



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**ANÁLISIS DEL SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TRASLADO Y ENCOMIENDA UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Montiel H., Gabriel A.
C.I. 18.179.431
gabox_31@hotmail.com

Bárbula, julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**ANÁLISIS DEL SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TRASLADO Y ENCOMIENDA UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora: Prof. Dinoska Tovar
C.I 8.543.060

Autor: Montiel H., Gabriel A.
C.I. 18.179.431
gabox_31@hotmail.com

Línea de investigación: Sistema Productivo y Organización del Trabajo.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de licenciada en Relaciones Industriales

Bárbula, julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ANÁLISIS DEL SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TRASLADO Y ENCOMIENDA UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora:

Prof. Dinoska Tovar

C.I. 8.543.060

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Prof. (a) Dinoska Tovar

C.I. 8.543.060

Bárbula, julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**ANÁLISIS DEL SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE TRASLADO Y ENCOMIENDA UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Gabriel Montiel

Tutora: Dinoska Tovar

Resumen

El propósito del trabajo especial fue analizar el sub sistema de provisión de una empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, para la consecución del trabajo se realizó un diagnóstico de dicho sub sistema, debilidades y fortalezas del proceso del sub sistema de provisión y acciones pertinentes que ayuden a optimizar el desempeño efectivo de los procesos de estudio de mercado, reclutamiento y selección de personal, esto permitió identificar las fallas existentes en la organización para que así la empresa considerara las medidas oportunas que afectan estos procesos de gestión de personal. En relación al desarrollo metodológico la misma se apega al paradigma de la modernidad, con un enfoque cuantitativo, en la cual se ubicó en investigación de campo, con un nivel descriptivo, con un diseño no experimental, donde se le aplicó un cuestionario de tipo dicotómico con 29 preguntas a 15 jefes de departamento y gerentes; el mismo se tuvo una confiabilidad a través del Kuder de Richardson 0.93 dentro de la escala del (0 al 1) dando una máxima confiabilidad. En cuanto a las conclusiones se pudo constatar que la organización tiene poco tiempo en el mercado de traslados y transporte para el sector industrial, la misma deberá aplicar medidas correctivas a fin de mejorar los procesos del subsistema de provisión para así proporcionar personal que ayude a las metas y objetivos organizacionales. Finalmente un aspecto positivo es que la empresa a juicio de sus trabajadores es abierta y flexible a los procesos de cambio aspecto importante para el desarrollo de la empresa.

Palabras Claves: sub sistema de provisión, reclutamiento y selección de personal



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



ANALYSIS OF SUB delivery system dedicated to ENCOMIENDA
shuttle service and located in Valencia, Carabobo

Autor: Gabriel Montiel

Tutora: Dinoska Tovar

Summary

The purpose of the study was to analyze the special sub delivery system dedicated to the shuttle and parcel located in Valencia, Carabobo state, work to achieve a diagnosis of the subsystem, weaknesses and strengths of the sub process was carried out delivery system and relevant actions to help optimize the effective performance of the processes of market research, recruitment and selection of personnel, this allowed to identify existing flaws in the organization so that the company consider appropriate measures that affect these processes personnel Management. Regarding the methodological development it stuck to the paradigm of modernity, with a quantitative approach, which started field research, with descriptive level, with a non-experimental design, which was applied a questionnaire dichotomous type 29 questions and 15 department heads and managers; it had a reliability through Richardson Kuder of 0.93 within the range of (0 to 1) giving maximum reliability. Regarding the findings it was found that the organization has little time to market of transfers and transportation for the industrial sector , the same should apply corrective measures to improve processes subsystem provision so as to provide staff to help the organizational goals and objectives . Finally, a positive aspect is that the company workers judgments is open and flexible change processes.

Keywords : sub delivery system , recruitment and selection of staff.

INDICE GENERAL

Resumen	iv
Resumen en Ingles	v
Índice General	vi
Índice de Cuadros	ix
Índice de Tablas	x
Introducción	xi

CAPITULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del problema	14
Objetivos de la investigación	21
Justificación	22

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes	25
Bases teóricas	30
La teoría Estructural	31
Cuadro Explicativo	32
Teoría Clásica	33
La Administración	35
Administración de Recursos Humanos	38
Sub sistema de Recursos Humanos	41

Sub sistemas de Provisión	44
La investigación de Mercado de Recursos Humanos	45
Reclutamiento	45
Selección del Personal	47
Pasos del Proceso de Selección del Personal	48
Recepción Preliminar de Solicitudes	50
Pruebas de Selección	51
Tipos de Prueba de Selección	52
Entrevista de Selección	52
Verificación de Datos	55
Examen Medico	55
Entrevista con el Supervisor	56
Descripción realista del Puesto	57
Decisión de Contratar	57

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	58
Tipo y Diseño de investigación	59
Estrategia Metodológica	60
Técnica e instrumentos de Recolección de Datos	66
Validez de los Instrumentos	66
Confiabilidad de los Instrumentos	67
Población	68

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Resultados	69
Conclusiones	91
Recomendaciones	95
Lista de Referencias	96

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Elementos característicos de la burocracia	32
Cuadro N° 2 Los cinco sub sistemas de Recursos Humanos	43
Cuadro N° 3 Diferentes Formatos de Preguntas en las Entrevistas	54
Cuadro N° 4 Cuadro Técnico Metodológico	63

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla N°1	Procesos del Sub Sistema de Provisión	70
Tabla N°2	Debilidades y fortalezas del proceso del Sub Sistema de Provisión	73
Tabla N°3	Debilidades y Fortalezas del Proceso del Sub Sistema de Provisión	75
Tabla N°4	Debilidades y Fortalezas del Proceso del Sub Sistema de Provisión	78
Tabla N°5	Acciones Pertinentes que Ayuden a Optimizar el Desempeño Efectivo del Sub Sistema de Provisión	86

INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión de recursos humanos han cambiado a medida que se han transformado las realidades dentro de los mercados que son cada día más globales y competitivos; en consecuencia las organizaciones modernas tiene que enfrentar desafíos; ello debido a que los mercados son más exigentes y competitivos. Por todo esto la administración del recursos humano tiene que brindar una fuerza laboral para hacerles frente a las exigencias tecnologías y productivas de la organización a fin que estas puedan alcanzar cada una de sus metas propuesta.

Es por ello, que el proceso de selección de personal debe ser bien gestionado a fin de que la empresa tenga un recurso humano calificado y que cumpla con sus funciones y responsabilidades de forma efectiva en la organización. Los programas de selección de personal son piezas claves, producto que la escogencia de capital humano este puede ayudar al crecimiento sostenido de una compañía, ya que de ellos dependen el efectivo desarrollo de los procesos productivos, el servicio y atención a los clientes, el manejo adecuado de los recursos materiales de la empresa.

Cabe destacar que el estudio se centra básicamente en el análisis del programa de selección de personal de una empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, donde se estudiaran las variables a estudiar de manera independiente con la finalidad de conocer la situación actual de dicha empresa en materia de gestión de los procesos de selección de personal. Durante el desarrollo de la investigación se procedió a identificar las técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal.

En cuanto a la estructura del trabajo especial de grado está conformada por cinco (5) capítulos los cuales son: el Capítulo I (El Problema), que está conformado por el planteamiento del problema, seguido por los objetivos generales y específicos que se estudiarán en la investigación, luego se encuentra la justificación, seguido de los alcances y las limitaciones de la investigación.

Seguidamente, se encuentra el Capítulo II (Marco Teórico), el cual contiene los antecedentes de la investigación, y a su vez también este capítulo está constituido por las bases teóricas comprendidas de acuerdo a los objetivos específicos, las bases legales y el cuadro de operacionalización de la variable el cual comprende cada uno de los objetivos específicos plasmados en la investigación. En el caso particular de esta investigación los aspectos teóricos están relacionados con los programas de selección de personal y en él se presentan definiciones, tipos de entrevista, etapas del proceso de selección.

Por otra parte, el Capítulo III (Marco Metodológico), se basa en el nivel, tipo y diseño de la investigación, así como la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los mismos y los recursos que serán necesarios para la realización de la investigación. Este capítulo vital puesto que en él se exponen todos los aspectos metodológicos sirviendo como guía de actuación para el direccionamiento del trabajo especial de grado.

El capítulo IV en el cual contiene el análisis e interpretación de los resultados, donde se presentará los resultados obtenidos por la muestra en estudio a través del instrumento utilizado para recoger la información, en esta parte se hará un estudio exhaustivo de los datos que se obtengan y se señalarán de forma que el lector los pueda entender. Por otra parte, en este capítulo se relaciona el marco teórico con respecto al instrumento que se utiliza para recolectar los datos y así poder analizar e

interpretar cada una de las respuestas arrojadas por los encuestados, permitiendo el desarrollo investigativo.

Finalmente, en el Capítulo V donde se presentaran las conclusiones y recomendaciones, se establecerán las conclusiones obtenidas por la investigadora y a su vez se señalarán una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa dedicada al servicio traslados y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, para la gestión de selección del personal.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las empresas son estructuras organizativas que producen bienes, productos y servicios, donde en ella se gestan relaciones de tipo social, esto obedece que las compañías están conformada por grupo de personas que ejecutan diversas actividades, las cuales se caracterizan por ser cada día más complejas y tecnificadas; esto es gracias al desarrollo tecnológicos y la profesionalización, lo que ha llevado a que la captación de personal sea más rigurosa para el logro de las metas y objetivos. Lo que es evidente, es que en toda compañía deben haber procesos de planificación que permitan emplear los recursos económicos, humanos, tecnológicos, operativos y materiales con el objeto de poder alcanzar a corto, mediano y largo plazo las metas propuestas por la misma. En relación a esto Chiavenato (2007) define una organización como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. (p.6)

Hay que destacar, el impacto de las empresas se da producto a que estas generan a la sociedad bienes, productos y servicios, sirviendo como factor preponderante para el desarrollo económico, productivo, político y social de un país, ya que las mismas son punto de equilibrio entre crecimiento económico y calidad de vida de grupos sociales que viven en una región, lo que hace ver que para la consecución de las objetivos organizacionales, es necesario que toda empresa cuente con un capital humano que esté debidamente calificado para las funciones a ejecutar, por esta debe contar con un sub sistema de provisión de recursos humanos que garantice obtención del mismo, debido a la crisis económica a nivel mundial, donde las organizaciones deben enfrentar múltiples desafíos internos y externos.

Los responsables de la gestión de recursos humanos deben ser más minuciosos durante la captación de talento humano, porque es el permite garantizar a la compañía un personal preparado y eficiente para el logro de metas y objetivos organizacionales. En relación a esto Mendoza y González (1997:5), expresa lo siguiente: “La finalidad de la dirección de personal es proporcionar a las organizaciones trabajadores eficiente que sirva como guía en la práctica para las funciones de dirección del personal”. Para esto es necesario que los sub sistemas que lo integran sean gestionados de manera eficiente por los administradores, debido a que el direccionamiento de los procesos que allí se generan son los que permite brindarles a la empresa el capital humano que requiere para sus procesos productivos.

Tal es el caso del sub sistema de provisión, el cual es el encargado de proporcionar a la empresa trabajadores que sea competente para el logro de los objetivos organizacionales a través del sud sistema de provisión, el cual se encarga de realizar investigación de mercado laboral y programas de reclutamiento, selección de personal. Esto es descrito con mayor claridad por Chiavenato (2000) donde este explica que la provisión de recursos humanos:

Se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales (p.178)

El recurso humano es fundamental para toda la organización, porque de allí depende la calidad de los procesos productivos, satisfacción al cliente, posicionamiento dentro del mercado, en consecuencia el crecimiento organizacional sostenido. Por todas estas razones, el proceso de reclutamiento y selección de capital humano, debe ser manejado con especial rigurosidad por medio de la estandarización de normas y procedimientos bien definidos, producto que el sub sistema de provisión es el que tiene la responsabilidad de incorporar trabajadores en las distintas áreas departamentales dentro de la compañía.

Es oportuno señalar, que la obtención de capital humano debe responder a las exigencias de la empresa, pero esto va a depender de cómo están siendo diseñado y aplicados los programas reclutamiento y selección de personal por parte de los administradores, donde estos deberán efectuar de manera sistemática y organizada cada una las técnicas y pasos, de esta forma poder cumplir con los objetivos del sistema de provisión. Es preciso indicar, el departamento de personal debe emplear mecanismos que le permita proporcionarle a la compañía un personal debidamente calificada para la producción, bienes tangibles e intangibles que hacen que la misma pueda mantenerse competitiva dentro del mercado. En relación a este particular, Gómez (2005:20) expresa que: “La aplicación sensata e inteligente de los principios científicos y técnicos indispensables, para que estos recursos humanos se utilicen con el máximo de eficiencia y armonía”.

Los programas de reclutamiento y selección que son efectuados por el departamento de personal debe ser hecho de forma organizada ajustada a los principios de la administración científica, producto que le proporciona el activo más importante para los procesos productivos de la empresa que el capital humano, ya que en el provee el personal idóneo a la compañía. En relación a este particular Chiavenato (2000:239), explica lo siguiente: “La selección de personal es 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”.

Es importante indicar, que los programas de reclutamiento y selección de personal, perteneciente al sub sistema de provisión tienen la responsabilidad de darle a la empresa trabajadores, que este sea cónsona con sus exigencias, porque de allí depende en gran medida el fracaso y éxito de la compañía, producto que este es el principal activo que tiene toda organización, por la capacidad que tiene de generar bienes, productos y servicios.

Lo que hace ver el sub sistema de provisión de talento humano, tiene la responsabilidad a través de investigación de mercado laboral y los programas de reclutamiento y selección de personal proporcionar a la compañía trabajadores que sean competentes en sus asignaciones para así garantizarle a la organización procesos productivos eficientes y eficaces. Todo lo expresado guarda relación con lo citado por Robbins (1996:63), indica que: “El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, entre otros) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado”.

Como consecuencia de lo antes expuesto, es fundamental el hecho de que durante el proceso de selección se vincule de manera directa cuales son la habilidades y

destrezas del candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo y los requisitos del puesto, porque al generarse un error en la captación y contratación de personal esto se traduce en costo para la organización. Por tal razón Aguirre (1999:35) manifiesta que la selección de personal: “Es un proceso mediante el cual las características y cualidades personales, laborales de un candidato de empleo se comparan con la de otros, a efectos de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización”. Sí no se efectúa una evaluación de forma adecuada al candidato que está optando por una vacante a través de las distintas técnicas de selección de personal, puede darse la posibilidad de incorporar un trabajador a un cargo del cual este no esté preparado, trayendo como consecuencia que el mismo no se sienta a gusto en su puesto de trabajo y con la organización.

Esto hace ver que al tomar la decisión a quien se va a contratar no se puede considerar una solo variable, sino que están presente múltiples factores como rasgos de personalidad, conocimiento, experiencia, desempeño, entre otros, porque el conjunto de todos estos elementos son los que permiten predecir el desempeño futuro de aspirante al puesto de trabajo. De tal manera, que la empresa debe buscar la mayor cantidad de información que sea relevante para la captación de talento humano y así garantizar una gestión efectiva dentro del sub sistema de provisión del recurso humano. En este sentido, Mendoza y González (1997) indican que:

El proceso de selección es crucial para la administración de personal. El análisis de puesto, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento se realizan primordialmente como ayuda para la selección de personal. Si esta tarea se realiza de modo inadecuado los esfuerzos anteriores se desperdician y es por ello que una mala selección impide que el departamento de personal alcance los objetivos organizacionales (p.35)

Es evidente que fallas en el sub sistema de provisión acarrea una serie de gastos de tipo administrativos, que en muchos casos obedece a que no hay una

estandarización en los procesos y se observa la ausencia de procedimientos que se ajusten a las características y exigencias de la organización produciendo pérdidas de dinero y tiempo para la empresa. Por esta razón es preciso citar a Buchwald (s/f), quien explica lo siguiente:

Los costos ocultos tiene un impacto fuerte en la organización y no suelen ser analizados y evaluados con detenimiento, son: desmotivación de los equipos de trabajo, rotación de personal, desvalorización de la imagen de la empresa de la imagen de la empresa hacia dentro y hacia fuera, por lo que repercute en la imagen tan valorada del personal, pérdida de clientes por mala atención, incremento en los costos por improductividad, conflictos internos y malestar en los demás colaboradores. (p.1).

En este artículo Buchwald, explica de manera clara que hay costos que son invisibles o poco perceptibles gracias a un proceso de selección, sí este no ha sido bien ejecutado viéndose reflejada en otros indicadores de gestión como son: baja productividad, deficiencia en la calidad de servicio, alta rotación, accidentes de trabajo, mayor tiempo de incorporación del candidato a su puesto de trabajo, gastos por concepto de enfermedades pre existentes. Otro de los aspectos a considerar, es que un candidato que no sea idóneo para desempeñarse en determinado cargo, la empresa va tener que invertir más por concepto inducción, capacitación y entrenamiento, viéndose afectado las actividades a realizar por aquellas trabajadores que tratan de responder a las interrogantes del nuevo miembro de la organización. Esto es descrito por Lefcovich (2004), donde expresa que:

Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad (p.5).

Lo anteriormente planteado, es una realidad que es experimentado en la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Dicha organización es una pequeña empresa que tiene cuatro años de fundación datos suministrados por la organización en el año 2015 esta ha crecido rápidamente por el servicio que presta a las empresas en distintas partes de país, en la actualidad la misma cuenta con quince empleados. Dicha organización tiene planes de expansión en el mercado Venezolano, ya que busca consolidarse a través de asociaciones con distintas empresas de la zona industrial para proporcionar servicios traslados y encomiendas pero para ello deberá contar con un personal que pueda contribuir al logro de estos objetivos.

Dentro de las dificultades que están presentes en materia de gestión de recursos humanos, es que se han observados fallas en los procesos de selección de personal, ya que estos carecen de formatos, procesos claramente definidos, el cual se ha visto traducido en la rotación de personal, algunos reclamos por parte de socios comerciales en cuanto a servicio en el momento de atención al cliente. Una falla que se pudo evidencia durante el proceso de observación, es que la empresa por ser una organización que tiene poco tiempo operando carece de algunos formatos que son indispensables para el proceso de detección, siendo relevante para que se dé una gestión efectiva del talento humano.

Se pudo apreciar que la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, carece de descripciones de cargo y en consecuencia no posee perfiles de cargo, que permita saber cuáles serían las exigencias de los puesto de trabajo requeridos por dicha compañía y como consecuencia esto dificulta el hecho que se dé un proceso de selección de personal que se ajuste a las necesidades de los cargos vacantes en dicha organización.

De igual forma se observa que no hay programas de selección pre establecidos, se observó la carencia de formatos para el proceso de selección de personal, no hay manuales de políticas y procedimientos así como no hay estrategias que contribuyan al proceso de reclutamiento; cada uno de estos aspectos se debe a la falta de personal en la empresa para los procesos de gestión de recursos humanos y a la división de funciones propias en el área de personal.

Una vez presentada la situación problemática, la cual es objeto de estudio se procede a realizar las preguntas que derivan del proceso investigativo:

¿Cuál es la situación actual de la compañía con respecto a los procesos pertinentes en el Sub Sistema de Provisión de recurso humano?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del proceso pertinentes al Sub Sistema de Provisión, desde la perspectiva de los trabajadores que laboran en la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda?

¿Cuáles serán las acciones que permitirían optimizar el desempeño efectivo del Sub Sistema de Provisión de dicha empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Sub Sistema de Provisión, con la finalidad de saber cómo es el proceso de gestión en materia de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal de una empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual con respecto a los procesos gestión investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, los cuales son propios del Sub Sistema de Provisión de la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del proceso al Sub Sistema de Provisión desde la perspectiva de los trabajadores que laboran en la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda.
3. Señalar las oportunidades de mejorar los procesos del Sub Sistema de Provisión a fin de optimizar el desempeño en materia de gestión, investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Los procesos de gestión del departamento de personal son un factor preponderante en el posicionamiento de toda organización dentro del mercado, ello debido a que los conflictos y el bajo rendimiento de sus colaboradores va depender de la idoneidad del manejo del sub sistema de provisión, específicamente en el proceso de selección de personal considerando que este sub sistema tiene la responsabilidad de brindar una laboral calificada que satisfaga las necesidades y perspectivas de la organización.

Por tal razón, se busca con el presente trabajo de grado realizar un análisis dentro del sub sistema de provisión de una empresa dedicada al servicio de traslado y

encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se efectúa bajo la premisa que toda compañía tiene la necesidad de tener personal calificado que responda a las necesidades y exigencias para el logro de los objetivos planteados a fin de poder mantenerse y ser competitiva dentro de esta rama de actividad. Hay que destacar, que en el caso particular de las pequeñas empresas el poseer recursos humano eficiente, ayuda que se pueda fortalecer cada día más dentro del mercado especialmente en las empresas de servicio, debido a que este requiere características particulares para que atienda de manera directa a sus clientes y socios comerciales de la empresa que es objeto de estudio.

En cuanto a la importancia de la investigación, es que permite por medio de un proceso de diagnóstico la posibilidad de conocer la situación actual de cómo está siendo llevado el sub sistema de provisión en dicha empresa, esto con la intención de detectar las fallas que se están produciendo, así como identificar las técnicas que están siendo o no empleadas con el propósito de indagar en relación a los factores que pudieran estar afectando la búsqueda de talento humano y así contribuir al crecimiento de la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda. Por otra parte, la obtención del proceso de diagnóstico permitió dar recomendaciones a través del uso de estrategias gerenciales en materia de recursos humanos a fin de ser aplicadas y contribuir a la toma de decisiones a la hora de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la captación de personal calificado que responda a las exigencias de la empresa.

En cuanto al aporte práctico, del análisis del sub sistema de provisión de esta empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda, es que ayudo a que se detecten las fallas y se indique las debilidades de dicho proceso de gestión de recurso humano. Lo que se traduce que de ser aplicadas las recomendaciones, se pueda optimizar los procesos que son llevados en materia de captación y selección de personal en esta organización, con el objeto de poder obtener un capital humano, que

este se ajuste a las exigencias de dicha compañía y de esta forma proporcionar calidad de servicio de traslado y encomienda a sus clientes, como reducir la posibilidad que se produzca rotación de personal, se minimiza tiempo de incorporación a su puesto de trabajo.

Hay que destacar, analizar el sub sistema de provisión esto contribuye a dar recomendaciones a la gerencia de esta empresa para que el futuro puedan crear procedimientos más alineados para la administración científica del trabajo, producto que por medio del diagnóstico se logra direccionar mejor los procesos de captación del personal, ya que identifica las técnicas utilizadas en el proceso de selección y se determinan los factores que pudieran estar afectando el proceso efectivo para la captación de personal de dicha organización.

En cuanto a los beneficios que aporta en trabajo especial de grado a nivel universitario, es que en el mismo se desarrollan conceptos y teorías relacionadas a la administración del talento humano, específicamente en el sub sistema de provisión donde en el marco teórico se expuso el procesos de reclutamiento, selección, técnicas empleadas, pasos del proceso de selección tipos de entrevista, sirviendo como punto de referencia para el desarrollo teórico del presente cuerpo de investigación.

Asimismo, en él se plasmó los aspecto de orden metodológico que sirvan como guía en la consecución y desarrollo de trabajos de grado cuya investigación se caracteriza por ser descriptivos de campo. En cuanto a la línea de investigación de presenta trabajo de grado es que el mismo se ubica en la línea de investigación gestión de las personas producto que la misma integra elementos teóricos y prácticos relacionados a los sub sistemas de gestión de recursos humanos, considerando que el trabajo especial de grado se centra en el analizar el programa de selección de personal de una empresa dedicada al servicio traslados y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Para el desarrollo del trabajo de grado se procedió a la selección de trabajos de grado que contribuyen al proceso efectivo de la investigación, debido a que los antecedentes ayudan al abordaje del cuerpo de investigación. En relación a esto Tamayo y Tamayo, M. (2004:146) lo define como: “Todos los hechos que tienen lugar antes de que el investigador formule el problema que estudiará, permitiéndole alcanzar, juzgar e interpretar el contexto o situación problemática”. En este sentido se efectuó una revisión de investigaciones que estuvieran relacionadas con el sub sistema de provisión de recursos humanos. A continuación se exponen algunos que se consideran un aporte importante para la misma:

Morales R. (2014) **Evaluación del proceso de selección del personal docente desarrollado por el departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo.** Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo fundamental evaluar el proceso de selección del personal docente desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo, esto con la finalidad de conocer como se está dando dicho proceso, debido que el captar personal

calificado contribuye a mejorar los procesos de gestión en el campo educativo, y así atender a las necesidades exigencias de la sociedad.

Hay que señalar que la investigación se desarrolló bajo el método descriptivo evaluativo, la población estuvo conformada por 23 trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo, en cuanto a la muestra se consideró al 41 por ciento integrada por (09) personas, las cuales fueron tomadas de forma intencional.

El autor concluyo que el departamento de recursos humanos de zona educativa Carabobo no aplica estrategias gerenciales para la selección de su personal, según los niveles de Kaufman, la organización y sus integrantes deben tener un nivel macro de planeación con el fin de definir los objetivos sociales de la performance en términos del impacto deseado dentro de la institución.

Es preciso indicar, que el trabajo de grado de Morales, parte de un proceso de evaluación del proceso de selección proporcionado un contenido teórico y metodológico, que sirve como guía para la construcción del capítulo I y II, del presente trabajo de grado, así como punto de partida para la elaboración del instrumento de recolección de información para la obtención de datos necesarios para la construcción del corpus de investigación.

Figuroa A. (2012) Selección de personal basada en competencias: una opción técnica y estratégica del cargo de chofer en una empresa de bebidas del Estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magister Administración del trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo. El trabajo de grado tuvo como objetivo principal analizar el proceso de selección de personal de una empresa de bebidas en el Estado Carabobo, con el fin de identificar las competencias que deben poseer las personas para optar al cargo de chofer, ya que

al conocer las habilidades que estos deban poseer, se tendrá un perfil que se ajuste a las necesidades y exigencias de dicho puesto de trabajo. A su vez se quiso identificar los rasgos de personalidad, las destrezas y características propias de cada persona para ejecutar un cargo.

En cuanto las instrumento para el proceso de recolección de trabajo de grado se efectuó una encuesta, el cual se le aplicó a los choferes, esto con la finalidad de identificas las competencias requeridas. Dicha muestra fue de tipo no probabilística y/o intencional; donde comprobó que la organización está organizada sin embargo, los problemas para la escogencia del cargo mencionado persisten diversos factores que no permiten en ocasiones escoger la persona idónea para el desempeño del cargo de chofer. Finalmente, la investigación de Figueroa es útil para la elaboración del presente cuerpo de investigación, debido a su carácter reflexivo en relación a las competencias que se deben considerar para el proceso de reclutamiento y selección, siendo un factor importante en la escogencia del candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo.

Sierra M. (2012) **La selección de personal basada en competencias como factor estratégico en una empresa de seguridad integral en el Estado Carabobo.** Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magister Administración del trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo. La presente investigación tiene como finalidad analizar el proceso de selección en una empresa del sector de seguridad integral con el fin de conocer que elementos y/o componentes se requieran para introducir un sistema de selección basado en competencias que garantice la escogencia idónea del profesional, ya que la misma permitió abordar la selección de personal desde una óptica contemporánea, asumiendo al profesional en toda su plenitud, como eje y motor del logro de los objetivos personales y organizacionales; destacando esencialmente sus capacidades y habilidades a través de competencias, es decir; llevando a cabo el proceso de selección por competencias.

Asimismo, la investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, basada en un estudio de campo; para ello se desarrolló un instrumento de recolección de datos estructurado en forma de escala de Likert, el cual fue aplicado a una muestra de 84 trabajadores de la empresa. Hay que destacar, que al realizar el análisis e interpretación de los resultados, se logró concluir a través del propósito del estudio, así como de la relevancia del tema que, la empresa destinada a ofrecer los servicios de seguridad integral en el Estado Carabobo, requiere de un proceso de selección idóneo que permita garantizar la escogencia de las personas con un perfil profesional ajustado a los requerimientos del cargo, pero además que demuestre en las situaciones de contingencia de trabajo, las competencias propias que se requieran para el desempeño del cargo.

En cuanto al trabajo de Sierra, tiene aspectos un marco teórico aspectos valiosos relacionados a el proceso de selección y las competencias que permite identificar los elementos a considerar para la escogencia idónea de los candidatos a ocupar un puesto de trabajo para la organización a fin de poder brindar el talento humano requerido por la organización y la consecución de las metas organizaciones. Otro aspecto a considerar es el instrumento de recolección y la metodología empleada, ya que estos aspectos sirven como punto de partida para el desarrollo del tercer capítulo.

Strauss, K. (2010) **Selección de personal de una empresa de promociones ubicada en Maracay Estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. La investigación tuvo como objetivo general analizar el proceso de selección de personal en una empresa de promociones ubicada en Maracay, Estado Aragua, durante el proceso de investigación se buscó identificar las fortalezas y debilidades que se observan en dicho proceso de gestión para la obtención del capital humano, debido a que este es el recurso más valioso que

tienen una organización y de allí depende el éxito o fracaso de la empresa y en consecuencia el logro de los objetivos planteados por toda compañía.

Hay que señalar que desde punto de vista metodológico el trabajo de grado estuvo basado en un estudio de campo de tipo descriptivo, donde este se sustentó de una exhaustiva revisión documental para la elaboración del mismo. En cuanto a la muestra se emplearon siete personas, las cuales ocupan cargos directivos y estos pudieron brindar información valiosa para el trabajo de investigación, donde se les aplicó una entrevista estructurada con 29 preguntas y cada una con dos opciones de respuesta a fin de obtener los datos, analizarlos y así brindar los resultados del proceso investigativo.

Una vez procesada la información en función a los hallazgos el autor concluyo que la organización realiza en términos generales un adecuado proceso de selección de personal, ya que toma en consideración todos los procesos involucrados en el mismo, como el reclutamiento para atraer al mayor número de candidatos, la selección para la escogencia del más idóneo, la contratación como el ingreso formal del nuevo trabajador y la inducción del personal para familiarizar al nuevo trabajador al ambiente de trabajo, sin embargo se deben aplicar acciones correctivas a los mecanismos de planificación, implementación, control y evaluación de dichos procesos para así elevar la calidad del mismo.

El trabajo especial de Strauss, sirve como punto de referencia para la construcción del marco teórico de la investigación, ya que en ella habla del proceso de selección y la importancia que tiene para la organización. De igual forma, sirve como guía para el abordaje metodológico del presente cuerpo de investigación.

Chamorro L. (2010) **Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de Pepsico/Frito Lay.** Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en él propone la elaboración de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, para el área de Capital Humano de la empresa PEPSICO/FRITO LAY, La investigación se caracteriza por ser un trabajo de campo bajo la modalidad proyecto factible, el mismo contiene conceptos, teorías, la base y fundamentos de la organización, elementos relacionados con la metodología a utilizar, bibliografía, entre otros. Hay que destacar que dentro de la conclusión que llego el autor es que es urgente establecer y diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice contratar y promover al mejor talento humano para la organización, con el desarrollo de documentos, manuales, herramientas, que definan y faciliten el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en cada una de las fases del proceso.

En trabajo de grado guarda estrecha relación con la presente investigación, debido a que su diseño y bases teóricas se relacionan de manera directa con el presente trabajo de grado. Debido a que se hable del proceso de selección, los conceptos, teóricos que sirven como guía para la construcción del segundo capítulo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas va relacionas con los objetivos propuesto en la investigación permite brindar conjunto de concepto y proposiciones que buscan explicar el fenómeno que es objeto de estudio. En relación a este particular Arias (2006:107) indica que: “Las bases teóricas implica el desarrollo de los conceptos y propósitos que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Se presenta a continuación las teorías y conceptos relacionado a las variables a ser estudiadas en el trabajo especial de grado:

La Teoría Estructural

La teoría estructuralista es desarrollada por el sociólogo Max Weber, donde este analizó de manera minuciosa como era el comportamiento organizacional, el mismo se centra en las estructuras jerárquicas que de las organizaciones y rol que desempeña los individuos dentro de las mismas.

Hay que mencionar que Robbins (1996) explica que Weber definía las estructuras burocráticas como: "Un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales (p.726)". Esto hace ver que las estructuras organizacionales para Weber, hablan de la división del trabajo, las normas y reglas, donde es necesario el establecimiento de relaciones impersonales entre los grupos que la integran para desempeño sea efectivo de la misma.

Otra explicación del modelo teórico del enfoque burocrático es señalado por Merton, (2002) donde expresa la siguiente:

Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización. En esa organización está unificada una serie de empleos, de posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por reglas limitadas y específicas. Cada uno de los empleos contiene una zona de competencia y de responsabilidad que le son atribuidos. (p. 275)

A continuación se presentan en un cuadro explicativo los elementos característicos de la burocracia Weber, (1993) como sistema organizativo, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N 1. Elementos característicos de la burocracia

ELEMENTOS	ASPECTOS QUE CONTIENE
Jerarquía y responsabilidad	Sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores.
Normativa escrita	Regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con su status y especialización.
Obediencia	Cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad.
Selección de Personal	Profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de unas pruebas determinadas.
Sistema de remuneraciones	La retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado.
Dedicación laboral completa	La retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado.

Fuente: Weber, M. (1993) Economía Social (p.717)

Hay que destacar, que la teoría de Max Weber, ha tenido impacto en las organizaciones modernas, ya que en la actualidad esta teoría es empleada para el diseño estructural de sus organizaciones sirviendo como punto de partida y modelo de diseño de las mismas. Un aspecto que es importante que explica esta teoría de la administración científica, es en relación a la forma de cómo deben manejarse las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones y este explicaba que deben ser de forma impersonal, ya que esto permite que pueda fluir cada uno de los procesos dentro de las empresas y esto se va haber relegada en el clima organizacional y los objetivos y metas que se planteen en las mismas.

Teoría clásica

Otra teoría administrativas en la Teoría clásica de Fayol él hace referencia que hay elementos que son importantes en los procesos de gestión administrativos para que estos que sean sanos. Dentro de esta teoría él hace mención a seis actividades las cuales mantienen vigencia hoy en día y hoy. Fayol (1985) las clasifica de la siguiente forma:

1. Técnica: Para los procesos de elaboración de productos.
2. Comerciales: Integrados por la venta de productos y los procesos de compras para la producción de bienes y servicios.
3. Financieras: Donde esta va relacionada con el manejo de los recursos comerciales.
4. Seguridad: Resguardo de los trabajadores y los activos tangibles.
5. Contable: Todo los relacionado a los registros comerciales que se genera en la empresas a través de los mecanismos de control como balances generales, costos, pasivos, activos y datos estadísticas.
6. Administrativas.

Hay que destacar que Fayol en su libro Administración industrial y general expresa, que la administración parte de cinco funciones básicas como son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, funciones que mantienen las organizaciones hasta en el momento.

Otro de los aportes de la teoría de Fayol es que este habla de las habilidades y competencia que debe tener los administradores en la ejecución de sus tareas y este la divide en dos: las técnicas y las habilidades gerenciales. La primera va relacionada a las destrezas operativas, es decir con el conocimiento con el conocimiento científico de la labor y la segunda que son las habilidades gerenciales de mando que van vinculadas con el liderazgo.

Hay que destacar que dentro de su teoría Fayol (1985), hace mención de los catorce principios administrativos los cuales se desglosan a continuación

1. División del trabajo: La división del trabajo es de orden natural... tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, tiene como esfuerzo la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
2. Autoridad Responsabilidad: La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, se distingue de la autoridad autoritaria estatutaria y personal, no se concibe sin responsabilidad, es decir, sin sanción, recompensa o castigo que acompañe el ejercicio del poder.
3. Disciplina: La disciplina es el respeto a las convenciones que tiene por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y la muestra exteriores de respeto, los medios más eficaces para establecerla y las sanciones juiciosamente aplicadas.
4. Unidad de mando. Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
5. Subordinación del interés particular al interés general. El interés de un agente, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
6. Centralización: La centralización es un hecho de orden natural; consiste en que todo organismo las sanciones convergen en el

cerebro o la dirección y que el cerebro de la centralización o de la descentralización es simple cuestión de medidas. Se trata de encontrar el límite favorable a la empresa.

7. Jerarquía. Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes interiores. La vía jerárquica es el camino.

8. Centralización. La centralización es un hecho de orden natural; consiste en que todo organismo puede emitir sanciones y estas convergen en el cerebro o dirección, y de estas parten los órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata de encontrar el límite favorable a la empresa.

9. Jerarquía. Es una serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vieja jerarquía es el camino que siguen las comunicaciones que parten de la autoridad superior.

10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. Equidad. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal. Un agente necesita tiempo para iniciarse en la función nueva para llegar a desempeñarla bien.

13. Iniciativa. La libertad de poder y de ejecutar en todos los niveles el celo y actividad están crecentados por la iniciativa.

14. Unión del personal. La mayoría y la unión del personal de la empresa es una gran fuerza. Hay que esforzarse por establecerla. (p.157)

Se puede observar que Fayol dentro de sus principios administrativos coloca en evidencia la importancia de la administración del recursos humano, para procesos de gestión administrativa que garanticen el desarrollo efectivo de la organizaciones, lo que hace ver que la división del trabajo a través de la departamentalización con lleva al manejo de cada uno de los sub sistemas en la gestión del capital humano.

La Administración

El proceso administrativo es indispensable para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones modernas, producto que los recursos humanos, administrativos y

técnicos son los que permite la obtención de las metas propuestas. La administración permite que las empresas desarrollen estructuras, diseñen actividades a fin de direccionar cada uno de estos recursos.

En relación a lo mencionado Arias (1988:23) expresa que: “Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Asimismo Chiavenato (2007:10) define a la Administración como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Todo lo antes expuesto hace ver que la administración busca alcanzar las metas de la organización y esto se hace gracias la captación idónea del capital humano, ya que estos son los encargados de gerenciar los procesos y recurso, tomado las decisiones de acuerdo a las necesidades, exigencias y desafíos organizacionales.

Otro concepto es descrito por Koontz y O'Donnell, (1975:88) donde consideran la Administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. De igual forma, Reyes Ponce, (1992:26) indica que: “Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. Ambos conceptos hablan de la habilidad para manejar de manera efectiva los recursos a fin de mantener la estructura organizacional, a fin de lograr las metas y objetivos de las empresas.

En cuanto a las funciones de los procesos administrativos Koontz y O'Donnell indican que está estructurado en cuatro etapas como son: Planeación, organización, dirección y control:

1. **Planeación:** Es considerado como un proceso racional que busca que la organización alcance sus objetivos del modo más eficiente, por medio de acciones claramente definidas. Es preciso mencionar, que durante este proceso se selecciona la información para minimizar los riesgos y así toman decisiones para la consecución de las metas propuestas por la empresa. Se consideran dos interrogantes ¿Que se quiere hacer? y ¿Qué se va hacer?
2. **Organización:** En esta etapa se le asigna responsabilidades entre cada uno de los miembros que conforman los equipo o grupos de trabajo. Esta etapa la pregunta que se ejecuta los administradores es ¿Cómo se va hacer?
3. **Dirección:** Esta etapa del proceso administrativo busca dirigir e influir en las actividades de los miembros que conforman el equipo de trabajo a fin que estos cumplan las funciones propuesta por la empresa. Hay que acotar, que la dirección permite ayudar a satisfacer las necesidades del talento humano y a su vez emplea su autoridad y su potencial para el logro de las metas organizacionales.
4. **El control:** Permite detectar los desvíos que se pueden originar en los planes propuesto por la organización a fin de aplicar las medidas correctivas esto con la objeto de asegurar el logro de las actividades y que estas se ajusten a las a lo planificado por la empresa.

Es propicio indicar, que el proceso administrativos bien direccionados permite la eficiencia en las compañías y para ello debe haber la adecuación de los medios son los que ayudan a las objetivos de la misma. Un aspecto importante, es que los administradores deben saber armonizar los esfuerzos individuales orientarlos a el

cumplimiento de metas del grupo, ya que todos estos factores determinan el funcionamiento de la organización.

Administración de Recursos Humanos

Cuando se habla de la administración de recursos humanos este debe ser gestionado por la organización, ya que es el recurso más importantes de la empresa debido a que es el que permite la consecución efectiva de cada una de los objetivos propuesto. Es por ello, para que se dé una gestión eficiente se considera las cuatro etapas de la administración producto que el capital humanos tiene habilidades, capacidades que coloca a disposición en los distintos puesto de trabajo.

En relación a esto Arias F. (1988:27) define la administración de recursos humanos como: “El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. Cabe destacar que, lo acotado por el autor menciona la influencia del talento humano, no solo abarca a la organización sino también el país donde desarrolla sus actividades.

Otro concepto de administración de recursos humanos es expuesto por Chiavenato, I. (2000:165) donde este indica que:

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

Se puede concluir de ambos conceptos es que la administración de recursos humanos es que brinda herramientas que ayuda al capital humano a promover el talento, capacidades y destrezas; siendo beneficioso para todos en la organización contribuyendo a que estos desarrollen sus funciones con eficiencia y eficacia a fin de materializar las metas organizacionales.

En cuanto al propósito de la administración de Recursos Humanos esta lo expresado Werther y Davis (2000) donde enmarca los objetivos en acciones:

1. Los objetivos sociales está representado por la administración de recursos humanos sobre la base de principios éticos y socialmente responsables.
2. Los objetivos corporativos dentro de la administración de personal es que esta es un instrumento que ayuda a la organización al logro de sus metas funcionales, ya que es de apoyo a las demás áreas departamentales de la organización.
3. Los objetivos funcionales su principal contribución es mantener al capital humano en un nivel adecuado en cuanto desempeño a fin de satisfacer las necesidades de la compañía.
4. Los objetivos personales en el que la Administración de Recursos Humanos integrar los objetivos individuales en grupales y a su vez que estos sean compatibles y coincidan con los de la organización. Para que el talento humano se sienta satisfecho en la compañía y así mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

Otro autor que habla de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos Chiavenato, I. (2000) indica que:

1. Conjugar los objetivos individuales y organizacionales para que cada uno de los miembros se sientan comprometidos con la organización.
2. Desarrollar y mantener habilidades de cada uno de los miembros de la empresa y a su vez mantenerlos motivados para el logro de objetivos en la empresa.
3. Servir como de apoyo a las distintas áreas departamentales a fin que se pueda sincronizar los esfuerzos en la empresa.
4. Alcanzar eficiencia, eficacia y mejorar el desempeño laboral del capital humano.
5. Crear programas de formación con la finalidad de mantener personal capacitado dentro de la compañía.
6. Promover la comunicación entre compañeros de trabajo y hacia niveles superiores.
7. Desarrollar programas de reconocimiento de las funciones efectuadas por los trabajadores de la compañía y así alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral a través del reconocimiento de sus funciones y de su contribución para la realización de los objetivos.
8. Brindar capital humano ajustado a las necesidades y exigencias de la empresa.
9. Incorporar al talento humano a las áreas departamentales los cuales se ajusten de manera adecuada a las actividades encomendadas y contribuyan con su trabajo al objetivo general de la empresa.

10. Mantener relaciones laborales idóneas, escalas salariales ajustadas al conocimiento, experiencias y responsabilidades de la empresa.
11. Mantener condiciones seguras dentro del puesto de trabajo y condiciones propicias para el desarrollo de sus funciones.

Todos los objetivos planteados dentro de la administración de personal permiten mejorar las competencias del talento humano a fin de convertir las metas individuales en objetivos grupales y de esta forma alcanzar la satisfacción laboral por medio de reconocimiento por su desempeño eficiente y su contribución para la realización de los objetivos trazados por la institución. De igual forma las condiciones de trabajo, incentivos laborales, motivación y la promoción de relaciones de trabajo ayuda a la conformación de equipos exitosos que ayudan al desarrollo y crecimiento de la organización.

Subsistemas de Recursos Humanos

Dentro de la administración de recursos humanos existen funciones las cuales tan conformadas por un conjunto de actividades, donde está regidas por normas, procedimientos y procesos desarrollados en cada uno de los sub sistemas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de las personas que laboran en una organización. Según lo describe Chirinos (2004:8), entre los principales objetivos de la administración de recursos humanos tenemos:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales y colectivos.
Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos.

Hay que destacar, que la administración de recursos humanos debe relacionarse con distintas áreas departamentales y en consecución gestiona el capital humano por medio de los sub sistemas en donde sus principales responsabilidades está el proceso de reclutar, seleccionar, integrarlas a la organización, hacer que cumplan con sus tareas, compensarlas, controlarlas brindarles condiciones seguras para el desempeño efectivo de sus actividades y responsabilidades cotidianas.

En relación a lo antes descrito es preciso citar a Chiavenato (2000:159), donde el autor indica: Los cinco sub sistemas son: “Un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización”.

Ahora bien, los cinco sub sistemas son clasificados por Chiavenato (2000:159) como: “provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control”. Esto cinco sub sistema permite que se pueda administrar y gestionar el capital humano. Dichos sub sistemas debidamente manejados e integrados permite la consecución de las metas y objetivos de cada una de las áreas departamentales que van haberse representadas en los indicadores de gestión de la organización.

A continuación se presenta en el cuadro donde se plasman los cinco sub sistemas en ella se indica los procesos, objetivos y actividades que se desarrollan en cada uno de recursos humanos:

Cuadro N 2. Los cinco sub sistemas de Recursos Humanos.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RH. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Que harán las personas en la organización.	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Como saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información. Controles-frecuencia-productividad-balance.

Fuente: Chiavenato (2000)

Subsistema de Provisión

El sub sistema de provisión busca proveer el talento humano en una organización y para ello, utiliza diferentes técnicas que permitan atraer a las personas requeridas de acuerdo a las necesidades para ocupar las posibles vacantes, por lo que es de suma importancia que el desarrollo de este proceso inicial se lleve a cabo en su totalidad y con plena eficacia. Debe señalarse que, el autor Chiavenato (2000:178) menciona que en los procesos de provisión de recursos humanos:

Se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

Como bien lo aclara el autor, el sub sistema de provisión conlleva consigo una serie de pasos y procesos que facilitan al personal encargado y especializado de dicho proceso, el óptimo desarrollo del mismo y a su vez permite la entrada de nuevo personal a la organización de manera que, este sub sistema beneficia a la misma en cuanto a lograr los objetivos y metas estipulados. Los procesos que contemplan este sub sistema según Chiavenato (2000) son:

1. La investigación de mercado de recursos humanos: Indaga en relación a los beneficios sociales y económicos a fin de determinar cuan atractiva es la empresa para captar y mantener el recurso humano. La investigación de mercado se da de manera interno externos.
2. Reclutamiento de personal: Atrae talento humano a la empresa.
3. Selección de personal: Evaluación del candidato para integrarlo a la organización.

La investigación de mercado de recursos humanos

Dentro del sistema de provisión esta la investigación de mercado donde esta se clasifica en investigación de mercado internos e investigación de mercado externo. Según Marr R. y García S. (1997:97) “La investigación mercado interno se basa en la determinación de las necesidades de acuerdo con las encuestas y con los datos disponibles”. Dentro de los datos señalados por ambos autores se pregunta en relación a los aspectos económicos del personal que labora en la empresa y se indaga en cuanto a las estructuras de trabajo como son funciones, modificaciones, procesos técnicos, edades requeridas.

En los estudios de mercado interno según Marr R. y García S. (1997) busca desde el punto de vista social conocer los deseos, aspiraciones para el desarrollo y cambios de cada trabajador. A diferencia de investigación de mercado externo, el cual indaga en relación a como está el mercado de trabajo en relación al sueldo, beneficio contractuales, beneficios sociales que son brindados por empresas que poseen su misma rama de actividad comercial, debido a que esto permite saber cuál es el percentil en la cual se ubica la organización y cuan llamativa es la misma para captar capital humano altamente calificado.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste en atraer capital humano capacitado, el cual tenga competencias adecuadas para poder ser considerado para el proceso de selección organización y su posterior ingreso sí este cumple con los requisitos exigido por la compañía. En relación a este particular Werther & Davis (2000:61) expresan lo siguiente:

El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer solicitantes adecuados para los puestos. El proceso se inicia cuando buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan solicitantes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos miembros del personal.

Hay que destacar, que el área funcional que es responsable de dicho labor es la gerencia de recursos humanos. Por tanto, la responsabilidad de la calidad de talento humano que tiene la organización va depender de las técnicas y métodos que empleen los especialistas para captar solicitantes capaces que se ajusten a las exigencias de la empresa.

Es importante indicar, que el reclutador debe tener claro cuáles son los requisitos solicitados para cubrir la vacante de un puesto de trabajo, para así seguidamente ir a la fuente que le permite captar posibles candidatos. En relación a esto Werther & Davis (2000:63) indican lo siguiente: “Los medios para encontrar reclutas se denomina canales o fuentes de reclutamiento. Los reclutadores y solicitantes utilizan una cantidad ilimitada de canales para buscarse entre sí.” Entre las fuentes señaladas por Werther & Davis (2000:69) están:

Las fuentes de la empresa: conformadas por presentaciones espontáneas, recomendaciones y anuncios.

Otras instituciones: Como instituciones educativas, asociaciones profesionales, organizaciones laborales y la milicia.

Fuentes de recomendación: Conformadas por agencias estatales, agencia privadas y empresas de búsqueda.

Diversos: Empresas temporales, empleados que se van, casa abierta.

Hay que destacar, que los canales que emplea la organización coinciden con los utilizados por las personas que están tras la búsqueda de encontrar un empleo, siendo efectivos tanto para la empresa como para el aspirante.

Selección del Personal

El proceso de selección surge de la necesidad de cubrir una vacante, el mismo se inicia en el momento cuando la gerencia de recursos humano realiza la convocatoria de los cargos vacantes los cuales son evaluados por departamento de personal. En relación a esto es preciso citar a Aguirre (1999:36), menciona que: “La selección de personal obedece a un esquema similar. Al seleccionar recursos humanos se comparan las características de una o varias personas con lo que sería una persona ideal”. En consecuencia durante el proceso de selección el encargado de llevar a cabo dicho proceso evalúa las competencias de cada uno de los aspirantes al cargo y van a considerar aquel que sea más conveniente para ocupar la vacante, pero para ello deberán comparar las habilidades y destreza del posible integrante a la organización en relación a los requisitos solicitados y así logre beneficiar a la organización.

Cabe destacar, que por lo general las organizaciones no cumplen con la rigurosidad de efectuar los pasos que deben efectuarse durante el proceso de selección. En relación a esto Cowling y Philip (2002.40), mencionan que: “Por desgracia, en muchas compañías la selección se realiza con base en una breve entrevista que lleva a cabo un gerente o supervisor que carece de capacitación en los métodos de entrevista o selección”. Por ende, la selección de un candidato no se debe lograr de una manera subjetiva, es recomendable que sea lo más objetiva posible a fin de tomar la decisión más idónea y evitar errores que van a incidir de manera directa en los procesos de trabajo y en consecuencia en la productividad y calidad.

Pasos del Proceso de Selección del Personal

Durante el proceso de selección debe realizarse una serie de pasos los cuales están deben ser respetados a fin de escoger el candidato más idóneo para un determinado puesto de trabajo. Dichos pasos están planteado por diversos autores que son especialista en materia de administración de personal y aunque cada uno plantean diversos proceso estos convergen dentro del proceso de selección.

El proceso de selección de personal ha sido esquematizado por distintos autores donde algunos los presentan con ocho, nueve o hasta más pasos. En relación a esto hay que considerar que el número de pasos va depender del tipo de organización y aún más de los requerimientos de la compañía; de tal manera que procedimientos a desarrollarse para la evaluación del futuro candidato van estar sujeto a lo que considere la organización que son mejor y los que aporten mayor beneficio a la hora de obtener talento humano calificado que contribuya con los objetivos establecidos por empresa.

Es importante destacar, que la selección de talento humano es imprescindible de una gestión administrativa que facilite dicho proceso y para ello es necesario que la empresas tenga actualizada las descripciones y perfiles de cargo de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización, pero es necesario que se efectúe con antelación los análisis de cargo respectivos, esto con la finalidad de hacer los procesos de reclutamiento y selección de manera satisfactoria, para así brindar el capital humano que la organización requiera y que pueda estos enfrentar los desafíos internos y externos de la compañía.

En relación a lo antes descrito es preciso citar a Mendoza y González (1997:71), los cuales definen el proceso de selección como: “Una serie de etapas específicas que

se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un puesto y concluye con la decisión de contratación”. Para explicar detalladamente el proceso de selección se presentara a continuación (Ver Figura 1) lo siguiente:

Figura 1. Pasos del Proceso de Selección

Decisión de Contratación	Paso 8
Descripción realista del Puesto	Paso 7
Entrevista con el Supervisor	Paso 6
Evaluación Médica	Paso 5
Verificación de Datos y Referencias	Paso 4
Entrevistas de Selección	Paso 3
Pruebas de Idoneidad	Paso 2
Recepción Preliminar de Solicitudes	Paso 1

Fuente: Werther y Davis, Administración de Personal y de Recursos Humanos. Quinta Edición. México. Mc Graw Hill, 2000.

Asimismo, García (2001:54), señala también que la selección de personal es “Un compendio de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”. Del mismo modo, Chiavenato (2000:240), señala:

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de sus ocupantes), y el perfil de las características de los candidatos que se presenten. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtienen mediante la aplicación de técnicas de selección.

Un aspecto que hay que resaltar es que la selección del candidato no es más que la escogencia del candidato que por sus habilidades, conocimiento y experiencia es el más apropiado para desempeñarse en el cargo de está vacante. Por tanto, el mismo deberá cumplir con los requisitos mínimos solicitados por la compañía esto con la finalidad de garantizar su efectividad en el puesto que va a ocupar dentro de la organización.

Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección comienza cuando el aspirante al cargo se dirige a las instalaciones de la empresa a llenar la planilla de solicitud de empleo, esto le permitirá darle un idea de cómo es la organización. En relación a la solicitud de empleo esta es explicada con precisión por Castillo (1993:122), donde dice que son: “Documentos en donde aparecen antecedentes personales y laborales de un individuo”. Esta información es importante para la empresa, ya que de allí se obtiene información relevante en relación a la vida personal y laboral del candidato permitiendo ver de manera resumida que esté cumple con la exigencias mínimas exigidas por la organización para el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

En cuanto a la información que se puede evidenciar en la solicitud de empleo es explicada por Castillo (1993:223) dice que: “Tiene una alta productividad potencial; así por ejemplo el tiempo de permanencia de una persona en los diferentes cargos que ha ocupado es un indicador de su desempeño laboral”. Otros aspectos que pueden ser vistos son: los periodos de desempleo, razones que impulsaron dejar trabajos anteriores, rotación del aspirante, enfermedades pre existentes entre otros aspectos, de manera que los mismos permitan visualizar a la organización si el candidato cumple eficazmente con el cargo solicitante.

Pruebas de Selección

Este tipo de pruebas deben hacerse debido a la importancia que tiene para evaluar cuál es el candidato a optar al cargo, producto que a través de ella se vislumbra de forma objetiva información del candidato, ya que en ella es evaluar lo que el candidato ofrece y los requerimientos que necesita cubrir el puesto de trabajo. Es preciso citar a Chiavenato (2001:258) señala:

Las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos o habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor del camión, la telefonista, la digitándote, el operador de máquinas, el operador de calculadoras, etc.).

En resumidas cuentas, las pruebas de selección son una serie de actividades diseñadas con la finalidad de medir algún comportamiento o conocimiento según sea el caso que este evaluando la organización.

Tipos de Pruebas de Selección

Estas pueden clasificarse de la siguiente manera ya que van en función de la información que se quiera obtener como: las características de los candidatos y las requeridas por el cargo. Es preciso citar a Chiavenato (2001:266), indica: Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter, (rasgos adquiridos o fenotipos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotipos).

Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de los demás. Todo lo antes planteado hacer ver que permiten conocer las aptitudes, actitudes y capacidades de los candidatos y para ello es necesario aplicar diversas pruebas de selección con el finalidad de conocer diversos aspectos de los candidatos propensos al cargo.

Entrevistas de Selección

Cabe considerar que, la entrevista permite conocer al candidato en ella se puede disipar las dudas en relación a su trayectoria profesional y verificar datos de tipo personal siendo una oportunidad valiosa para conocer más en relación al candidato y tener una idea clara del perfil del candidato.

La perspectiva que aquí se adopta son mencionadas por Chiavenato (2000:251) define la entrevista como “Un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados”. Durante el proceso de entrevista se observa, aspectos importantes como rasgos de personalidad, desempeño en las funciones en cargos anteriores y habilidades y destrezas, esto permite visualizar como podría desempeñarse en el puesto de trabajo.

Un aspecto a considerar dentro del proceso de entrevista tiene que ver con la preparación de la entrevista por parte entrevistador donde Malkovich, (1994:65) donde este indica lo siguiente: “Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato” Es importante que el entrevistador este consciente que el postulante al puesto de trabajo, tendrá interrogantes las cuales deben ser respondidas a fin de disipar las dudas durante el proceso de entrevista.

Otro aspecto que hay que considerar en el proceso de entrevista es que se debe crear un ambiente de confianza, donde el entrevistado se sienta a gusto a fin de obtener la mayor cantidad de información, ya que esto le permitirá al entrevistador tener una visión más clara de sí el candidato es el ideal o no para optar al puesto de trabajo.

Es propicio indicar que, la entrevista de selección personal permite evaluar cuan idóneo es el solicitante para ocupar el puesto de trabajo por ello es necesario plantearse dos interrogantes: ¿Puede el candidato desempeñar de formas efectiva el cargo? ¿Cómo se compara el candidato con respecto a otras personas que han solicitado el cargo?, a partir de allí las compañías desarrollar las posibles conclusiones con respecto a los candidatos que pueden estar en capacidad de ocupar el cargo solicitante.

Los tipos de entrevistas son especificados por los autores Werther y Davis (2000:77), como: “Entrevistas no estructuradas, estructuradas, mixtas, entrevistas de resolución de problemas y las entrevistas tensas”. Es propicio indicar que, los tipos de entrevistas varían en las organizaciones, dependiendo del propósito que desean obtener al momento de interactuar con el candidato propenso a la selección y las necesidades y exigencias de la compañía. (Ver Cuadro2).

Cuadro 3. Diferentes Formatos de Preguntas en las Entrevistas

Formato de Entrevista	Tipos de Preguntas	Aplicaciones Útiles
No estructurada	Pocas o ninguna pregunta planteada. Las preguntas se hacen a medida que avanza la entrevista.	Útil cuando se intenta ayudar a los entrevistados a resolver problemas de índole personal o a que entiendan la razón por la cual no son adecuados para un empleo.
Estructurada	Una lista predeterminada de verificación de preguntas, que suelen efectuarse a todos los candidatos.	Útil para obtener resultados válidos, sobre todo cuando se maneja a grandes cantidades de candidatos.
Mixta	Una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, que se parece a lo que se suele hacer en la práctica.	Método realista que proporciona respuestas comparables y conocimientos profundos.
De resolución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. Se evalúan las soluciones y los planteamientos de los candidatos.	Útil para entender el razonamiento de los candidatos y su capacidad analítica bajo tensiones ligeras.
Entrevista tensa	Una serie de preguntas rápidas y directas, que tienen como finalidad hacer que el candidato se sienta molesto.	Útil para empleos llenos de tensiones, tales como el manejo de las reclamaciones.

Fuente: Werther y Davis, Administración de Personal y de Recursos Humanos. Quinta Edición. México. Mc Graw Hill, 2000.

Verificación de Datos y Referencias

La verificación de referencias se puede efectuar antes o después que se efectúa después del proceso de entrevista de trabajo con el entrevistador en la gerencia de recursos humanos, esto va depender como la empresa lleve dicho proceso. En relación a esto Werther y Davis (2000:200), dice que: “Es una instigación tanto de los estudios realizados, trabajos anteriores, conducta, cursos realizados, nivel académico y cualquier otra información necesaria que solicite el investigador.” Este tipo de actividad es fundamental, no debe dejarse de hacer ya que permite tener una idea un poco más clara del desempeño del aspirante frente a los puestos de trabajo anteriores, la relación con sus jefes y compañeros de trabajo, permitiendo ya que se chequee estos aspectos que son fundamentales para el desempeño de cualquier puesto de trabajo.

Examen Médico

Hay algunas organizaciones que tratan de omitir este paso en el proceso de selección pero es importante realizarlo, ya que él se puede conocer estado de salud del candidato por que el permite identificar las enfermedades pre existente y enfermedades profesionales, y da una idea precisa de cómo puede verse afectado ante el puesto de trabajo a ejecutar. Asimismo, el médico laboral debe emitir un informe médico que le permite constar si el candidato puede o no a realizar las actividades que estipula la organización. En otras palabras, Werther y Davis (2000:201), dice que:

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia de sus constantes quebrantos de salud.

Este proceso, es necesario por las implicaciones de carácter legal, debido a que pueden generarse demanda por concepto de enfermedades profesionales o incluso incorporar a un trabajador y exponerlo a condiciones que por su estado de salud no puede ejecutar, el proceso de evaluación médica evitar problemas futuros que afecten tanto al trabajador como a la organización. Cabe destacar que, el médico laboral le proporcionara un formato, el cual debe ser llenado y firmado por el candidato ya que ella conforma la historia médica, la cual tendrá las condiciones actuales de salud, tratamientos médicos, enfermedades que ha padecido, medicamentos que consume y cuales composiciones químicas y alimentos son alérgicos. Posterior a ello, el médico ocupacional deberá someter al aspirante a un chequeo general a fin de confirmar su estado de salud.

Entrevista con el Supervisor

Además de las entrevistas efectuadas por la gerencia de recursos humanos es necesario que se produzca la entrevista con el supervisor o jefe inmediato, ya que ellos son los que van a laborar de manera directa con el candidato y la responsabilidad de contratación final estará en manos de los jefes o encargados de cada dependencia de la organización. En opinión a, Mendoza y González (1997:83), mencionan que: “El supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los supervisores deben participar en la decisión final de contratación”. Esta etapa, es decisiva para el proceso de contratación, debido a que el aspirante al cargo debe cumplir con los requerimientos exigidos por el jefe inmediato, pero es necesario que exista empatía entre el candidato y el supervisor, ya que de esto va depender el clima organizacional y se logre los objetivos previsto por la empresa.

Descripción Realista del Puesto

Durante el proceso de selección de personal se le debe indicar en el proceso de entrevista cual es la naturaleza de cargo a desempeñar y se le debe explicar de manera clara cuales son funciones a ejecutar a fin que el candidato sepa cuáles son las actividades a realizar en el cargo que está ofertando la empresa. De igual forma, se le debe mostrar las maquinarias, equipos y tecnologías que maneja la empresa. En relación a lo antes señalado Werther y Davis (2000:203), dice que: “Para prevenir la reacción de “Ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo”. Por lo que la presentación real del puesto de trabajo evita crear confusiones o falsas expectativas por parte del candidato, producto que esta paso permite que el postulante al cargo visualice cuales son las actividades a cumplir dentro del puesto.

Decisión de Contratar

La decisión de contratación es el último paso del proceso de selección de personal y se efectúa una vez que se le informa al candidato que ha sido escogido por la empresa; es allí donde se procede a formalizar la relación laboral entre la empresa y el candidato y se le indica los deberes y derechos, tanto del trabajador como el de la organización, y legalizar la relación de trabajo la jefatura de recursos humanos procede a efectuar el contrato de trabajo. Cabe destacar que, Chirinos (2004.114), señala que: “Es el conjunto de pasos que debe coordinar la empresa y cumplir el nuevo trabajador, para formalizar su permanencia en la organización en términos concretos, es el proceso administrativo que formaliza el ingreso de una persona a la organización”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo de las investigaciones, es el establecimiento de una metodología, la cual permite determinar lo más distinguido de los hechos y fenómenos de interés, que se encuentran inmersos en la investigación planteada. En este capítulo se coordinan y sintetizan los procedimientos naturales que llevan como finalidad, describir el fenómeno de estudio y a su vez analizar los métodos técnicas y procedimientos que se emplean en el desarrollo de la investigación.

Naturaleza de la Investigación

En cuanto a la naturaleza de la investigación está se caracteriza por ser descriptiva de campo, debido a que la misma buscó analizar el sub sistema de provisión de una empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda la cual está ubicada en valencia, Estado Carabobo. En ella se medió cada una de las variables donde se describen cada una de ellas las cual se efectuó de manera independiente a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación.

El nivel de la investigación va relacionado con la profundidad del objeto de estudio el cual se clasifica en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En el caso particular del presente el trabajo de grado, tuvo un nivel descriptivo, el cual es expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (1998) como aquellos que:

Buscan especificar las propiedades más importantes o sobresalientes de los elementos o fenómenos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado evento. Miden o evalúan diversas situaciones, dimensiones o componentes del objeto a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. El estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se clasifica cada una de ellas de forma independiente, lo que permite describir lo que se investiga. (p.35)

Ahora bien, las variables que van a ser estudiadas para establecer características de los hechos y así dar respuesta a las interrogantes generadas en la presente investigación son: Los procesos sub sistema de provisión, debilidades y fortalezas observables del sub sistema de provisión, acciones pertinentes que ayuden a optimizar el desempeño efectivo del sub sistema de provisión en la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda la cual está ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Tipo y Diseño de investigación

Cabe destacar que por la naturaleza de la investigación se asumen características de estudio descriptivo, donde se empleó a través de un diseño transversal. En este sentido los diseños transversales descriptivos han sido caracterizados por Hernández, Fernández y Baptista (2005) como:

Aquellos estudios donde se tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de la comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno, una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro de un enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción. (p.273)

En cuanto al diseño de la investigación es de campo y este es conceptualizado por Arias, F. (2006) como aquella que:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

Otra definición es realizada por Hernández, Fernández y Baptista (2002:114) donde indica que: “Los estudio de campo son aquellos que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa”. En el caso particular de la investigación cada uno de los datos que fueron obtenido de la empresa dedicada al servicio de transporte y encomienda, donde se recolectó la información a fin de poder presentar los resultados a través de la encuesta que se le será efectuado al personal que allí labora.

Estrategia Metodológica

Las estrategias metodológicas están conformadas por un conjunto de pasos las cuales se desarrollaron de forma ordenada y secuencial considerando los aspectos metodológicos. En la primera parte de la investigación se presentó la situación problemática, sus objetivos y justificación, seguidamente se procedió hacer una revisión documental con el objeto de recopilar los antecedentes, bases teóricas y metodológicas que sirvieron como apoyo para la construcción de cuadro técnico metodológico.

En relación a lo antes planteado, el cuadro técnico metodológico es definido por Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:52) como “La elaboración de este cuadro

permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio” El cual contiene una serie de elementos expuestos por Hurtado y Toro. (2007):

1. Variable: es una característica o cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación, o control en una investigación.
2. Definición: consiste en indicar y describir los elementos que componen la variable partiendo desde el punto de vista de un investigador.
3. Indicadores: es la expresión más concreta de la variable.
4. Ítems: medidas que se le harán a los indicadores y por lo general sustituyen instrumentos de recolección de datos.
5. Fuente: personas documentos o libros que dan respuesta a las interrogantes que se especifican en los ítems.
6. Técnica o Instrumento: son las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. (p.83)

Los procedimientos anteriormente descritos se hicieron a fin de poder abordar el trabajo de grado titulado: análisis del sub sistema de provisión de una empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, cada uno de los pasos permitirá la construcción del presente cuerpo de investigación. Otro aspecto importante a resaltar es en cuanto a su elaboración el cual es explicado por Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:52) de la siguiente forma: “La operacionalización se efectúa de dos vías: la primera a partir de cada objetivo específico de la investigación y en el segundo caso, para cada una de las hipótesis de trabajo.”

En el caso particular del presente trabajo de grado la operacionalización de las variables que fueron de los objetivos propuestos en el cuerpo de investigación y entre ellos son los siguientes: Describir la situación actual con respecto a los procesos

pertinentes en el sub sistema de provisión de la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda, identificar las debilidades y fortalezas del proceso pertinentes al sub sistema de provisión, desde la perspectiva de los trabajadores que laboran en la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda, señalar las acciones pertinentes que ayuden a optimizar el desempeño efectivo del sub sistema de provisión de la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo. A continuación se presentará el cuadro técnico metodológico, donde se operacionalización las variables que son objeto de investigación:

CUADRO N° 4

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar situación actual con respecto a los procesos de gestión de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, los cuales son propios del sub sistema de provisión de la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda.	Procesos del sub sistema de provisión.	Se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Chiavenato (2000:178)	Actividades Comprendidas	Estudio de Mercado. Reclutamiento (Planeación de recursos humanos) Selección.	1 2 3	Gerentes y supervisores	La técnica Encuesta Instrumento Cuestionario

Fuente: Montiel (2015)

CUADRO N° 4

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos.
Identificar las debilidades y fortalezas del proceso al sub sistema de provisión desde la perspectiva de los trabajadores que laboran en la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda.	Debilidades y fortalezas del proceso del sub sistema de provisión.	Representados por todos aquellos aspectos que se deberá mejorar o aquellos que son procesos que se efectúan de manera óptima dentro del sub sistema de provisión.	Procesos de estudio de mercado. Procesos en reclutamiento. Pasos del proceso de selección.	1 Interno y Externo. 2.Fuentes de reclutamiento 3.1 Recepción preliminar de solicitudes. 4.1 Pruebas de Selección. 4.2 Entrevistas de selección. 4.3 Verificación de datos y referencias. 4.4 Examen médico. 4.5Entrevista con el supervisor. 4.6 Descripción realista del puesto. 4.7 Decisión de contratar.	4,5 6,7,8,9 10 11 12,13,14 15,16 17 18 19,20 21, 22	Gerentes y supervisores	La técnica Encuesta Instrumento Cuestionario

Fuente: Montiel (2015)

CUADRO N° 4

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos.
Señalar las oportunidades de mejorar los procesos del sub sistema de provisión a fin de optimizar el desempeño en materia de gestión, investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	Acciones pertinentes que ayuden a optimizar el desempeño efectivo del sub sistema de provisión.	Son planes que permita optimizar el desempeño o efectivo del sub sistema de provisión.	Planes gerenciales para la gestión del sub sistema de provisión.	3.1 Planes a corto. 3.2 Planes a mediano. 3.3 Planes a largo plazo.	23 24,25 26, 27 28,29	Gerentes y supervisores	La técnica Encuesta Instrumento Cuestionario

Fuente: Montiel (2015)

Técnica e instrumentos de Recolección de Datos

La técnica permitió la consecución de los datos que son necesarios para la elaboración del trabajo de grado, pero para el desempeño efectivo de la investigación se debe hacer una serie de pasos para garantizar el rigor metodológico del trabajo de grado en este sentido Arias (2006:67) el cual indica que la técnica es: “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”

Es oportuno señalar que la técnica empleada fue la encuesta, la cual es definida por Sierra (1991:304), como: “La obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”.

En relación al instrumento de recolección este es conceptualizado por Arias (2006:69) como: “cualquier recursos, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Hay que destacar, que para el presente trabajo de investigación el instrumento que fue aplicado un cuestionario considerando la magnitud de la muestra con el fin de obtener datos y complementar información para el desarrollo de la investigación; según Delgado de Smith (2008:284) lo define: “Como una recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medios de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiple”.

Validez de los Instrumentos

Otro procedimiento efectuó a fin de mantener la rigurosidad metodológica del presente cuerpo de investigación, fue la validez de los instrumentos que son definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2002), mencionan que: “La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de

contenido de los que se mide”. Pero para la obtención de la validez de la información se debe hacer a través de un "Juicio de Expertos", el cual es definido de manera clara por Palella y Martins (2006), donde esta consiste en:

(...) entregarle a tres (3), cinco (5) o siete (7) expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario (p.273)

En este punto se procedió a entregar los formatos de validación, cuadro de variables e instrumentos a tres expertos distribuidos de la siguiente manera; una (2) expertos en el área de recursos humanos, una (1) experto en metodología en la investigación. Cada uno de ellos dio sus apreciaciones y posteriormente se procedió hacer los ajustes necesarios, los cuales fueron solicitados por los expertos.

Confiabilidad de los Instrumentos

El proceso de confiabilidad es explicado con detalle por Hernández, Fernández y Baptista (2007:332) dice que: “Se aplica a personas semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación”, esta prueba estará conformada por gerentes y supervisores los cuales están relacionados a la gestión de recursos humanos. Es propicio señalar a Ruiz (2002:1), donde expresa que: “La confiabilidad es la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir”.

Ahora bien, confiabilidad del cuestionario se efectuó a través de fórmulas estadísticas una vez aplicada la prueba piloto, la misma fue calculada por un experto

que pudo interpretar los resultados obtenidos. Hay que señalar, que entre más cercano este entre la escala de al valor uno más alta es la confiabilidad.

Población

En relación a la población este está representado por el conjunto de elementos que van a permitir obtener la información, la misma tiene características comunes las cuales serán objeto de estudio. Esta es definida por Arias (2006:81) como: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. En el caso particular de la investigación la población estará conformada por 15 gerentes y supervisores.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que fueron estudiados cada uno de los datos emitidos por los gerentes y supervisores de la empresa de servicio y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se procedió a efectuar el análisis del sub sistema de provisión, con la finalidad de saber cómo es el proceso de gestión en materia de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal de dicha compañía, para el logro de este objetivo general se procedió a realizar un proceso de diagnóstico situacional en dicha compañía para así conocer cuáles eran sus debilidades, fortalezas y así identificar las fallas existentes dentro de la realización de los procesos propios del sub sistema de provisión. Hay que destacar, lo expresado por Delgado, Colombo y Orfila (2003), dicen que el análisis e interpretación de los resultados: “Corresponde a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se expone todo un conjunto de argumentos tendientes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador” (p.82).

Durante esta parte del trabajo cada uno de los datos obtenidos se procedió a clasificarse por dimensión una vez operacionalizadas las variables a fin de facilitar el análisis de los datos obtenidos en la investigación, donde se registró, tabuló y se analizaron los datos suministrados por los trabajadores de la empresa de servicios y encomiendas. Es importante mencionar que los mismos fueron presentados por medio de tablas y gráficos para facilitar su visualización e interpretación, donde se empleó

como herramienta el sistema operativo Windows en su versión 2010, el cual facilito la exposición de los resultados que se presentan a continuación:

Tabla 1. Procesos del subsistema de provisión

Ítems	Preguntas	Sí		No	
		f	%	f	%
01	¿En la actualidad la empresa realiza estudio de mercado salarial, beneficios sociales y económicos, para así conocer el valor de los puestos de trabajo en empresas de la misma rama de actividad?	1	7	14	93
02	¿En la actualidad el departamento de personal, estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de reclutamiento de capital humano?	1	7	14	93
03	¿En la actualidad la empresa cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar a un determinado puesto de trabajo?	1	7	14	93

Fuente: Montiel, G. (2015)

Ítems N° 1: ¿En la actualidad la empresa realiza estudio de mercado salarial, beneficios sociales y económicos, para así conocer el valor de los puestos de trabajo en empresas de la misma rama de actividad?

Análisis: Durante el proceso de recolección de datos se les pregunto a los encuestados en relación sí en la actualidad la empresa realiza estudio de mercado salarial, beneficios sociales y económicos, para así conocer el valor de los puestos de trabajo en empresas de la misma rama de actividad, esto señalaron en un 93% que no el otro 7% expresó que sí. Hay que indicar En relación a esto Mendoza, Osuna y Otros (1987; 155) expresan que: “Estudios de mercado salarial ayudan mantener los recursos humanos de una organización. Cuando no se administran adecuadamente la empresa pierde empleados y el dinero gastado en reclutamiento, selección y capacitación”. Si esto no se da es una debilidad latente que deberá subsanar la organización, para así dar respuesta a la necesidades y exigencias en materia de gestión de recursos humanos.

Ítems N° 2: ¿En la actualidad el departamento de personal, estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de reclutamiento de capital humano?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores que laboran en empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda sí en la actualidad el departamento de personal, estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de reclutamiento de capital humano, estos expresaron en un 93% que no y un 7% contestó que sí. Hay que destacar que este proceso de planificación permite solo saber la cantidad de personal que se requiere, las características de los mismos pero a su

vez garantiza a la empresa la consecución de un capital Humano que contribuya el logro de los objetivos planteados por la organización. En función de esto Sheman (1998;128) “Este paso no solo se refiere a la escogencia entre los candidatos más calificados, sino que permite mantener o aumentar la eficiencia y el alto desempeño del personal que labora y por ende contribuir con la eficacia de la organización.”

Ítems N° 3: ¿En la actualidad la empresa cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar por un puesto determinado?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores encuestados, sí en la actualidad la empresa sí en la actualidad la con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar por un puesto determinado, estas expresaron en un 93% que no y solo un 7% respondió de forma afirmativa. En relación a este particular Mendoza, González y otros (1987; 71), los cuales definen el proceso de selección como: “Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un puesto y concluye con la decisión de contratación.” Los resultados presentados hacen ver la necesidad de instalar un programa para así garantizar la consecución de capital humano.

Tabla 2. Debilidades y fortalezas del proceso del sub sistema de provisión

Dimensión: Procesos de estudio de mercado

Ítems	Preguntas	Sí		No	
		f	%	f	%
04	¿Cuándo hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos suple las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales de forma eficiente?	5	33	10	67
05	¿En la actualidad la empresa tiene procedimientos claramente definidos para los procesos de Reclutamiento externos?	1	7	14	93

Fuente: Montiel, G. (2015)

Ítems N° 4 ¿Cuando hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos suple las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores encuestados sí cuando hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos suple las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales de forma eficientes, estos expresaron los siguiente un 67% expresó que no y un 33% indicó que sí. Tendencia poco favorable en los procesos de gestión ya que la

organización debe garantizar la consecución de talento humano en toda organización. En función a lo antes señalado Chirinos citado por Straus (2010;34) expresa lo siguiente: indica que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran dentro de la organización constituyen una fuente esencial para ocupar puestos vacantes, ya sea a través de una promoción (movimiento vertical), una transferencia (movimiento horizontal) o bien promoción con transferencia (movimiento diagonal).

Ítems N° 5. ¿En la actualidad la empresa tiene procedimientos claramente definidos para los procesos de Reclutamiento externos y externo?

Análisis: Un aspecto a indagar a los trabajadores es la relación así la compañía tiene procedimientos claramente definidos para los procesos de Reclutamiento interno y externos, el 93% de los trabajadores encuestados expresaron que no, y el otro 7% indicó que sí, aspecto que es limitante durante procesos de captación de personal en dicha organización. Hay que destacar que el proceso de reclutamiento es esencial para toda compañía, debido a que este proceso evita retrasos de los procesos operativos y administrativos en relación a esto es preciso citar a Chirinos citado por Straus (2010;33), indica que al momento de realizar el proceso de reclutamiento es importante que los reclutadores tener procedimientos claros que permitan establecer las habilidades, conocimientos, experiencia, capacidades, requeridas para el cargo para que de esta manera se asegure que los puestos vacantes sean ocupados por las personas más calificadas, se satisfaga la necesidad de personal, exista menor rotación de personal, se ofrezcan mejores oportunidades al personal más eficiente, entre otras.

Tabla. 3 Debilidades y Fortalezas del Proceso del Sub Sistema de Provisión

Dimensión: Procesos en reclutamiento

Ítems	Preguntas	Sí		No	
		f	%	f	%
06	¿Dentro de las fuentes que utiliza la empresa lo hace por medio de recomendaciones realizada por sus trabajadores?	15	100		
07	¿Cuándo hay puesto vacante emplea como fuente de reclutamiento los anuncios por prensa nacional?	10	67	5	33
08	¿Usted se apoya en la búsqueda de personal a través de otras organizaciones como asociaciones profesionales, Cámara de Industriales u otras entidades?	1	7	14	93
09	¿La empresa hace uso de agencia de colocación de empleo para la captación de personal?			15	100

Fuente: Montiel, G. (2015)

Ítems N° 6: ¿Dentro de las fuentes que utiliza la empresa lo hace por medio de recomendaciones realizada por sus trabajadores?

Análisis: Se les efectuó la pregunta sí dentro de las fuentes que utiliza la empresa lo hace por medio de recomendaciones realizada por sus trabajadores, estos presaron 100% que sí hacían uso de esta fuente para ser realizar el procesos de reclutamiento y selección de personal. En relaciona a esto Mendoza, González y otros (1997; 64)

hay que indicar que: “Las recomendaciones de los empleados son una técnica excelente y legal; que permite reclutar candidatos a la organización.”

Ítems N° 7: ¿Cuándo hay puesto vacante emplea como fuente de reclutamiento los anuncios por prensa nacional?

Análisis: Un aspecto a indagar a los trabajadores es en relación si cuando hay vacante emplea como fuente de reclutamiento los anuncios por prensa nacional, estos indicaron a través de las encuestas realizadas que un 67% que sí un 33% no. Lo que hace ver que es una fuente que es empleada por regularidad por la empresa dedicada al servicio de transporte y encomienda. Según Chirinos (2004:44) explica que: “Las fuentes de reclutamiento son los medios a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. Son también denominadas vehículos de reclutamiento, ya que son fundamentalmente medios de comunicación”.

Ítems N°8: ¿Usted se apoya en la busque de personal a través de otras organizaciones como asociaciones profesionales, Cámara de Industriales u otras entidades?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores sí apoya en la búsqueda de personal a través de otras organizaciones como asociaciones profesionales, Cámara de Industriales u otras entidades. Estos indicaron que no era un recurso empleado en materia de captación de personal en un 93% y un 7% sí. Lo que se emplea con mayor regularidad por la empresa es el reclutamiento externo, donde la fuente más empleada por esta empresa de transporte y traslados es por prensa y lo que no se emplea es a

través de agencia de colocación. En relación a este particular Chiavenato (2007:160) “El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”

Ítems N° 9: ¿La empresa hace uso de agencia de colocación de empleo para la captación de personal?

Análisis: Durante el proceso de recolección de información se indago en relación si la empresa hace uso de agencia de colocación de empleo para la captación de personal. Esto expresaron en un 100% que no, hay que acotar que este tipo de fuentes de colocación genera mayor cantidad de gastos al proceso de selección de personal y esto repercute en los costos de selección. En relación a las fuentes o canales de reclutamiento Alles (2007:105) explica lo siguiente. “Las organizaciones cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto”.

Tabla. 4 Debilidades y Fortalezas del Proceso del Sub Sistema de Provisión

Dimensión: Pasos del proceso de selección.

Ítems	Preguntas	Sí		No	
		f	%	f	%
10	¿El departamento de recursos humanos, tiene una planilla de solicitud de empleo para proceso de recepción preliminar del puesto de trabajo?	7	47	8	53
11	¿El departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección?	1	7	14	93
12	¿El departamento de recursos humanos efectúa entrevistas a los posibles candidatos a optar a un determinado puesto de trabajo?			15	100
13	¿Cuándo hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de trabajo?	7	47	8	53
14	¿El departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales?	1	7	14	93
15	¿Actualmente se procede a efectuar el proceso de verificación de referencias?	8	53	7	47
16	¿En la actualidad hay formato para la realización del proceso de verificación de referencias?	1	7	14	93
17	¿Se efectúan los exámenes médicos a los candidatos a optar un puesto de trabajo?			15	100
18	¿Dentro del proceso de selección de personal hay un segundo ciclo de entrevistas realizado por su supervisor inmediato, para que estos efectúen preguntas de tipo técnico?			15	100
19	¿Poseen descripciones de cargo que faciliten la búsqueda del futuro candidato a optar un determinado puesto de trabajo en la organización?	1	7	14	93
20	¿Las descripciones de cargo están actualizadas que den una descripción realista del puesto de trabajo?	1	7	14	93
21	¿La decisión de contratación recae en la gerencia de recursos humanos?	15	100		
22	¿La decisión de contratación recae en el supervisor inmediato?			15	100

Fuente: Montiel (2015)

Ítems N° 10: ¿El departamento de recursos humanos, tiene una planilla de solicitud de empleo para proceso de recepción preliminar del puesto de trabajo?

Análisis: Un aspecto a indagar a los trabajadores es en relación así el departamento de recursos humanos, tiene una planilla de solicitud de empleo para proceso de recepción preliminar del puesto de trabajo, el 53% expresó que no y un 47% indico que sí. Hay que tener presente que una de las debilidades de las empresas que tienen poco tiempo va relacionado a la debilidad que tiene en relación a los procesos y esta compañía no escapa de esta realidad. En relación a este particular Castillo (1993), menciona que la planillas de solicitud de empleos son: “Documentos en donde aparecen antecedentes personales y laborales de un individuo” (p.122). Lo que es una debilidad que tendrá que subsanar la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda.

Ítems N° 11: ¿El departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección?

Análisis: Se indagó en relación a sí el departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección, la mayoría de los trabajadores que labora en la empresa dedicada al servicio de transporte y encomienda señalaron en 93% que no solo un 7% indicó que sí. Hay que expresar que las pruebas de conocimiento tienen un carácter predictivo de cómo sería el desempeño del trabajador al no hacerlas se corre con el riesgo de contratar a la persona que puede ser poco idónea para el puesto de trabajo. En relación a esto Werther y Davis (2000) como: “Una serie de actividades diseñadas con la finalidad de medir algún comportamiento o conocimiento según sea el caso que este evaluando

la organización” (p.266). Lo que hace denotar que es una debilidad existente en el proceso de selección y que la empresa deberá considerarla ya que es fundamental para el proceso de selección de personal.

Ítems N°12: ¿El departamento de recursos humanos efectúa entrevistas a los posibles candidatos a optar a un determinado puesto de trabajo?

Análisis: Se le preguntó si el departamento de recursos humanos efectúa entrevistas a los posibles candidatos a optar a un determinado puesto de trabajo, estos indicaron que no en un 100%. En relación a ello, Cowling y Philip (2002; 44), expresan que: “La entrevista es un proceso social, y para ser efectiva requiere de la capacidad de interrelacionarse.” Los resultados emitidos por los trabajadores de la empresa de traslados y encomiendas hacen ver que es una debilidad que hay durante el proceso de selección en dicha organización.

Ítems N°13: ¿Cuando hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de trabajo?

Análisis: Se les preguntó si hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de trabajo un 53% expresó que no y un 47% que sí. Es preciso citar Chiavenato (2000:332), dice que: “Las tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total” (p.332) Este es una debilidad que está presente en

la empresa de traslados y encomiendas, la cual deberá solucionar para optimizar los procesos de incorporación del personal.

Ítems N°14: ¿El departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales?

Análisis: En relación a si el departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales el 93% indicó que no y el otro 7% expresó que sí. En relación a esto Mendoza, Gonzales y Otros (1987; 83) expresan que: “Los formatos para el proceso de chequeo de referencias permite tener un registro de los trabajos anteriores de los candidatos a optar por un determinado puesto de trabajo”.

Ítems N°15: ¿Actualmente se procede a efectuar el proceso de verificación de referencias?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores si en la actualidad se procede a efectuar el proceso de verificación de referencias el 53% indicó que no y el 47% indicó que sí, siendo una debilidad en el proceso de selección, ya que se puede incorporar trabajadores que no satisfagan las expectativas de la organización. En relación a esto Werther y Davis (2000; 200), dice que: “Es una investigación tanto de los estudios realizados, trabajos anteriores, conducta, cursos realizados, nivel académico y cualquier otra información necesaria que solicite el investigador”. Pero se puede ver que es una debilidad que hay en el proceso de selección en la empresa de

traslados y encomiendas, los cuales deberán tomar medida pertinentes con la finalidad de incorporar personal que ajuste a los requerimientos de la organización.

Ítems N°16: ¿En la actualidad hay formato para la realización del proceso de verificación de referencias?

Análisis: En la actualidad hay formato para la realización del proceso de verificación de referencias, el 93% indicó que no y un 7% que sí. Eso es una debilidad en los procesos de gestión de capital humano, ya que los formatos permiten recabar información relevante para conocer el desempeño del candidato que opta un determinado puesto de trabajo. En relación a esto Werther y Davis (2000; 200), dice que: “que las planillas verificación de referencias, proporcionan datos que son necesarios para el proceso de evaluación del candidato, producto que en ella se plasma como ha sido el desempeño en otras organizaciones, permitiendo proyectar como pudiera ser el desempeño del posible candidato a optar por un determinado cargo en la organización”.

Ítems N°17: ¿Se efectúan los exámenes médicos a los candidatos a optar un puesto de trabajo?

Análisis: Se efectúan los exámenes médicos a los candidatos a optar un puesto de trabajo, el 100% respondió que no aspecto que es negativo para la empresa, ya que esto se debe hacer para evitar demandas de carácter legal por concepto de enfermedades profesionales que pudieron ser desarrolladas con antelación en otras empresas donde se haya laborado. En relación a esto Mendoza, González y otros

(1997; 83) mencionan que: “es una lista de verificación de datos sobre la salud, donde se le pide al candidato que responda preguntas sobre su salud y los accidentes que haya sufrido”. Se pudo verificar que es una debilidad existente en la empresa de traslados y encomiendas, por lo que deberá considerarse en el futuro la aplicación de dichas evaluaciones médicas a fin de evitar problemas de carácter legal en el futuro.

Ítems N°18: ¿Dentro del proceso de selección de personal hay un segundo ciclo de entrevistas realizado por su supervisor inmediato, para que estos efectúen preguntas de tipo técnico?

Análisis: Dentro del proceso de selección de personal hay un segundo ciclo de entrevistas realizado por su supervisor inmediato, para que estos efectúen preguntas de tipo técnico, estos indicaron en un 100% que no. Aspecto que la organización deberá evaluar para optimizar los procesos de selección de personal. Mendoza, González y otros (1997:83) “El supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los supervisores deben participar en la decisión final de contratación.” Este aspecto del cual deberá producirse cambios durante proceso de gestión de selección de personal en la empresa de traslados y envíos, para así evitar contratar a capital humano que no se ajuste a las requerimientos de la compañía.

Ítems N°19: ¿Poseen descripciones de cargo que faciliten la búsqueda del futuro candidato a optar un determinado puesto de trabajo en la organización?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores si poseen descripciones de cargo que faciliten la búsqueda del futuro candidato a optar un determinado puesto de trabajo en la organización, un 93% indicó que no y un 7% expresó que sí. Chiavenato (2000;337), menciona que los requisitos del puesto son: “Los requisitos que el ocupante necesita cumplir” (p.337). Lo que hace ver que es una debilidad y esto contribuye a la consecución del personal requerido por otras dependencias. Hay que mencionar que las descripciones de cargo brindan información valiosa de las características y requerimiento del puesto de trabajo sirviendo como punto de apoyo para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Ítems N°20: ¿Las descripciones de cargo están actualizadas que den una descripción realista del puesto de trabajo?

Análisis: Se les pregunto a los trabajadores si las descripciones de cargo están actualizadas que den una descripción realista del puesto de trabajo, estos expresaron que no en un 93% y solo 7% indicó que sí. En relaciona a esto Mendoza, González y otros (1997:83) “Periódicamente debe producirse una revisión de las descripciones de cargo, producto que estas contienen los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto de trabajo, los cuales son útiles para el proceso de reclutamiento y selección de personal.” Hay que destacar, que los colaboradores indicaron que no hay descripciones realizadas en la organización, aspecto que fundamental para la captación y selección de personal, por lo que la empresa dedicada al servicio de traslados y encomiendas, deberá gestionar en el tiempo a fin de subsanar este tipo de fallas en los procesos de gestión de capital humano.

Ítems N°21: ¿La decisión de contratación recae en la gerencia de recursos humanos?

Análisis: En relación a la pregunta sí la decisión de contratación recae en la gerencia de recursos humanos en un 100% que sí. Este aspecto la empresa debe analizar con mucha atención porque hay evaluaciones técnicas que solo lo pueda efectuar quien es su supervisor inmediato. En relación a esto es preciso citar a Mendoza, González y otros (1997; 83) y estos expresan que: “Algunas organizaciones dejan la decisión final de contratación al departamento de personal, sobre todo cuando trata a los candidatos para un programa de capacitación, y no para el empleo específico”. Por lo que se puede ver es una falla en el proceso que puede ocasionar errores en la selección de personal.

Ítems N°22: ¿La decisión de contratación recae en el supervisor inmediato?

Análisis: Durante el proceso recolección de información se preguntó si la decisión de contratación recae en el supervisor inmediato, estos indicaron que no en un 100%. Esto es un hecho que contradice el deber ser debido a que el jefe inmediato es el responsable directo del desempeño de sus grupos de trabajo. En relación a esto es preciso citar a Mendoza, González y otros (1997; 83), los cuales expresan lo siguiente: “El supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los supervisores deben participar en la decisión final de contratación.” Lo que hace revelar que es una debilidad en el proceso de selección de personal, ya que la decisión de contratación debe ser asumida por los supervisores directos.

Tabla 5. Acciones Pertinentes que Ayuden a Optimizar el Desempeño Efectivo del Sub Sistema de Provisión

Dimensión: Planes gerenciales para la gestión de sub sistema de provisión

Ítems	Preguntas	Sí		No	
		f	%	f	%
23	¿En la actualidad usted considera que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos?	1	7	14	93
24	¿En la actualidad se están desarrollando de planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del sub sistema de provisión a mediano plazo?	1	7	14	93
25	¿En la actualidad hay planes a mediano plazo para el desarrollo de manuales de normas y procedimientos dirigidos al sub sistema de provisión?	1	7	14	93
26	¿La empresa tienen los recursos económicos para optimizar los procesos de gestión de recursos humanos a mediano plazo?	10	67	5	33
27	¿Considera usted que la empresa cuenta con recursos operativos necesarios para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos dentro del sub sistema de provisión a mediano plazo?	10	67	5	33
28	¿Dentro de las fortalezas de los planes organizacionales de la empresa está la flexibilidad para el desarrollo proyectos a largo plazo dentro del sub sistema de provisión?	10	67	5	33
29	¿La empresa ha considerado falta de personal en el departamento de personal para el desarrollo de planes organizacionales a largo plazo?	10	67	5	33

Fuente: Montiel (2015)

Ítems N° 23: ¿En la actualidad usted considera que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos?

Análisis: Se les preguntó a los encuestados sí en la actualidad consideran que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos estos indicaron que sí en 93% y solo 7% indicó que no. En relación a este particular Mendoza, González y otros (1997; 83) expresa lo siguiente: “Los planeación de los recursos humanos mejora las contribuciones del departamento de personal a los objetivos organizacionales”. Se puede decir que sí en la actualidad hay debilidades en el procesos de planificación por parte de la gerencia de recursos humanos, este deberá subsanar a fin de garantizar un talento humano que contribuya al crecimiento de la empresa.

Ítems N° 24: ¿En la actualidad se están desarrollando planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del sub sistema de provisión a mediano plazo?

Análisis: Se les indagó a los trabajadores de la empresa de transporte y encomienda sí en la actualidad se están desarrollando planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del sub sistema de provisión a mediano plazo, esto indicaron que no en un 93% y sólo un 7 % respondió de forma afirmativa. En relación a este particular Mendoza, González y otros (1997; 83) expresa lo siguiente: “La falta de planes organizacionales en materia de recursos humanos no contribuye al desarrollo organizacional, debido a no se crean una guía de acción a corto, mediano y largo plazo que contribuya a la gestión de personal.” Lo antes descrito es poco positivo para la organización, porque en la medida no se desarrollar planes dentro del sub

sistemas de provisión, le será difícil enfrentar los desafíos internos y externos de la organización.

Ítems N° 25: ¿En la actualidad hay planes a mediano plazo para el desarrollo de manuales de normas y procedimientos dirigidos al sub sistema de provisión?

Análisis: En relación si en la actualidad hay planes a mediano plazo para el desarrollo de manuales de normas y procedimientos dirigidos al sub sistema de provisión, estos señalaron que no 93% y sólo un 7 % respondió de forma afirmativa. Esto relación a los manuales de normas y procedimientos, Herrera (2007; 52), dice que: “Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él”. Lo que se puede decir que es una debilidad que tiene la empresa, debido a que los manuales para los procesos de reclutamiento y selección de personal, permite estandarizar los procesos y a su vez es una guía de acción que evita la omisión de pasos que son importantes para la captación de capital humano.

Ítems N° 26: ¿La empresa tienen los recursos económicos para optimizar los procesos de gestión de recursos humanos a mediano plazo?

Análisis: Sé les pregunto a los trabajadores seleccionados para el procesos de encuesta sí la empresa tienen los recursos económicos para optimizar los procesos de gestión de recursos humanos a mediano plazo, en 67% indicaron que sí un 33% expresaron que no. Según Muños (2002) Indica: “La viabilidad y factibilidad económica se refiere a la parte económica del proyecto; en esta parte se estudia de forma anticipada todos los aspectos relacionados a los costos.”(p.151) El aspecto

económico es fundamental para el desarrollo de todo tipo de planes y aún más para los procesos de desarrollo del departamento de personal.

Ítems N° 27: ¿Considera usted que la empresa cuenta con recursos operativos necesarios para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos dentro del sub sistema de provisión a mediano plazo?

Análisis: Se les preguntó a los trabajadores si consideraban que la empresa cuenta con recursos operativos necesarios para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos dentro del sub sistema de provisión a mediano plazo, estos indicaron que sí 67% y 33% expresó que no. Kendal Y Kendal (1997:53): “La factibilidad operativa depende de los recursos humanos disponibles del proyecto”. Lo que es un fortaleza sí logran implementar un programa de selección en la empresa de traslados y encomiendas. Es importante señalar, que para todo proyecto se requiere aspectos operativos que facilite el proceso de desarrollo de un plan aspecto que ayudaría a mejorar la estructura del departamento para el proceso de gestión en materia de selección y capacitación de personal.

Ítems N° 28: ¿Dentro de las fortalezas de los planes organizacionales de la empresa está la flexibilidad para desarrollo de proyectos a largo plazo dentro del sub sistema de provisión?

Análisis: Sé les pregunto si la flexibilidad sería una fortaleza que tiene la organización para el desarrollo de proyectos a largo plazo dentro del sub sistema de

provisión estos dijeron que sí 67% y 33% expresó que no. Es preciso citar Huamani, Tito (2003; s.p) el cual expresa que: “El planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias”. Por tal razón, todas las organizaciones deberían ser flexible, ya que esto es lo que le permite crecer y evolucionar en el tiempo.

Ítems N° 29: ¿En la actualidad usted considera que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos?

Análisis: Se le preguntó sí en la actualidad usted considera que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos, en un 67% señalaron que sí un 33% expresó que no. En relación a los planes de Recursos Humanos Mendoza, González y otros (1997; 83) expresa lo siguiente: “La dirección de recursos humanos es responsable de los planes en materia de personal, ya que no solo brinda servicios a otros departamentos, sino que debe velar por el bienestar de cada de los trabajadores que laboran dentro de la organización.” Los resultados emitidos no son beneficioso para la compañía, debido a que esta área departamental es la que proporciona el capital humano y se producen fallas en los procesos de planificación en el sub sistema de provisión, este no puede brindar la fuerza laboral que necesita esta empresa.

CONCLUSIONES

Para la elaboración de las conclusiones del presente trabajo de investigación, se buscó inicialmente analizar cada una de las variables que fueron objeto de estudio entre ellas están: el procesos del sub sistema de provisión, debilidades y fortalezas del proceso del sub sistema de provisión y acciones pertinentes que ayuden a optimizar el desempeño efectivo del sub sistema de provisión, cada una de estas variables buscó conocer a través de un diagnostico cuales son las debilidades y fortalezas del sub sistemas en la empresa dedicada al trasporte y servicio de encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Las primeras conclusiones son con respecto al primer objetivo de la investigación el cual buscó diagnosticar situación actual con respecto a los procesos de gestión, investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal de personal, los cuales son propios del sub sistema de provisión de la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda, donde se llegó a las siguientes conclusiones:

Se pudo evidenciar que la compañía no efectúa estudios de mercado laboral en organización, aspecto poco positivo en la gestión de recursos humanos, debido a que este es uno de las actividades que tiene importancia dentro de la gestión de personal. Es preciso hablar, del impacto para la empresa en indagar en relación al salario y beneficios sociales que otorga otras compañías, debido a que entre más atractiva sean para capital humano, esta podrá mantener y atraer personas que den mayor valor agregado a la organización, por lo que toda organización debe estar consciente que el bienestar de los trabajadores es fundamental para el desarrollo efectivo de cualquier empresa, producto que permite generar bienes productos y servicios que garantice su desarrollo y crecimiento dentro del mercado.

Es preciso indicar que al no hacer uso de los estudios de mercado la empresa desconoce con exactitud la demandas, el valor de los puesto de trabajo y beneficios de otras empresas convirtiéndose en poco atractiva para el talento humano que este bien calificado. Uno de los factores que debe considerar toda empresa Venezolana sin importar las áreas de actividad a la cual se dedique es que hay mucho malestar en relación a los altos índices inflacionarios, por tanto el talento humano busca organizaciones que le ayuden a manejar los desequilibrios existentes en materia económica y así garantizarse cierta calidad de vida.

En función si la empresa posee programas de reclutamiento y selección es una de las debilidades más notorias que posee la empresa, pudiendo encontrar personal que no cumpla con las necesidades y exigencias, incurriendo en gastos mayores por una mala contratación de personal, retraso en los procesos administrativos y productivos. En el caso de la organización esta es una empresa que brinda servicio a distintas organizaciones en la zona industrial de Valencia y esto puede llegar a influir en la calidad de servicio que les brinda a sus clientes.

En relación al objetivo número dos que buscó las debilidades y fortalezas del proceso al sub sistema de provisión desde la perspectiva de los trabajadores que laboran en la empresa dedicada al servicio de traslados y encomienda:

Se pudo observar que la empresa no posee ningún tipo de formatos que ayude a los procesos de reclutamiento y selección de personal, indicando los trabajadores la carencia de planillas que son fundamentales para el manejo efectivo del sub sistema de provisión como son: planillas de solicitud de empleo, guía de entrevista, formatos de evaluación de entrevista y chequeo de referencia, haciéndose esta actividad de manera muy empírica y poco apegada a la rigurosidad de administración científica del trabajo pudiendo generar no solo fallas de contratación, gasto por mal manejo de los procesos de captación de personal, insatisfacción en las personas que contrata de

forma errada, mayor cantidad de tiempo en el procesos de incorporación del cargo entre otros.

Asimismo, se pudo evidenciar que en la actualidad el departamento de personal no posee planillas de requisición de empleo para ser coordinado el ingreso de personal pudiendo llevar a una escogencia de un candidato poco idóneo para el cargo por falta de información que solo puede ser dada con claridad por los jefes de cada dependencia en la organización. La carencia de este tipo de planillas puede llevar retrasos en cubrir las vacantes señaladas por las distintas áreas departamentales situación que se evidencio en los procesos de encuestas.

Otro aspecto que se pudo observar en la empresa de servicios de transporte y encomienda, que la gerencia de recursos humanos no tiene formatos de chequeo de referencias herramienta que es de gran utilidad en el proceso de selección de personal. Esto puede llevar que si no se efectúa con rigurosidad puede contratar personal que no brinde el servicio que la empresa desea dar a sus clientes, ya que se expone a no saber cómo ha sido el desempeño y conducta en otras empresas.

Hay que destacar, que otras debilidades que deberá subsanar en el tiempo dicha empresa, es que toda la responsabilidad de selección y contratación recae en su totalidad en el departamento y no hay la intervención del supervisor inmediato que solicita el puesto de trabajo. Esto conlleva a dos aspectos fundamentales el primero es que se puede contratar a un sujeto que no tenga conocimiento solido de aspectos técnicos requeridos por esa área departamental y segundo el que es responsable directo del desempeño es el supervisor y si este no es bien visto una vez generado la contratación puede haber roces o conflictos entre la persona contratada y su jefe inmediato.

El último objetivo de la investigación fue señalar las acciones pertinentes ayuden a mejorar los procesos del sub sistema de provisión a fin de optimizar el desempeño

en materia de gestión investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal en la empresa dedicada al servicio de traslado y encomienda ubicada en Valencia, Estado Carabobo:

Se puede decir que la empresa no posee manuales de normas y procedimientos siendo una debilidad que debe solventar la empresa de traslados y encomiendas en el tiempo, ya que esta herramienta administrativa son fundamentales en todas áreas departamentales y en especial el departamento de personal, específicamente en sub sistema de provisión. Hay que destacar que los manuales de normas y procedimientos es una guía de acción, permite tomar de decisiones, asigna responsabilidades tanto al personal que la ejecute a su vez las normas, hacen que los miembros que laboran en una organización mantengan una conducta y un desempeño ajustado a los procedimiento exigidos en el manual manteniendo niveles de eficiencia y eficacia frente al proceso de selección del personal.

Se pudo constatar que la empresa u organización que tiene poco tiempo en el mercado de traslados y transporte para el sector industrial, la misma deberá aplicar medidas correctivas a fin de mejorar los procesos del sub sistema de provisión para eso brindar un personal que ayude a la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Finalmente un aspecto positivo es que la empresa a juicios de sus trabajadores es abierta y flexible a los procesos de cambio aspecto importante para el desarrollo de la empresa.

RECOMEDACIONES

Se recomienda diseñar un programa de selección de personal, debido a que el mismo sirve para predecir la conducta y desempeño del trabajador, siendo de gran beneficio para la organización. El diseño deberá estar apegado a los lineamientos que están claramente definidos en las teorías de la administración científica del trabajo para así contar con un capital humano que proporcione el mejor servicios a los clientes que posee la empresa de servicio de trasladadas y encomiendas

Se exhorta que la empresa dedicada al transporte y encomienda desarrolle sus manuales de normas y procedimientos para la gestión de selección del personal. Esto le permitirá estandarizar los procesos, optimizar las actividades de reclutamiento y selección, controlar las actividades y la ejecución de las mismas según los estándares establecidos por la organización a fin de satisfacer las necesidades de la organización y permitirá contar con un personal competente que se verá reflejado en un mejor servicio a sus clientes externos.

Otro aspecto recomienda es que se produzca la participación de los supervisor y jefes inmediatos que realizan la solicitud de personal producto que este conoce cuales son las actividades, exigencias de tipo técnico evitando incorporar un personal que no sea el más idóneo para la empresa. Finalmente se sugiere la realización de exámenes médicos a los aspirantes a un puesto de trabajo para así evitar dificultades de carácter legal que perjudiquen la imagen de la compañía.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Aguirre, Guth (1999) **Reclutamiento, selección e integración de los recursos humanos**. Editorial Trillas. México: Distrito Federal.
2. Arias, Fernando (1988) **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. Trillas. México.
3. Arias, Fidas (2006) **El Proyecto de Investigación**. Introducción a la Metodología Científica. 5ta edición. Editorial episteme. Venezuela.
4. Buchwald (s/f). **Los costos ocultos de una mala selección**. [Documento en línea] Disponible
en: http://www.linkedin.com/news?viewArticle=&articleID=336451653&gid=3296263&type=member&item=41106424&articleURL=http%3A%2F%2Fwww%2Emanpower%2Ecom%2Ear%2Fempresa_articulo_prensa%2Easp%3FidNoticia%3D457&urlhash=V9Vp&goback=%2Egde_3296263_member_41106424. (Extraído el 20 de Enero del 2015).
5. Chiavenato, Idalberto (2007) **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill. México.
6. Chiavenato, Idalberto (2000) **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.

7. Chirinos, Nilda (2004) **Guía – Texto para la Selección de Personal**. Clemente Editores, C.A. Venezuela.
8. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Imprenta Nacional Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas.
9. Cowling, Alan y Philip, James (2002) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw Hill. México.
10. Delgado de Smith, (2008) **La Investigación Social en Proceso:ejercicios y respuestas**. Universidad de Carabobo. Tercera Edición.Valencia, Venezuela.
11. Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2002:52) Conduciendo la Investigación.
12. Fayol, H. (1985) **Administración industrial y general**. Editorial Herrero Hermanos: Mexico
13. Figueroa. Alí (2012) **Selección de personal basada en competencias: una opción técnica y estratégica del cargo de chofer en una empresa de bebidas del Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Maestría en administración del trabajo y Relaciones laborales.
14. García, María (2001). **Selección de personal. Sistema Integrado**. Editorial ESRC Editorial. Madrid.

15. Gómez, Luis (2005). **Gestión de recursos humanos**. Editorial Prentice Hall. España- Madrid.

16. Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1998) **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw-Hill. México.

17. Hernández, Roberto; Fernández, Collado y Baptista, Pilar (2002) **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. México: Distrito Federal.

18. Hernández, Roberto; Fernández, Collado y Baptista, Pilar (2007) **Metodología de la Investigación**. Cuarta edición, McGraw-Hill. México.

19. Herrera, Horacio (2007). **Importancia de los manuales administrativos**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manualesadministrativos.htm>. (Extraído el 2 de Marzo del 2015).

20. Huamani, Tito (2003) **Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional**. Documento en Línea. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm (Extraído el 10 de Marzo del 2015).

21. Hurtado Iván y Toro Josefina. (2007) **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio**. C.EC. Venezuela.
22. Kendal Y Kendal (1997:53) **Análisis y Diseño de Sistemas**. Prince Hall Hispano Americana S.A. México.
23. Koontz, Harold y O C Donell, Ciry (1975) **Elementos de la Administración Moderna**. Libros Mc Graw Hill, California.
24. Lefcovich, Mauricio (2004). **Las pequeñas empresa y las causas de sus fracasos**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos . Consulta 15. Mayo 2012
25. Ley del trabajo República Bolivariana de Venezuela. Imprenta Nacional Gaceta Oficial N°8.938. Caracas, Venezuela.
26. Malkovich, George, (1994) **Administración de recursos humanos**. Mc Graw Hill. México.
27. Marr, Rainer. y García, Santiago (1997) **Política de Personal en la Empresa**. ESIC, Madrid.
28. Mendoza, José y González, Marcia (1997) **Administración de personal y recursos humanos**. Mc Graw-Hill. México.

29. Merton, R. (2002) **Teoría y estructuras sociales**. Fondo de Cultura Económica, México.
30. Morales, Ricardo (2014) **Evaluación del proceso de selección del personal docente desarrollado por el departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Facultad De Ciencias de la Educación. Dirección de Postgrado Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.
31. Muños, Carlos (2002) **Auditoria de sistemas**. Pearson Educación. México.
32. Palella, Stracuzzi y Martins, Fileberto (2006) **Metodología de la investigación cuantitativa**. Segunda Edición. Fedupel. Caracas. Venezuela.
33. Reyes, Ponce (1992) **Administración de empresas. Teoría y Práctica**. Editorial Limosa, Grupo Noriega Editores, México.
34. Robbins, Stephen (1996) **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
35. Rodríguez Gregorio y Flores Javier (1996) **Metodología de la investigación cualitativa**. Editorial Algibe. México: Distrito Federal.

36. Ruiz, Bolívar (2002) **Instrumentos de Investigación Educativa**. Fedupel. Venezuela:
37. Sherman, A. (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Ohio: International Thomson Publishing.
38. Sierra, Bravo (1991) **Técnicas de investigación Social**. Segunda Edición. Madrid, España: Paraninfo.
39. Sierra, Mahié (2012) **La selección de personal basada en competencias como factor estratégico en una empresa de seguridad integral en el Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Maestría En Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Venezuela.
40. Strauss, Kareem (2010) **Selección de personal de una empresa de promociones ubicada en Maracay Estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Relaciones Industriales.
41. Tamayo y Tamayo, Mario (2004) **Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
42. Universidad Pedagógico Experimental Libertador (2006) **Manual de Trabajo de Grado de Especialización de Maestrías y Tesis Doctorales**. Venezuela.
43. Varela, Francisco (1996:98) **Metodología de la investigación Científica**. Segunda Edición. Caracas. Venezuela.

44. Weber, Max. (1993) **Economía y sociedad**. Fondo de Cultura Económica. México

45. Werther, Williams y Davis, Keith (2000) **Administración de personal de recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México.

ANEXOS

INSTRUCCIONES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo general del trabajo especial de grado es: **“ANÁLISIS DEL SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRASLADO Y ENCOMIENDA UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.”** en cual se le será aplicado al **“*Departamento de Recursos Humanos y personal de la empresa?*”** y consta de 29 pregunta con opciones de respuestas Sí/No. Por otra parte, antes de iniciar el cuestionario, usted debe leer las siguientes observaciones:

1. No es necesario colocar sus datos en el cuestionario, tales como: Nombres, Apellidos y Dirección.
2. Tómese el tiempo que sea necesario para responder.
3. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder.
4. Se debe responder de manera ordenada, sin realizar saltos de una pregunta a otra.
5. Utilizar un bolígrafo de color azul.
6. Tache con una “X” la respuesta que usted considere, dentro de las casillas del “SI” o “NO”
7. No hacer tachaduras, ni enmiendas dentro de las casillas del “SI” o “NO”
8. No se deben dejar casillas en blanco, se deben responder todas las preguntas estipuladas en el cuestionario.
9. Muchas gracias por su colaboración.

**CUESTIONARIO PARA SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

Ítems	PREGUNTAS	Opciones de Respuesta	
		Sí	No
01	¿En la actualidad la empresa realiza estudio de mercado salarial, beneficios sociales y económicos, para así conocer el valor de los puestos de trabajo en empresas de la misma rama de actividad?		
02	¿En la actualidad el departamento de personal, estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de reclutamiento de capital humano?		
03	¿En actualidad la empresa cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar a un determinado puesto de trabajo?		
04	¿Cuándo hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos suple las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales?		
05	¿En la actualidad la empresa tiene procedimientos claramente definidos para los procesos de Reclutamiento externos?		
06	¿Dentro de las fuentes que utiliza la empresa lo hace por medio de recomendaciones realizada por sus trabajadores?		
07	¿Cuándo hay puesto vacante emplea como fuente de reclutamiento los anuncios por prensa nacional?		
08	¿Usted se apoya en la búsqueda de personal a través de otras organizaciones como asociaciones profesionales, Cámara de Industriales u otras entidades?		
09	¿La empresa hace uso de agencia de colocación de empleo para la captación de personal?		
10	¿El departamento de recursos humanos, tiene una planilla de solicitud de empleo para proceso de recepción preliminar del puesto de trabajo?		

CUESTIONARIO PARA SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ítems	PREGUNTAS	Opciones de Respuesta	
		Sí	No
11	¿El departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección?		
12	¿El departamento de recursos humanos efectúa entrevistas a los posibles candidatos a optar a un determinado puesto de trabajo?		
13	¿Cuándo hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de trabajo?		
14	¿El departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales?		
15	¿Actualmente se procede a efectuar el proceso de verificación de referencias?		
16	¿En la actualidad hay formato para la realización del proceso de verificación de referencias?		
17	¿Se efectúan los exámenes médicos a los candidatos a optar un puesto de trabajo?		
18	¿Dentro del proceso de selección de personal hay un segundo ciclo de entrevistas realizado por su supervisor inmediato, para que estos efectúen preguntas de tipo técnico?		
19	¿Poseen descripciones de cargo que faciliten la búsqueda del futuro candidato a optar un determinado puesto de trabajo en la organización?		
20	¿Las descripciones de cargo están actualizadas que den una descripción realista del puesto de trabajo?		

CUESTIONARIO PARA SUB SISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ítems	PREGUNTAS	Opciones de Respuesta	
		Sí	No
21	¿La decisión de contratación recae en la gerencia de recursos humanos?		
22	¿La decisión de contratación recae en el supervisor inmediato?		
23	¿En la actualidad usted considera que hay debilidades en los planes desarrollados en el sub sistema de provisión de recursos humanos?		
24	¿En la actualidad se están desarrollando planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del sub sistema de provisión a mediano plazo?		
25	¿En la actualidad hay planes a mediano plazo para el desarrollo de manuales de normas y procedimientos dirigidos al sub sistema de provisión?		
26	¿La empresa tienen los recursos económicos para optimizar los procesos de gestión de recursos humanos a mediano plazo?		
27	¿Considera usted que la empresa cuenta con recursos operativos necesarios para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos dentro del sub sistema de provisión a mediano plazo?		
28	¿Dentro de las fortalezas de los planes organizacionales de la empresa está la flexibilidad para el desarrollo proyectos a largo plazo dentro del sub sistema de provisión?		
29	¿La empresa ha considerado falta de personal en el departamento de personal para el desarrollo de planes organizacionales a largo plazo?		