioro del clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer búsqueda exhaustiva de candidatos. • Evaluar los currículos. • Verificación de datos del candidato. • Exámenes médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al candidato menos malo y capacitarlo. • Buscar un evaluador. • Entrevista estructurada • Determinar indicadores de gestión. • Aplicación de técnicas de aptitud y conocimiento.

Fuente: elaboración propia (2012)

Para la mejora de la gestión del proceso de selección y empleo, quedaron propuestas las siguientes estrategias:

Apoyo logístico de la Gerencia de Recursos Humanos y Unidades de apoyo al proceso

Se hace necesario contar con el apoyo logístico tanto de la Gerencia de Recursos Humanos como del personal que forman parte de las unidades de apoyo al proceso, proporcionándole toda la información necesaria del proceso de selección como de las funciones del puesto.

Evaluación de los currículos

Para el proceso de selección y empleo se propone evaluar los currículos de los candidatos, diligenciando datos personales, académicos, familiares, experiencia laboral, cursos, habilidades y destrezas. Como instrumento de unificación se propone diseñar un formato donde se pueda dar valor a cada variable, que permita realizar una preselección de candidatos estableciendo una comparación entre:

- Los antecedentes individuales recopilados y
- La información suministrada por el análisis y descripción del cargo a seleccionar.

Entrevista Estructurada

Una vez preseleccionados los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para ocupar un determinado puesto, se les cita para la aplicación de una entrevista estructurada, la cual deberá ser aplicada por el Superintendente de Recursos Humanos o por la Unidad Solicitante. La entrevista es el instrumento más valioso que influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato a un determinado puesto. A

través de la entrevista se deberá evaluar las competencias del candidato, para desempeñar el cargo, que serán tomadas en cuenta al momento de la selección.

Aplicación de Pruebas de Actitud y de Conocimiento Técnico

Dentro del proceso de selección y empleo, se propone la aplicación de pruebas de actitud y de conocimiento técnico, para evaluar el comportamiento referente a actitudes de la persona. La prueba psicométrica, es la prueba sugerida para ser aplicada a los aspirantes del cargo, como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad del candidato.

Verificación de datos

Los especialistas en personal deberán recurrir a la verificación de los datos y a las referencias laborales proporcionadas por los candidatos preseleccionados a fin de verificar la confiabilidad de los datos suministrados.

Exámenes médicos

Una vez comprobada la autenticidad de los datos suministrado por el aspirante, se realizará los respectivos exámenes físicos, pruebas de laboratorios, entre otros, para determinar las condiciones de salud del aspirante y a su vez, cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Levantamiento de Informe

Después de la realización de los exámenes médicos, se propone la elaboración de un informe final que refleje toda la información concerniente al comportamiento y rendimiento que ha tenido el candidato en el proceso de selección.

Entrevista de Selección

El Informe realizado será el instrumento de apoyo para el Superintendente de Recursos Humanos o la Unidad Solicitante que requirió el personal, para la realización de la entrevista de selección final.

Es importante tener presente que para la implementación de cualquier estrategia es prioritario la difusión y la información oportuna y completa, para que sea conocida por todos los involucrados con el proceso. Cabe señalar que este tipo de planificación estratégica resulta ser una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Tabla 6. Plan Operativo

Estrategias para mejorar la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Verrus, C.A.				
Estrategias	Indicador	Recursos	Responsables	Evaluación
-Apoyo logístico por parte de la Gerencia de RRHH.	100%	-Humanos -Logísticos	Gerente de RRHH Supervisor inmediato	Gerencia de Recursos Humanos.
-Evaluación de los currículos.	95%	-Humanos -Logísticos	Coordinador de RRHH	Gerencia de Recursos Humanos
-Entrevista Estructurada.	95%	-Humanos -Logísticos	Superintendente de RRHH	Gerencia de Recursos Humanos.
-Aplicación de Pruebas de Actitud y de Conocimiento Técnico.	95%	-Humanos -Logísticos	Superintendente de RRHH	Gerencia de Recursos Humanos
-Exámenes médicos (físicos, de laboratorios, entre otros)	95%	-Humanos -Logísticos	Superintendencia de Servicios Médicos	Gerencia de Recursos Humanos.
-Levantamiento del Informe	95%	-Humanos -Logísticos	Coordinador de RRHH	Gerencia de Recursos Humanos
-Entrevista de Selección	95%	-Humanos -Logísticos	Sptte. de RRHH y/o Unidad Solicitante	Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia (2012)

DISEÑO CONCEPTUAL DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y EMPLEO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE MINERA VENRUS, C.A.

El Diseño conceptual de un plan de mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. deberá tener como unidades responsables:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Presidencia Ejecutiva.
- Vicepresidencia de Finanzas y Administración.
- Vicepresidencia de Operaciones.
- Superintendencia de Servicios Médicos.
- Sindicato de Minera Venrus, C.A. y
- Superintendencia de Compensación y Beneficio.

La propuesta del diseño conceptual se construyó tomando en cuenta los procesos estratégicos, el proceso operativo y de apoyo, para garantizar la gestión objetiva, confiable y segura de la Gerencia de Recursos Humanos (Ver figura 3).

El proceso estratégico dentro de la propuesta, esta representado por el conjunto de definiciones que orientan el accionar de la organización, como la visión, la misión y los objetivos. Cuando las compañías definen adecuadamente su visión, misión, objetivos y determinan claramente sus políticas generalmente se puede afirmar que son las empresas más exitosas y competitivas en el mercado nacional e internacional. La estrategia dentro de la propuesta del diseño conceptual, será el plan maestro y deliberado de la Gerencia de Recursos Humanos para obtener una ventaja competitiva

sobre sus competidores y garantizar el éxito de su actual gestión sobre los procesos que realiza dentro de la organización.

El proceso operativo: constituido por el proceso clave (proceso de selección y empleo) al cual se le ha incorporado una serie de métodos y herramientas para llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para obtener candidatos aptos a ocupar un cargo dentro de la organización.

De apoyo: conformado dentro del diseño conceptual propuesto por las unidades o departamento que brindan apoyo al proceso de selección y empleo.

Dentro del diseño conceptual propuesto, la Gerencia de Recursos Humanos se convierte en parte del proceso de selección y empleo y contribuye directamente con el mismo, buscando estrategias creativas, donde el recurso humano queda direccionado a la creación del valor y pasa a formar parte del mercado competitivo. La planificación juega un papel importante dentro de la propuesta del diseño conceptual del plan de mejora, ya que para cumplir con los objetivos de la organización es esencial contar con el personal necesario y calificado para desempeñar puestos vacantes dentro de la organización. El propósito de la planificación es utilizar los recursos humanos, técnicos y tecnológicos con tanta eficacia como sea posible, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Seguidamente, se procedió a elaborar el diagrama de flujo del proceso incluyendo todos los involucrados y por orden cronológico, según se efectúan las diferentes actividades del proceso de selección y empleo (ver gráfico 14).

Lo anterior, permitió no solo identificar las actividades sino también las posibilidades de fallas en el proceso, lo que resulta una magnífica ayuda para mejorar la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Finalmente las herramientas del despliegue del diseño conceptual propuesto han probado su eficacia como útiles instrumentos para la mejora de la gestión del proceso de selección y empleo llevado a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos, comprobando con ellas que sí se pueden implementar, conforme a la difusión de la información entre las personas vinculadas con el proceso, garantizando el éxito de su gestión al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa.

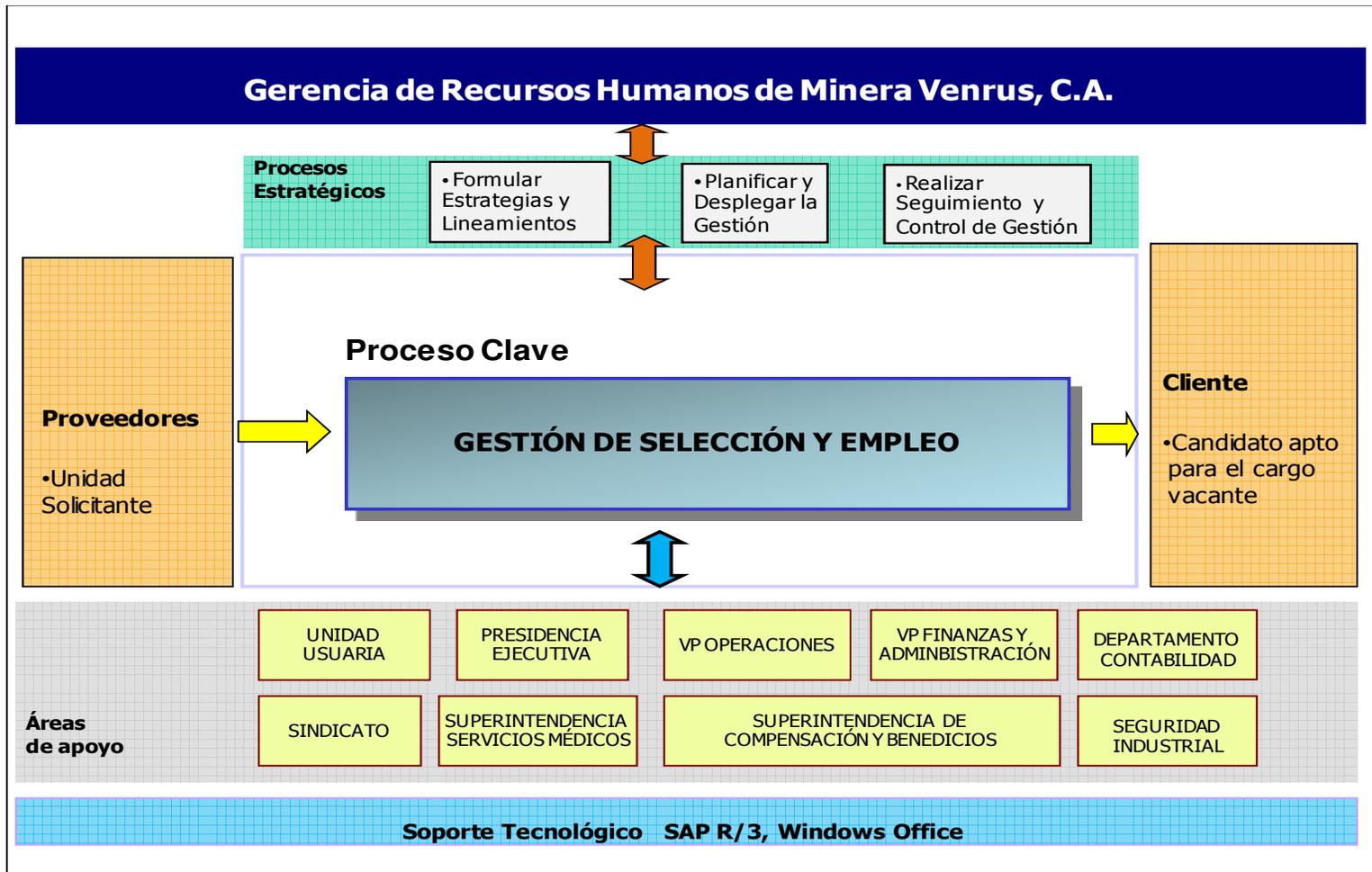


Figura 3. Diseño conceptual de un plan de mejoras para la gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Vensus, C.A.

Fuente: elaboración propia (2012)

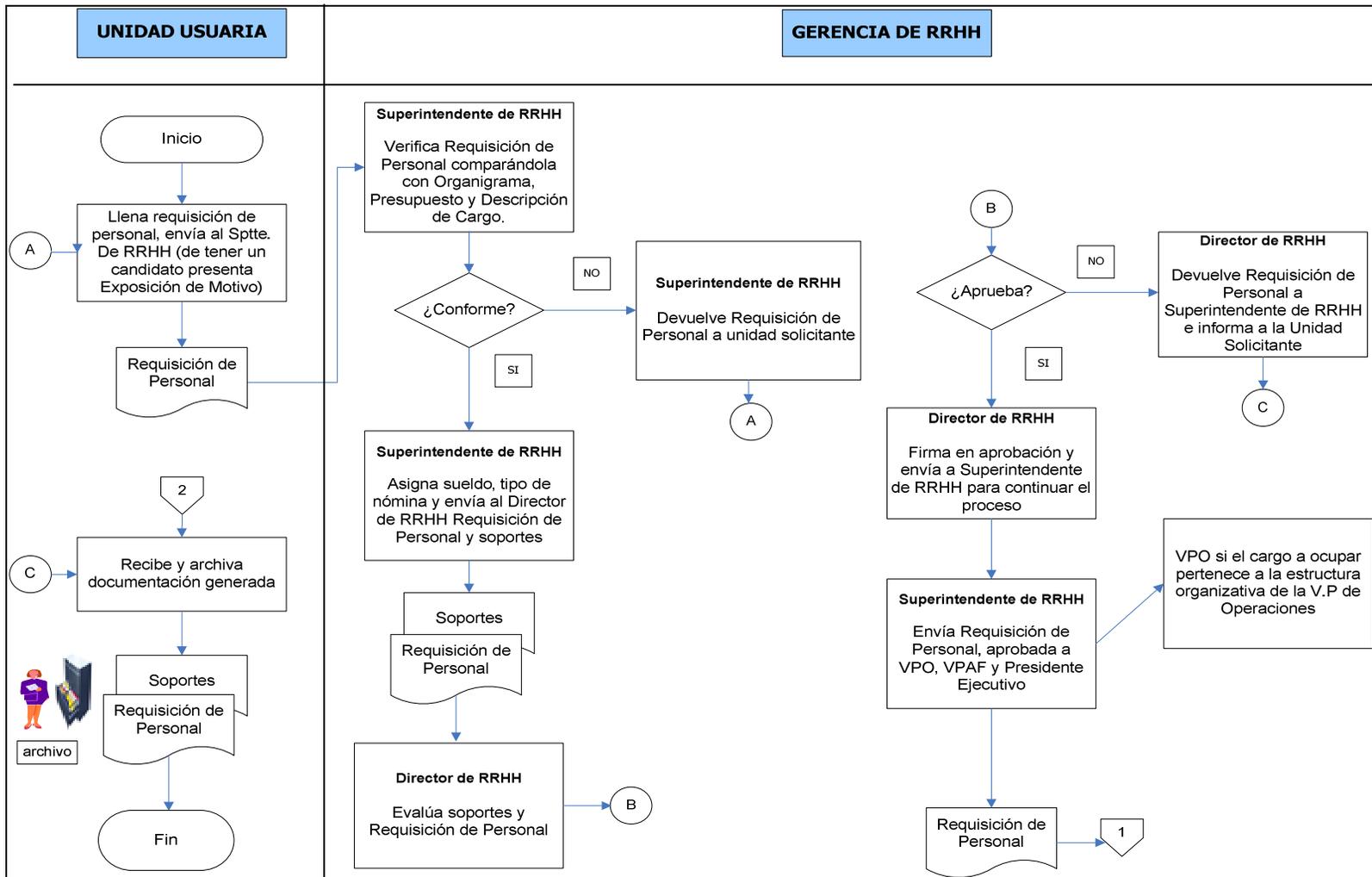
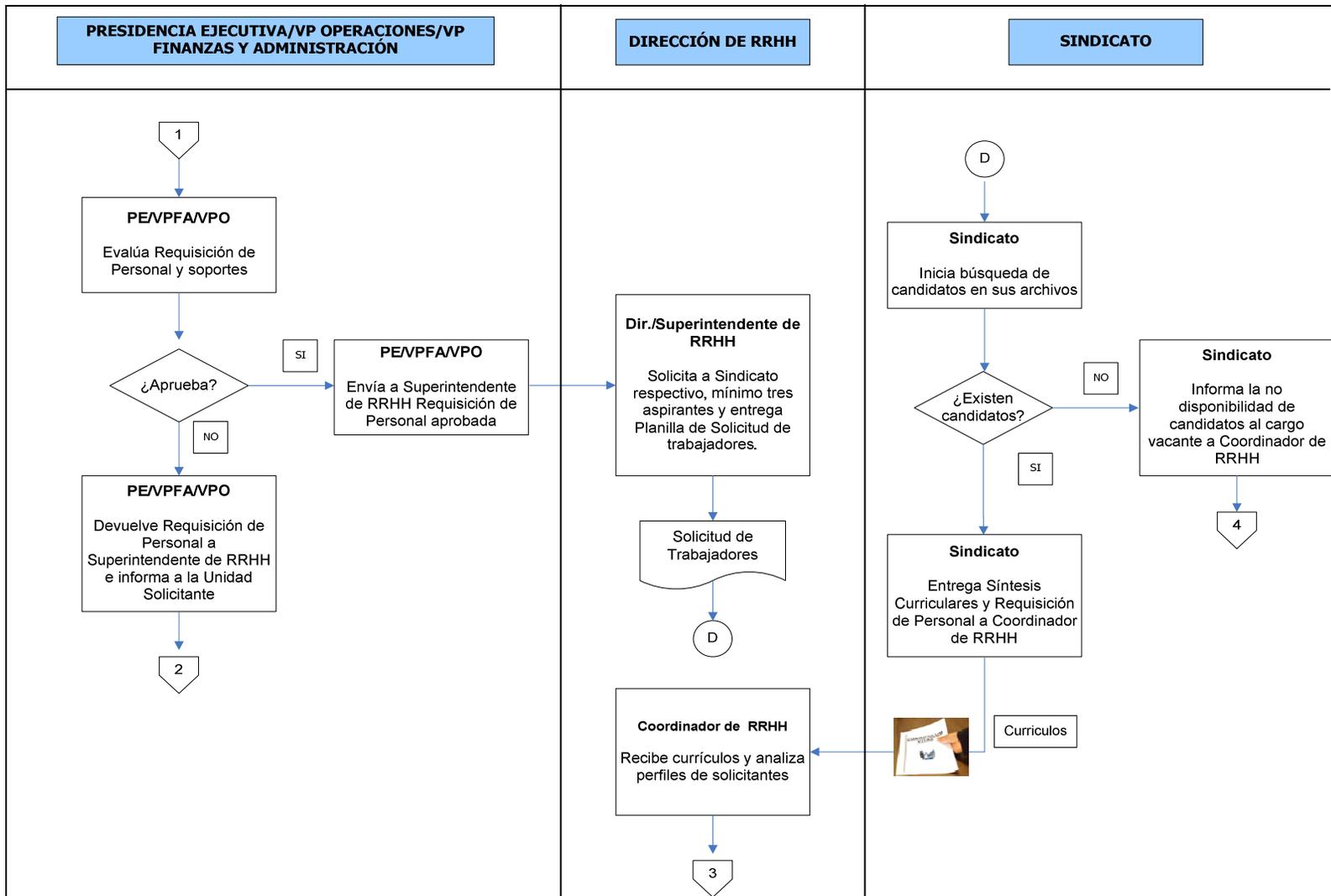
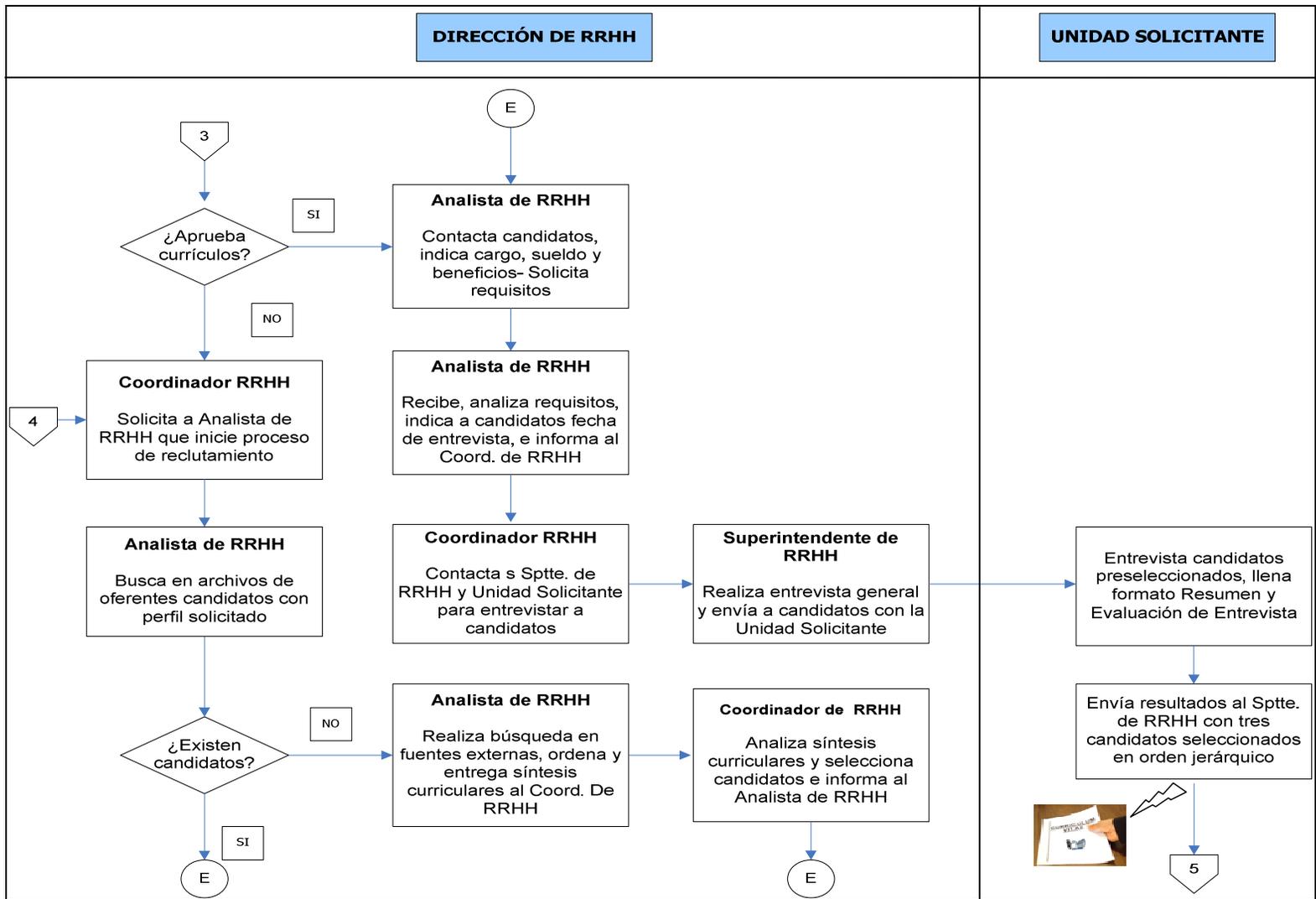
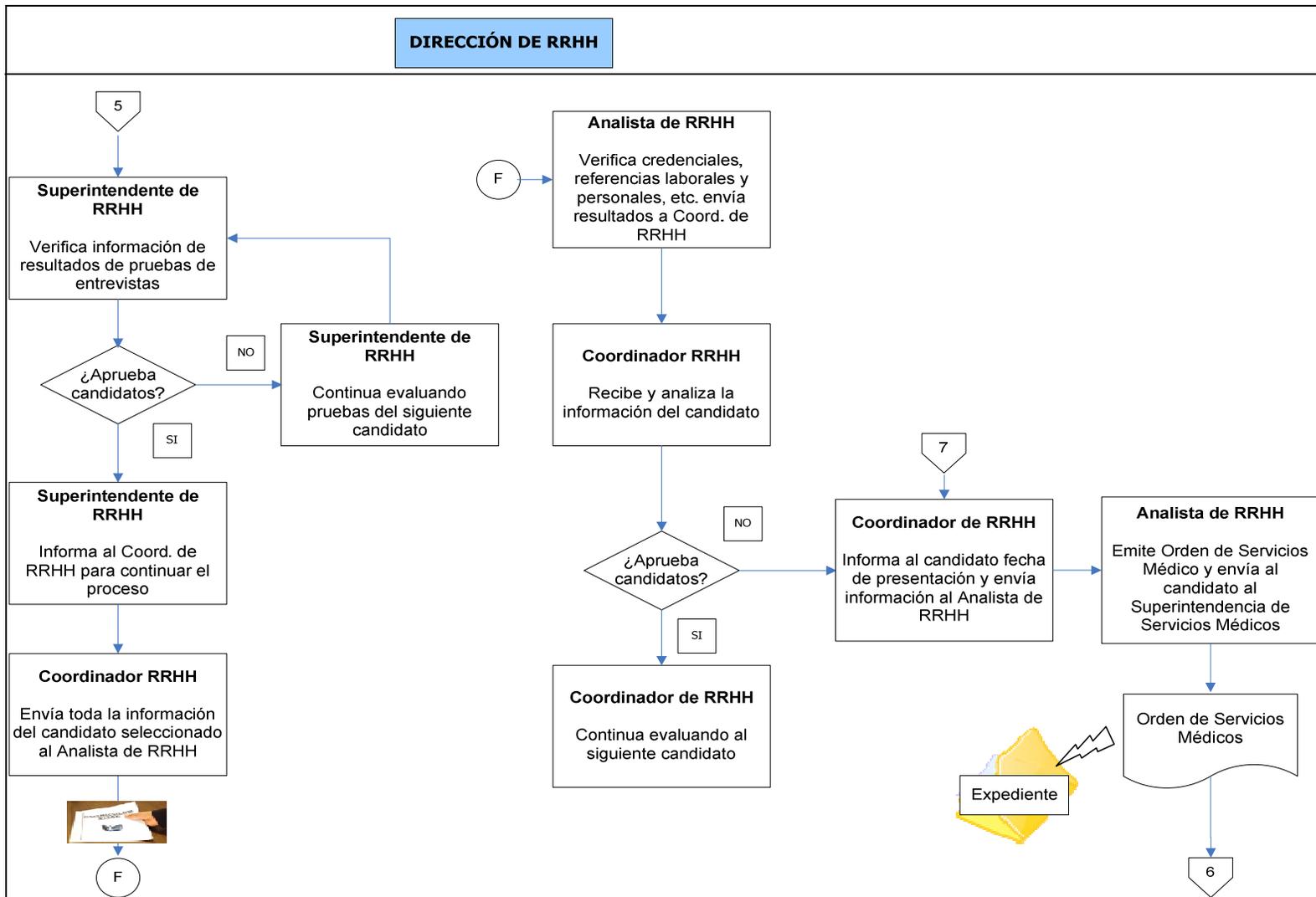
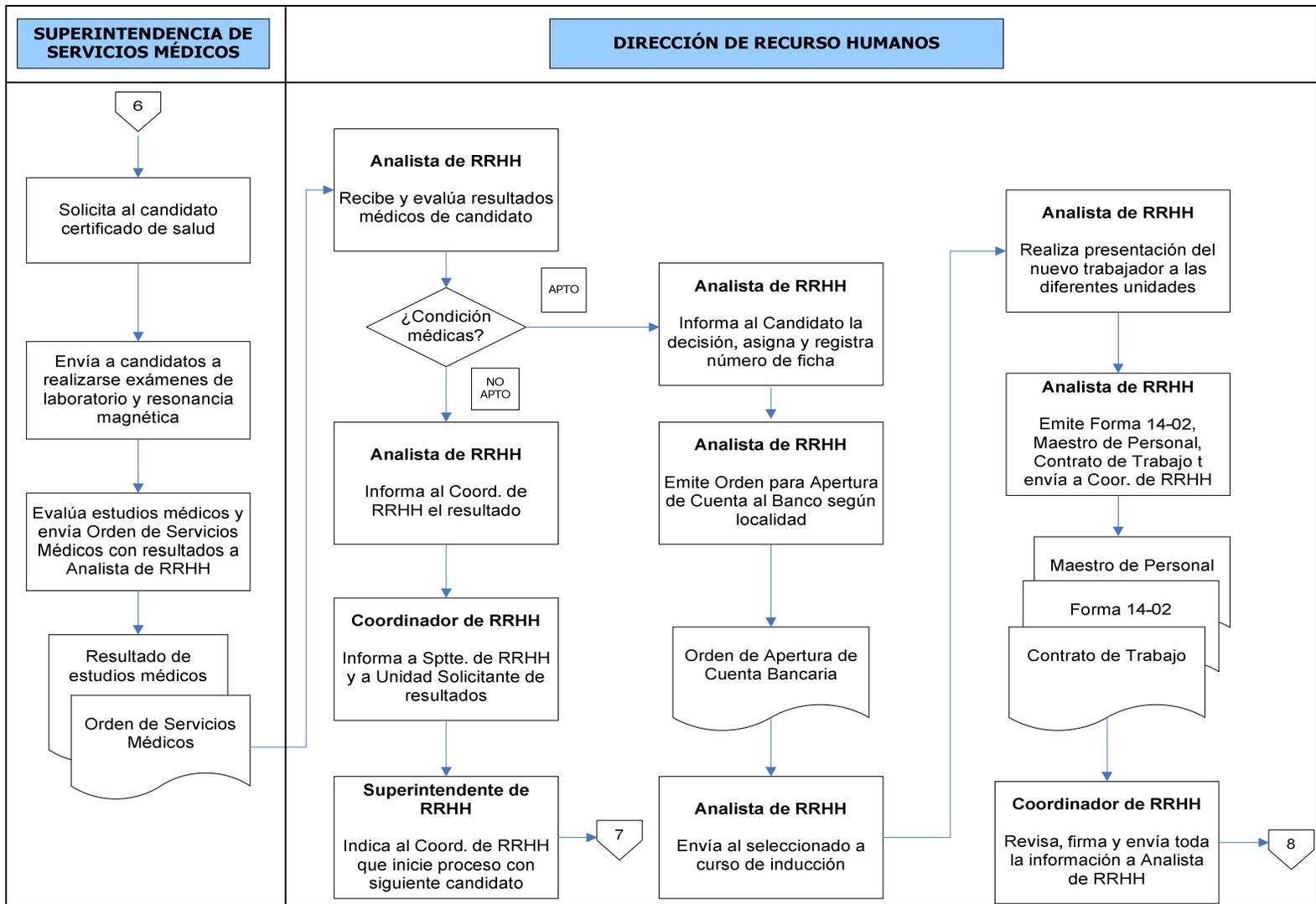


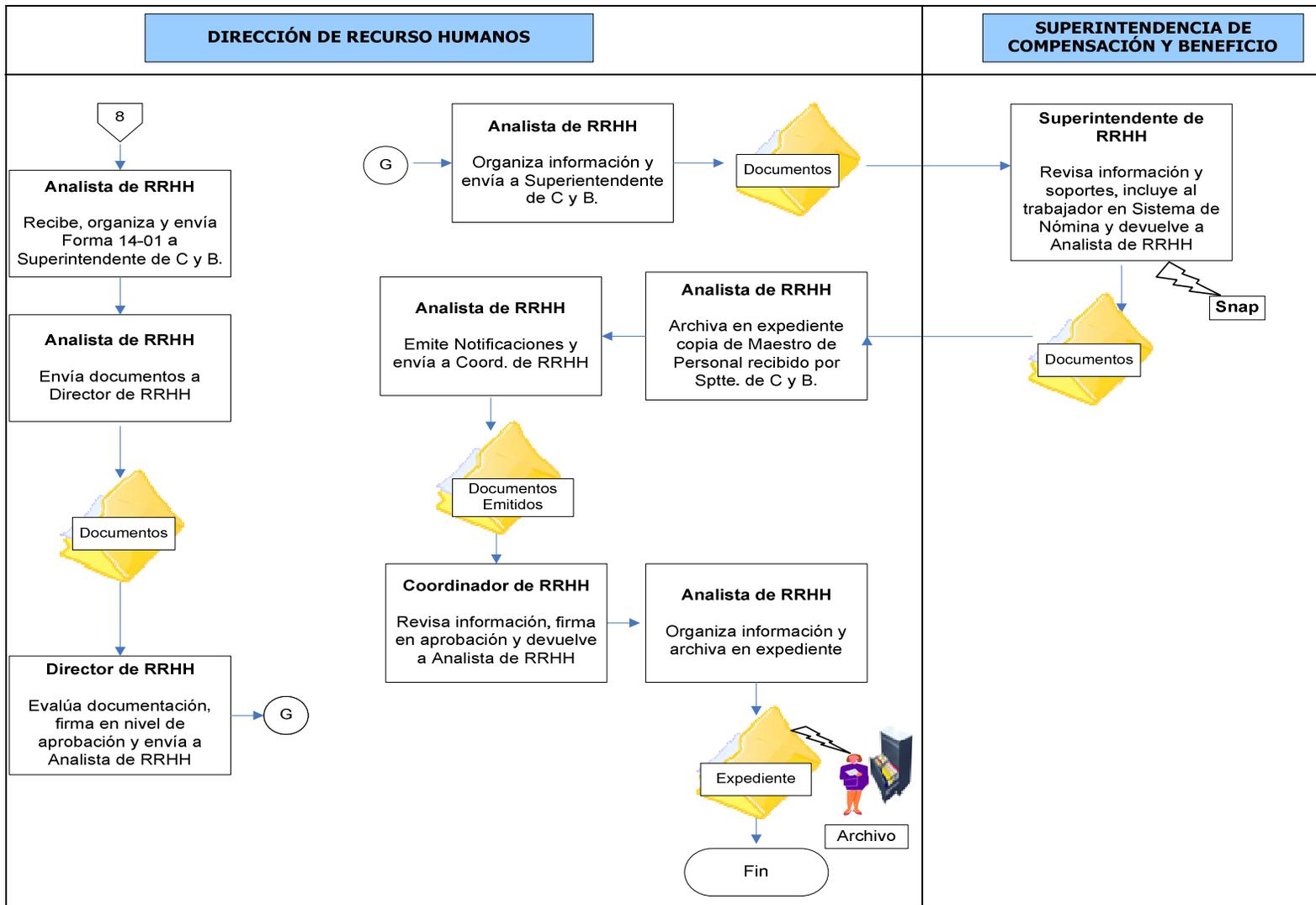
Gráfico 14. Diagrama de flujo, según se efectúan las diferentes actividades dentro del diseño conceptual propuesto.











Dentro de la propuesta, es importante cumplir con ciertas **normas** para proceder a la selección y empleo del personal, tales como:

1. Para proceder a la selección y empleo del personal se debe recibir la requisición respectiva de la Unidad Solicitante. Esta debe contener:
 - Firma del Gerente de la Unidad Solicitante.
 - Razones de la solicitud.
 - Requisitos del cargo.
 - Funciones a desempeñar.
2. Las requisiciones de personal, deben ser aprobadas por el Superintendente o Gerente de la Unidad Solicitante.
3. Las requisiciones de personal que estén fuera del presupuesto o no contempladas en la estructura organizativa, deben estar aprobadas por el Vicepresidente del área correspondiente y por la Junta Directiva.
4. Para las requisiciones de personal cuyo cargo se encuentre amparado bajo la convención colectiva, se debe solicitar al Sindicato de La Compañía, la postulación de persona que cumpla con el perfil requerido.
5. Para las requisiciones de personal cuyo cargo no se encuentre amparado bajo la convención colectiva, se debe dar prioridad a la “selección interna”, la cual consiste en evaluar trabajadores de La Compañía que cumplan con el perfil del personal solicitado, pero desempeñen un cargo de menor jerarquía, a objeto de propiciar el crecimiento y fortalecimiento profesional de los trabajadores.
6. Las referencias ofrecidas por los candidatos o aspirantes a un cargo en La Compañía, deben ser verificados por el Departamento de RRHH.
7. Todos los candidatos preseleccionados a un cargo se deben someter a un examen médico practicado ó dirigido por el servicio médico de La Compañía, quien debe emitir un informe indicando si dicho(s) candidato(s) son o no contratable(s) desde el punto de vista médico.

8. Toda persona seleccionada por La Compañía, debe cumplir con un período de prueba de tres (3) meses, al final del cual debe ser evaluado por la unidad a la cual ha sido adscrito y en función de dicha evaluación pasará o no a formar parte del personal fijo de la compañía.
9. El nuevo ingreso sólo deberá iniciar la realización de sus actividades cuando haya sido notificado por la Dirección de Recursos Humanos.
10. Como consecuencia de la norma anterior, bajo ningún concepto las dependencias deberán incorporar personal bajo la figura de contrato sin la autorización de la Dirección de Recursos Humanos.

Establecidas las normas para la selección y empleo del personal a Minera Venrus, C.A., se procede a dejar por escrito, de manera clara y entendible el **procedimiento** a seguir para la selección del personal, tal como se muestra en el gráfico 11 y que a continuación se mencionan:

1. La Unidad Solicitante llena la Requisición de Personal y envía al Superintendente de RRHH.
2. El Superintendente de RRHH recibe y verifica la Requisición de Personal comparándola con: Organigrama, Presupuesto y Descripción de Cargo.
 - 2.1. Si la requisición no cumple con los requisitos de la verificación se devuelve a unidad solicitante.
 - 2.2. Si la requisición cumple con los requisitos de la verificación, asigna sueldo, tipo de nómina y envía al Director de RRHH con los soportes correspondientes para su aprobación.
3. El Director de RRHH evalúa los soportes presentados:
 - 3.1. Si rechaza la Requisición de Personal, la devuelve al Superintendente de RRHH para que le informe a la Unidad Solicitante.

- 3.2. Si aprueba la Requisición de Personal, la envía al Superintendente de RRHH y continúa el proceso.
4. El Superintendente de RRHH envía la Requisición de Personal aprobada por el Director de RRHH al Vicepresidente de Operaciones (si el cargo a ocupar pertenece a la estructura organizativa de la Vicepresidencia de Operaciones), Vicepresidente de Finanzas y Administración y al Presidente Ejecutivo.
5. El Vicepresidente de Finanzas y Administración, Vicepresidente de Operaciones y al Presidencia Ejecutiva, evalúan la información presentada:
 - 5.1 Si rechazan la Requisición de Personal, se devuelve al Superintendente de RRHH para que le informe a la unidad solicitante.
 - 5.2 Si aprueban la Requisición de Personal la envía al Superintendente de RRHH y continúa el proceso.

Las Requisiciones del Personal se procesan con las tres firmas aprobatorias a menos que la vacante a cubrir no pertenezca a la Vicepresidencia de Operaciones y en ese caso solo se requiere dos firmas, la de la Vicepresidencia de Finanzas y Administración y Presidencia Ejecutiva.
6. El Superintendente de RRHH según el cargo a ocupar:
 - 6.1 Evalúa conjuntamente con el Director de RRHH, realizar Reclutamiento interno:
 - 6.1.1. Si acuerdan realizar el reclutamiento interno, se aplicará el procedimiento respectivo.
 - 6.1.2. De no acordar el reclutamiento interno, continúa el proceso.
 - 6.2. De acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo solicitará al Sindicato respectivo, por lo menos tres (3) aspirantes al cargo,

para lo cual se le entregará el formato Solicitud de Trabajadores donde se suministrará la descripción del cargo.

7. El Sindicato dispone de un lapso de tres (3) días hábiles para entregar Síntesis Curriculares al Sptte. de RRHH, o en su defecto manifiesta la no disponibilidad de candidatos.
 - 7.1 Si existen candidatos entrega Síntesis Curriculares al Sptte. de RRHH, éste entrega las mismas al Coord. de RRHH conjuntamente con la Requisición de Personal para que continúe el proceso.
 - 7.2 Si el Sindicato no dispone de candidatos, o no entrega en el lapso que le corresponda, el Sptte. de RRHH envía al Coord. de RRHH la Requisición de Personal para que continúe con el proceso.
8. El Coordinador de RRHH solicita al Analista de RRHH que inicie el proceso de reclutamiento de candidatos.
9. El Analista de RRHH busca en los archivos de oferentes, los candidatos que reúnan el perfil solicitado.
 - 9.1 Si no obtiene candidatos realiza la búsqueda en fuentes externas (Internet, anuncios en prensa, entre otros).
 - 9.2 Ordena las Síntesis Curriculares y se las entrega al Coordinador de RRHH.
10. El Coordinador de RRHH recibe las Síntesis Curriculares, las analiza de acuerdo al perfil del cargo y selecciona los candidatos, luego le indica al Analista de RRHH que contacte a los candidatos seleccionados.
11. El Analista de RRHH contacta a los candidatos, les indica el cargo, sueldo y beneficios.
 - 11.1 Si aceptan les indica la fecha que deben presentarse a la oficina de RRHH, se les envía el listado de Requisitos Mínimos, los que deben enviar para su verificación antes de la entrevista.

- 11.2 Una vez recibidos, verificados y analizados los requisitos, se le indicará el día cuando debe asistir a la entrevista general con el Superintendente de RRHH y a las pruebas técnicas y psicotécnicas que correspondan.
12. Los candidatos seleccionados asisten a la entrevista general y presentarán al Analista de RRHH, los documentos originales solicitados para su verificación.
13. El Analista de RRHH recibe y verifica originales contra copias, además:
 - 13.1 Ordena los requisitos mínimos.
 - 13.2 Coordina pruebas técnicas y psicotécnicas y entrega la información al Coord. de RRHH.
14. El Coordinador de RRHH contacta al Superintendente de RRHH y a la Unidad Solicitante para que entreviste candidatos preseleccionados.
15. El Superintendente de RRHH realiza la entrevista General
16. La Unidad Solicitante entrevista a candidatos preseleccionados.
 - 16.1 Llena el formato Resumen y Evaluación de Entrevista.
 - 16.2 Indica los resultados al Sptte. de RRHH: 1er, 2do. y 3er Seleccionado en orden de jerarquía.
17. El Superintendente de RRHH verifica información y resultados de evaluación y aprueba o rechaza el ingreso del primer candidato seleccionado:
 - 17.1 Si aprueba, lo envía al Coord. de RRHH para que continúe con el proceso.
 - 17.2 Si rechaza, solicita al Coord. de RRHH que continúe el proceso con el segundo candidato.
18. El Coordinador de RRHH envía toda la información que se ha reunido del candidato seleccionado al Analista de RRHH para que continúe con el proceso.

19. El Analista de RRHH solicita la verificación de referencias a la Superintendencia de Seguridad Física, verifica credenciales, referencias laborales y personales entre otros y envía resultados al Coord. de RRHH.
20. El Coordinador de RRHH recibe y analiza la información:
 - 20.1 Si los resultados de chequeo son positivos, se le informa al seleccionado cuando debe presentarse y a los no seleccionados, que no reúnen el perfil. Y le envía toda la información al Analista para que continúe con el proceso.
 - 20.2 Si los resultados del chequeo son negativos se continúa el proceso con el segundo candidato seleccionado, enviando la información al Analista de RRHH para que realice y solicite las verificaciones y chequeos correspondientes y continúe con el proceso.
21. El Analista de RRHH emite orden de Servicios Médicos y envía al seleccionado a la Superintendencia de Servicios Médicos para la evaluación médica de rutina y forma el expediente.
22. La Superintendencia de Servicios Médicos solicita al candidato Certificado de Salud. Envía al seleccionado a realizarse exámenes de laboratorio y resonancia magnética.
 - 22.1 Recibe y evalúa resultados.
 - 22.2 Envía Orden de Servicios Médicos al Analista de RRHH con resultado Apto, No Apto o Apto Condicionado por Servicios Médicos.
23. El Analista de RRHH recibe Orden de Servicios Médicos.
 - 23.1 Si el seleccionado resulta Apto por Servicios Médicos el Analista continua con el proceso.
 - 23.2 Si el seleccionado resulta Apto Condicionado o No Apto por Servicios Médicos, el Analista informa al Coord. de RRHH los resultados.

- 23.2.1. El Coordinador de RRHH informa al Sptte. de RRHH y a la Unidad Solicitante los resultados.
- 23.2.2. El Superintendente de RRHH indica al Coord. de RRHH que inicie el proceso de verificación de referencias del siguiente candidato según orden jerárquico, si no existe, ordena se inicie el proceso con la búsqueda de nuevos candidatos.
- 23.3 El Analista de RRHH informa al postulado la decisión:
 - 23.3.1. Si acepta, continúa en el paso 6.23.4. De lo contrario, evalúa el siguiente candidato en orden jerárquico, de no existir se inicia el proceso de reclutamiento. (se procede nuevamente desde el numeral 6.8)
- 23.4 Asigna y registra su número de ficha.
- 23.5 Emite Orden para apertura de cuenta en el banco que corresponda, de acuerdo a la localidad.
- 23.6 Emite orden y envía al seleccionado al Curso de Inducción por parte de los siguientes departamentos: RRHH, Servicios Médicos, Seguridad Industrial, Regulaciones Ambientales y Seguridad Física.
- 23.7 Emite forma 14-02, Maestro de Personal y Contrato de Trabajo, organiza la información y entrega al Coord. de RRHH para revisión.
- 23.8 Realiza la presentación del nuevo trabajador a las diferentes unidades.
- 24.El Coordinador de RRHH revisa, firma y envía toda la información al Analista de RRHH para que continúe con el proceso.
- 25.El Analista de RRHH organiza y envía la información de acuerdo a la siguiente distribución:
 - 25.1 Forma 14-02 (Superintendencia de Compensación y Beneficios durante los 3 días hábiles posteriores a la fecha de ingreso).

- 25.2 Maestro de Personal y Contrato de Trabajo (es enviado al Director de RRHH, con el expediente para su revisión y aprobación).
26. El Director de RRHH revisa y evalúa el Contrato de Trabajo, el Maestro de Personal y los soportes, firma en nivel de aprobación y envía al Analista de RRHH para que continúe con el proceso.
27. El Analista de RRHH organiza la información y envía a Compensación y Beneficios el Maestro de Personal y soportes.
28. El Analista de Compensación y Beneficios verifica la información y los soportes, realiza la inclusión del trabajador en el sistema y devuelve copia recibida al Analista de RRHH.
29. El Analista de RRHH archiva en el expediente copia del Maestro de Personal recibido por la Superintendencia de Compensación y Beneficios.
- 29.1 Emite Notificación de Ingreso, autorización de transporte para abordar la unidad correspondiente según la localidad, Orden de Emisión de Carnet de Identificación y envía al Coord. de RRHH para su revisión.
30. El Coordinador de RRHH revisa la información, firma y envía al Analista de RRHH para que continúe con el proceso.
31. El Analista de RRHH procesa los siguientes documentos:
- Notificación de Ingreso.
 - Contrato de Trabajo.
 - Autorización de Transporte.
 - Orden de Emisión de Carnet.
32. Organiza la información y archiva en el expediente.

Como se puede apreciar en el diagrama de flujo y en el procedimiento establecido, el proceso de selección y empleo de personal quedó integrado

en cuatro etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo, siendo estas:

1. Etapa preparatoria.
2. Etapa de reclutamiento.
3. Etapa de selección y
4. Etapa post decisión de la selección.

Cada etapa del proceso se desarrolla en un orden y secuencia cronológica, a la cual se les ha incorporado tareas, métodos, técnicas e instrumentos, en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La propuesta del Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.” apunta entre sus resultados, a implementar una herramienta que represente una contribución efectiva y una mejora tangible en los procesos de planeación y gestión, para la toma de decisiones estratégicas y operaciones en los diferentes niveles de la organización. Cabe señalar, que la propuesta del diseño conceptual permite que todas las personas que forman parte del grupo de trabajo, conozcan sus responsabilidades dentro de cada fase del proceso de selección y empleo.

El diseño conceptual incluye todas las etapas necesarias para gestionar el proceso de selección y empleo bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., y con la cooperación de las Unidades de apoyo, además de que posee los elementos y componentes necesarios como recursos humanos, proceso y tecnología para solucionar problemas específicos que surjan en cualquier etapa del proceso.

Lo más importante es que la propuesta del diseño conceptual, muestra el procedimiento de manera clara y por escrito de cómo ejecutarse el proceso de selección para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Después de un análisis de los resultados que se obtuvieron a lo largo del proceso de investigación, se llegó a conclusiones acerca de la utilidad de la implantación del Diseño conceptual de un plan de mejora para la gestión del

proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. y su pertinencia para la lograr la mejora organizacional.

Para obtener los beneficios esperados del diseño propuesto, es necesaria la participación de todos los miembros de la organización, facilitando el desarrollo de las actividades inherentes a la gestión de selección y empleo.

Con la implementación del “Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.” se obtiene una visión integral de la gerencia señalada referente a si esta alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, así también los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir sus estrategias en el caso que se amerite.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al diagnóstico el proceso de selección y empleo presenta muchas desviaciones desde que inicia hasta que finaliza, no se realiza dentro de una secuencia cronológica de las actividades de manera correcta, ocasionando gastos y disminución notable en la productividad, desencadenando la falta de motivación y satisfacción del trabajador, repercutiendo en el incremento del índice de rotación del personal, afectando no sólo la gestión de la Gerencia de RRHH, sino también la rentabilidad de la empresa y también la competitividad dentro del mercado.
- Se determinaron un grupo de indicadores de gestión que permiten administrar el proceso de selección y empleo y que a su vez aportan a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.
- Se determinaron las estrategias necesarias para mejorar la gestión la del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A. Entre las estrategias establecidas quedaron:
 - Apoyo logístico de la Gerencia de Recursos Humanos y Unidades de apoyo al proceso
 - Evaluación de los currículos
 - Entrevista Estructurada
 - Aplicación de Pruebas de Actitud y de Conocimiento técnico
 - Verificación de dato

- Exámenes médicos
- Levantamiento de Informe
- Entrevista de Selección
- El éxito del diseño conceptual propuesto esta fincado en la cooperación y suma de esfuerzos entre la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A y las unidades de apoyo a la Gestión del Proceso de Selección y Empleo, dentro de la correcta planificación, control y dirección. Por esta condición, el compromiso permanente de todas ellas resulta una condición básica para el accionar de los procesos de estratégicos, proceso operativo y de apoyo que conforman parte de la estructura de la propuesta.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones obtenidas en éste Proyecto de Especial de Grado, se sugiere lo siguiente:

- Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos revisar su actuación dentro del proceso de selección y empleo, a fin de garantizar una gestión objetiva, confiable y efectiva del proceso.
- Incorporar dentro del proceso los indicadores numéricos propuestos, a fin de evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves y la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Exhortar a la Gerencia de Recursos Humanos a poner en práctica las estrategias propuestas y así dar soluciones a los problemas presentados en el proceso de selección y empleo mejorando la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Presentar a la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A., el diseño conceptual de un plan de mejoras para la gestión del proceso de selección y empleo para su análisis y posterior aplicación para el mejoramiento de las actividades realizadas en cada etapa del proceso de selección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, Salvador. *Gestión por Procesos* [en línea]. (Lugar de publicación desconocido), Abril, 2009 - [citado en 28 mayo, 2009]. <http://www.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-processmanagement>
- Arcas Lizday, Hernández Fanny y Rodríguez Deissyreé. (2006). "Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A., San Antonio de los Altos, Estado Miranda. Trabajo de Grado. Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta (CULTCA). Los Teques- Edo. Miranda.
- Arias, F. (1997). *El Proyecto de Investigación*. Guía para la Elaboración. Caracas: Episteme.
- Arias, Fidias. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Beltrán (2000). *Indicadores de Gestión*. Editorial 3R. Editores Ltda. Bogota.
- Chiavenato Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Díaz, Cisneros. (2005). *Propuesta de un diseño de Reclutamiento y Selección basado en un modelo de competencia para el personal de la dirección regional de salud del Estado Miranda. Trabajo Especial de Grado, de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNERS).*
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Vallejo. (2004). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección basados en la competencia para los empleados del departamento de recursos humanos de Domínguez y Compañía, División Hojalata, Planta Los Teques 2004. Trabajo de Grado publicado. Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta (CULTCA). Los Teques- Edo. Miranda.*

- Hurtado, J. (1988). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Venezuela.
- López Carrizosa Francisco José. (2008). El Enfoque de Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional - El caso antioqueño, Maestría en Administración. Universidad EAFIT, Medellín.
- Pérez, Fernández de Velasco José Antonio. (1996). Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente. ESIC. Madrid.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Serna, H. (2001). Indicadores de Gestión. Cómo diseñar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión. Editorial 3H. Editores Ltda. Bogota.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas. UPEL.
- Zorrilla, José. (1993:43). *Tipos de Investigación*. [Documento en línea] Disponible en: <http://.A/investipos.htm> (1 of 4) [Consulta: 2008, Febrero 04.].

ANEXOS

ANEXO A



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior
Universidad Católica Andrés Bello

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La presente es para solicitar la validación del instrumento de recolección de datos, el cual es un cuestionario conformado de diez (10) preguntas para ser aplicado a las personas involucradas con la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
<i>1. Pertinencia del cuestionario</i>		
<i>2. Redacción y claridad</i>		
<i>3. Vinculación con las variables de estudio</i>		

La información suministrada será presentada en el Trabajo Especial de Grado titulado: **Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del Proceso de Selección y Empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.**

Atentamente la autora: **Lcda. Adyvel Campos**

ANEXO B

CUESTIONARIO

PROPÓSITO: Diseño conceptual de un Plan de Mejoras para la Gestión del proceso de selección y empleo de la Gerencia de Recursos Humanos de Minera Venrus, C.A.

Instrucciones para llenar el cuestionario

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder y marque con equis (X) la respuesta que sustente su criterio.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. No se identifique.
4. Si tiene alguna duda, consulte con el encuestador.

<i>ÍTMS</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
1	¿Conoce como se lleva a cabo el proceso de selección y empleo?		
2	¿Utiliza la empresa técnicas de selección adecuadas para elegir al personal?		
3	¿Las pruebas de selección son aplicadas por un experto en el área?		
4	¿Existen indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el proceso de selección y empleo?		
5	¿El personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos está capacitado para realizar sus funciones?		
6	¿Cuenta la empresa con un presupuesto acorde para el proceso de selección y empleo?		
7	¿Existen debilidades y fortalezas en el personal que se encarga de la gestión del proceso de selección y empleo?		
8	¿La Gerencia de Recursos Humanos aplica estrategias para mejorar la gestión del proceso de selección y empleo?		
9	¿Cuenta la Gerencia de Recursos Humanos con una adecuada supervisión y monitoreo del proceso de selección y empleo?		
10	¿Se detectan las desviaciones a tiempo a fin de lograr mejoras en el proceso de selección y empleo?		