



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:**

Judith Bracho

C.I.: V-13.046.999

**Línea de Investigación:**

Gestión de Personal

**Autor:**

Geraldine Rodríguez

C.I. V-20.042.109

**Bárbula, Marzo de 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:**

Judith Bracho

C.I.: V-13.046.999

**Autor:**

Geraldine Rodríguez

C.I. V-20.042.109

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
De Licenciados en Relaciones Industriales

**Bárbula, Marzo de 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:**

Judith Bracho

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Relaciones Industriales

Por: Judith Bracho

C.I.: V-13.046.999

**Bárbula, Marzo de 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO DE TÍTULO**

Por medio de la presente se informa que el presente trabajo de grado presentado por el Bachiller Geraldine Rodríguez; C.I: V-20.042.109, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

**Título actual:**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Título anterior:**

**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS  
EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE  
EMBUTIDOS QUESOS EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

---

**Prof. Judith Bracho**  
**C.I.: V-13.046.999**  
**Bárbula, Marzo de 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Prof. Judith Bracho, hace constar que el trabajo de grado, bajo el título: **“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por la bachiller: **Geraldine Rodríguez; C.I: V-20.042.109**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la Normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajos de Grado de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2016.

---

**Prof. Judith Bracho**

C.I.: V-13.046.999



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por la bachiller: **Geraldine Rodríguez; C.I: V-20.042.109**, presentado por la bachiller:, para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2016.

Nombre y Apellido

Cédula de Identidad

Firma

---

---

---

## **Dedicatoria**

A **Dios Todo Poderoso**, que por sobre todas las cosas ha guiado mi camino dándome fuerzas para continuar en cada caída y seguir adelante, siempre impulsándome para continuar y así culminar con gran éxito esta gran etapa de mi vida, como lo es mi carrera de Relaciones Industriales.

A **Mis Padres, Eleazar y Geraldina**, Por apoyarme en cada decisión que he tomado en vida, por sus consejos, por su amor incondicional, por haberme formado y hecho de mi lo que hoy en día soy. Son mi mejor ejemplo a seguir y sin duda alguna lo más grande que tengo, inmensamente feliz de poder lograr unos de sus mejores sueños como también mío, ser Licenciada ante sus ojos.

A **Mis Hermanos, Eleazar y Alejandra**, Por formar parte de mí y estar allí siempre que lo he necesitado.

A **Mis Amigas, Andrea, Francis, Ángela y Rebeca**, Por ser las hermanas que uno puede escoger, por apoyarme siempre, darme ánimo, recordarme quien son y lo q puedo llegar a ser y sobre todo por ser siempre parte de mi vida en todo momento.

A **Mi Tutora externa, Ariana Moreno**, Por su infinita paciencia y dedicación en enseñarme, en hacerme crecer como profesional, desarrollar mis conocimientos, aconsejarme en fin una persona que le debo mucho . Profunda admiración y ejemplo a seguir de una Licenciada en Relaciones Industriales pronto mi futura colega.

**Geraldine Rodríguez**

## Agradecimiento

A **Dios Todopoderoso**, por haberme dado vida y salud para lograr una de mis metas deseadas.

A **mis padres**, Por todos esos sacrificios realizados en el transcurso de mi vida, por su apoyo tanto económicamente como emocionalmente para cumplir esta meta.

A **cada uno de mis familiares**, que de una u otra forma colaboraron y fueron parte de esta meta que hoy comienza a materializarse.

A **Mi Primo, Eleazar**, Por siempre ayudarme y apoyarme durante mi carrera, por estar pendiente de mi futuro y mis logros, deseándome siempre lo mejor.

A **Mi compañera de clases, Luzcaris**, Por llegar en el mejor momento y hacerme disfrutar y de compartir entre amigos en la universidad y fuera de ella.

A **mis jefes, Doménico y Anna Rita** por la oportunidad de crecimiento dentro de su empresa, y sobre todo por la paciencia en cada una de mis actividades de la universidad, siento una profunda admiración y respeto a cada uno de ellos por tanta dedicación a sus labores.

A **mis profesores**, por la sabiduría brindada día a día, el interés que demostró en mí capacitación como profesional, por ser mis guías, confiando siempre en mí, y en mi trabajo, especialmente a mi tutor Judith Bracho, por su paciencia y apoyo.

A **mi tutora Judith Bracho**, por compartir sus conocimientos y guiarme durante todo este proceso para culminar esta meta con mucho éxito.

Agradezco a todas y cada una de esas personas que en algún momento de mi carrera me apoyaron, me ayudaron, gracias a los que les explicaron alguna materia que no entendía, a todos mis amigos y compañeros de clases. Esta etapa siempre será recordada, ha sido un camino largo y difícil, lleno de tropiezos, lagrimas, risas, alegrías y decepciones, pero gracias a dios hoy puedo decir ¡lo logre soy Licenciada.!

**Geraldine Rodríguez**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Autor:**  
**Geraldine Rodríguez**  
**Tutor:** Judith Bracho  
**Fecha:** Marzo 2016.

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general “**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**”. La naturaleza de esta investigación es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado en un modelo de campo. Para sustentar la investigación se realizó una entrevista a la Gerente General, se aplicó a 17 Trabajadores un cuestionario que consta de veintisiete (27) ítems; los cuales fueron validados por el juicio de tres (3) expertos, dos (2) expertos en adiestramiento de Recursos Humanos y una experta en Estadística. Luego de tabular y graficar los resultados de la misma se realizó un análisis de los mismos, tomando en cuenta aspectos importantes de diferentes teorías desarrolladas en el capítulo II. Se pudo observar que la empresa tiene oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo, tal como se muestra en el capítulo IV. Es importante mencionar que a pesar de que la empresa posee un proceso de reclutamiento y selección de personal básico, demuestra que los Trabajadores manifiestan inconformidad, no sentirse tomados en cuenta en relación al desarrollo profesional, debilidades en el proceso de reclutamiento y selección de personal, obteniendo personal no apto ingresado etc. En base a los resultados obtenidos se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones para apoyar a la mejora del funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa del sector alimentos ubicado en Valencia -Estado Carabobo.

**Palabras Clave:** Proceso, Reclutamiento, Selección.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE UNA EMPRESA DE  
DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS Y QUESOS EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**

**Author:**

**Geraldine Rodríguez**

**Tutor:** Judith Bracho

**Date:** March 2016.

**ABSTRACT**

This research has the general objective "**PROCESS ANALYSIS RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN THE AREA OF OFFICE OF A COMPANY OF DISTRIBUTION OF SAUSAGE AND CHEESE IN VALENCIA, CARABOBO**". The nature of this research is descriptive with a qualitative and quantitative approach based on a model field. To support research interview was conducted at the General Manager, 17 workers were applied a questionnaire consisting of twenty seven 27 items; which they were validated by the trial of three (3) experts, two (2) training experts in Human Resources and an expert in statistics. After tabular and graph the results of the analysis thereof are performed, taking into account important aspects of different theories developed in Chapter II. It was observed that the company has opportunities for improvement in the process of recruitment and selection of staff in the area office of a company distribution of meats and cheeses in Valencia Carabobo state, as shown in Chapter IV. It is noteworthy that although the company has a recruitment and selection of key personnel shows that workers express dissatisfaction, not to be taken into account in relation to career development, weaknesses in the recruitment and selection of personnel, Personal unfit entered etc. Based on the results of the respective conclusions and recommendations to support improved functioning of the recruitment and selection of staff at a company in the food sector located in Valencia Carabobo -State were performed.

**Keywords:** Process, Recruitment, Selection.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Resumen	XI
Índice General	XII
Índice de Cuadros	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos	21
Justificación de la Investigación	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	24
Bases Teóricas	28
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO TÉCNICO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	53
Estrategia Metodológica	54
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.	54
Población y Muestra.	56
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	61
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	112
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	117

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	58

## INTRODUCCIÓN

La administración es la aplicación científica de conceptos y postulados para lograr la eficiencia y eficacia de la organización, muchas han sido las escuelas del pensamiento administrativo, que han tratado de explicar los principios, los fundamentos y métodos en esta área, porque se trata de seguir pasos sistematizados que permitan, aplicando ciencia y técnica, dominar diferentes tendencias y conseguir el éxito organizacional.

Una parte importante de la administración es la gestión del recurso humano. El mundo ha sido objeto de innumerables cambios, producto del ingenio humano, del dominio de nuevas técnicas y de la necesidad del hombre de satisfacer sus necesidades y demostrar que tiene dominio sobre todos los aspectos. Muchas han sido las concepciones que has transformado la visión humana. La organización en tribus, luego en comunidad y establecimiento de las sociedades lleva implícito la visión de organización y de establecer formas de administrar los recursos y las organizaciones.

A través de los años son muchas las concepciones que se han tenido de la Gestión del recurso humano que están relacionadas con los diferentes contextos que se han dado a lo largo de la historia, y la manera del hombre ver e interpretar al mundo, desde considerarla un elemento de control hasta verla como un elemento liberador que implica involucrar al ser humano en todas las instancias de la organización, considerándolo como elemento más importante.

Han sido muchos los términos utilizados para designarla, según Chiavenato, (2009)

En muchas organizaciones se ha sustituido el termino de administración de recurso humano (ARH), por gestión de talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración del capital humano, administración del capital intelectual y hasta administración con las personas, estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo.

En un acercamiento general a los modelos o sistemas de gestión de recursos humanos que se muestran en la literatura contemporánea se puede apreciar el papel de gran relevancia que le otorgan a la selección de los recursos humanos al ser el proceso que permite determinar entre varios candidatos cual es el idóneo para el cargo que se pretende ocupar, lo que conlleva a la necesidad de realizar la selección con el mayor rigor y coherencia posible. El presente trabajo de investigación pretende Analizar proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo; con el fin de proponer acciones de mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para desarrollar en la organización.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La selección de personal en una empresa es un procedimiento dirigido a asignar puestos de trabajo a candidatos potencialmente calificados para la conformación de su capital humano, ayudando a mejorar la eficiencia de los procesos y facilitando la adaptación de la fuerza laboral al ambiente de trabajo. En ese caso, una adecuada selección de personal estimula la motivación en el futuro trabajador y propicia el éxito de su gestión. Además Nilda Chirino (2009), afirma que “La selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización”.

Desde ese perfil, la selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto de la vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecuó a las necesidades generales de la organización y el puesto a ocupar.

Visto así, aunque la selección sigue siendo una actividad propia de Recursos Humanos, participan en ella otras instancias pues el departamento al que estará destinado el trabajador debe dar su visto bueno a fin de asegurar candidatos idóneos para un cargo en particular, según su potencial y capacidad de adaptación. Para ello, además de la verificación de referencias, se dispone de procesos estandarizados, como las entrevistas,

que incluyen aspectos técnicos y psicológicos, o las pruebas psicométricas para medir capacidades.

Se ha venido desarrollando una tendencia en el ámbito empresarial ya que, de algún modo, en Venezuela, la nueva realidad organizacional exige del trabajador cooperar en vez de competir, convirtiéndose en asociado, colaborador creativo y responsable, ya que las organizaciones entienden que constituidos en forma adecuada y con los recursos necesarios, su capital humano es capaz de transformar en realidad cualquier meta compartida, por ambiciosa que sea, y en ese perfil, procuran desarrollar productos y servicios de la mejor calidad para responder a las exigencias del mercado y las necesidades del consumidor.

Afortunadamente ese vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y otorga mayor importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos, para lo cual es necesario que se parta de una buena selección para luego proceder a su adecuación a las necesidades de la empresa.

Pero no en todas las organizaciones este vuelco de la industrialización ha mermado ya que en las mayorías de las empresas de mediana y pequeña industria no están concientizados en que tener un proceso de selección de personal ayudaría al logro de sus objetivos y así ser organizaciones eficientes y eficaces dentro de ellas como en el mercado laboral.

Tal es el caso de la empresa en estudio, dedicada a la distribución de embutidos y quesos de distintas marcas y en diversas presentaciones en

Valencia, estado Carabobo, que en la actualidad adolece de mecanismos idóneos para la gestión de su recurso humano para poder cumplir adecuadamente con sus metas en la distribución de sus productos a los clientes. De ese modo, el problema detectado es la dificultad en la selección del personal, cuyo desconocimiento de sus funciones y responsabilidades se potencia al no existir una descripción del cargo ni el perfil requerido para el mismo, ya que las decisiones se sustentan en criterios principalmente de intuición, sin tomar en cuenta si las personas elegidas para los cargos posean experiencia, conocimiento o motivación necesaria.

Siendo así la dificultad de seleccionar personal capacitado, ya sea por falta de conocimiento o por no poseer un personal capacitado en el área o a su vez un departamento de recursos humanos; la seleccionar personal no va ser la más indicada o con los resultados esperados. Pudiendo generar inconformidad del personal contratado al momento de su inicio o a lo largo de su estadía en la organización, observándose bajo desempeño en el puesto es decir cuando la persona contratada no está capacitada para el puesto, baja satisfacción laboral; el puesto no es lo que la persona esperaba, rotación de personal, improvisación en la selección de personal, personal sin el perfil adecuado al puesto es decir no cuenta con las características personales para cubrir el puesto etc.

En ese contexto, la problemática de la organización es no contar con una gestión de recursos humanos que permita la adecuada provisión del capital humano requerido, y no dispone de instrumentos formales para facilitar los procesos de reclutamiento, selección de personal y planeación de recursos humanos, ya que dichos procesos se llevan a cabo de forma empírica o simple. A los efectos, es el Departamento de Administración es el responsable de dar respuesta a las necesidades y requerimientos que

demanda todo el personal de la organización, lo que incluye el pago de nómina, obligaciones laborales, beneficios sociales y todos los requerimientos de los diversos subsistemas de la administración del personal.

Por otro lado, en la organización no cuenta con un manual de descripción de cargos o con un diseño de puestos de trabajo y el personal que conforma el equipo de trabajo, responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para lograr los objetivos. No obstante, la inexistencia de un manual de descripción de cargos se subsana en que los trabajadores conocen las funciones dadas por el supervisor pero no quedan escritas, ocasionando que a los trabajadores se le olviden o lo pasen por alto las actividades; donde se describen las atribuciones de los cargos más relevantes, en este caso en el área de despacho.

En ese caso, la falta de definición de perfiles para los cargos, se traduce en eventuales selecciones no adecuadas que inciden negativamente en el rendimiento de los equipos de trabajo; obteniéndose como resultado que algunas tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan. Es por eso necesario definir una metodología que permita resolver el problema existe y para ello es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de selección de personal para el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo?

¿Qué debilidades y fortalezas presenta el proceso de selección de personal para el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo?

¿Cuáles oportunidades y amenazas plantearía un sistema de selección de personal, para el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Describir la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo.

Identificar las debilidades y fortalezas que presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo.

Proponer acciones de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

La iniciativa de proponer un proceso de selección de personal en la organización para lograr implantar las técnicas y los métodos que ayuden a la selección del mejor candidato para el puesto de trabajo requerido en el área de despacho, ya que es el cargo con más rotación en la empresa y el más crítico para la misma.

En esta investigación se tiene como objetivo principal “Proponer un sistema de selección de personal, en el área de despacho de una empresa de distribución de alimentos en Valencia estado Carabobo”. Así mismo, esta investigación pretende contribuir a la solución de fallas o problemas presentados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, sirviendo además como referencia para otras investigaciones que al igual que esta, requieren optimizar el proceso de captación y selección del capital humano que ingresa a la organización.

Tener personas competentes ayuda disminuir rotación de personal e incrementar niveles de producción, lo cual, para toda organización debe tener importancia, por lo que conviene invertir tiempo y capital para un buen sistema de selección de recursos humanos.

Por lo tanto si un candidato es seleccionado para el cargo requerido, debe poseer características actitudinales que los destaquen y permita desarrollar sus conocimientos teóricos, habilidades y destrezas para la ejecución de la tarea, y con ello obtener el mejor candidato para el cargo. Ya que en la actualidad el título que la persona posea es solo un indicador de sus conocimientos, sin embargo, al trabajar no es suficiente para ser seleccionado.

Por ello es de suma importancia que la organización tome conciencia y establezca un sistema de selección de personal, para que los candidatos de nuevo ingreso en la empresa elimine sus brechas, desarrolle al máximo sus habilidades, cumpla a cabalidad con los objetivos trazados etc. Lo cual llenara de satisfacción tanto al trabajador como a la empresa, debido a que al trabajador le genera oportunidades de carrera dentro de la empresa, aumentos de salarios, entre otros beneficios y a la organización le genera resultados positivos, reconocimiento, y altos niveles de productividad y calidad.

Siendo así la presente investigación busca que la organización cuente con un sistema de selección de personal y así poder fijar las descripciones de cargos actualizadas en el área de despacho, las cuales podrán ser utilizadas también en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la gestión de talento humano.

También cuenta con una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorpora la gestión de talento humano como función clave para el logro de sus objetivos; pero como en la empresa existen varias divisiones, se analizará el área de despacho de la organización, donde se identificarán las debilidades y fortalezas de dicho sistema, para así poder establecer oportunidades de mejora. Esta investigación permitirá un punto de partida para próximas investigaciones relacionadas con el área de reclutamiento y selección de personal, para los temas de Relaciones Industriales en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como para otras universidades, permitiendo de esta manera desarrollar los conocimientos en el área, avanzar como profesional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El presente capítulo servirá de soporte para la realización del estudio, partiendo por los antecedentes de la Investigación en donde se hace la descripción de algunos de los estudios e investigaciones que se han hecho en esta área y que servirán para orientar la búsqueda de información que permitirá alcanzar los objetivos planteado; también se presentara el fundamento teórico que apoya la investigación así como las definiciones conceptuales y operacionales de las variables con los objetivos, los conceptos teóricos con los empíricos permitiendo así evaluar su comportamiento en la práctica.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

En este apartado se presenta una síntesis conceptual de los diferentes trabajos de investigación relacionados con el planteamiento de la presente investigación. Los contenidos de los trabajos que se describen están relacionados con la formación de recursos humanos. Se presentan en orden cronológico hasta el más reciente.

Todo lo anterior con la finalidad de situar la investigación en un marco conceptual que permita orientar la misma en función de los resultados que se esperan obtener.

Son varias las investigaciones que se han realizado sobre el modelo de selección de personal basado en competencias, lo cual considera significativo hacer referencia a los aportes hechos.

En este sentido, Franco, K. y Sánchez, A. en el año (2011), con su investigación titulada “Prácticas de Reclutamiento y Selección aplicadas en dos empresas del ramo alimenticio del estado Carabobo-Municipio San Joaquín, a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Caso: Empresa Nacional y Empresa Multicanal. Presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Cabe destacar que el objetivo general de la investigación fue analizar las prácticas de Reclutamiento y selección de personal, aplicadas por dos empresas del ramo alimentos y bebidas establecidas en el Estado Carabobo-San Joaquín a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Para la cual se realizó un estudio de tipo descriptivo, ya que se pretendió describir como se presenta el fenómeno.

Según el diseño de la investigación se basa en una revisión documental por la manera como está elaborada. La muestra fue de tipo no probabilística, abordado por una entrevista semi estructurada, donde se comprobó que las prácticas de reclutamiento y selección adoptadas no son las mismas para ambas empresas, destacándose que no es la práctica como tal lo que hace la diferencia, si no la manera como esta es implementada.

Concluyendo que se debe reflexionar y contextualizar qué prácticas son asumidas por las organizaciones en el área de recursos humanos que sean competitivas; se recomienda captar e incorporar a la organización las necesidades humanas necesarias para llevar a cabo una estrategia definida requiriendo una mayor precisión dentro de un entorno exigente como el que circunda en la actualidad, ya que por ser este la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional, implica el riesgo de admitir personas

no idóneas que retardan el proceso funcional de la organización en lugar de realizar aportes.

Entre los aportes se infiere que los métodos de reclutamiento y selección basados en las necesidades reales de la empresa, forman el desarrollo total de la calidad, eficiencia y efectividad productiva en las organizaciones, además de potenciar programas de reclutamiento y selección donde se establezcan las habilidades, capacidades y destrezas que deben cumplir tanto la directiva de la organización como los empleados de cargos medios y base, teniendo en cuenta por supuesto en las descripciones de cargo de los diferentes puestos de trabajo.

En la misma forma Reyes Z. Desarrollado en el año 2010. El cual tiene por título “Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a funcionarios de la escuela de policías del estado Carabobo” en la Escuela de Policías del estado Carabobo y presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar por el título de Licenciado en Armonización Comercial. El objetivo general fue diseñar una propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a funcionarios de la escuela de Policía del Estado Carabobo. Este proceso se inició desde la misma instalaciones, bajo la responsabilidad del departamento de captación y selección, captando los aspirantes más idóneos que se encargaran de la seguridad ciudadana, específicamente la del Estado Carabobo.

Entre las conclusiones obtenidas, se admiten y capacitan agentes policiales que vienen a desempeñar sus funciones dentro de los límites geográficos del estado; estos tienen la responsabilidad de mantener, promover y proveer la seguridad de la ciudadanía, razones que justifican la

realización de una evaluación minuciosa al proceso de reclutamiento y selección de sus alumnos, que posean un perfil con características idóneas del personal policial requerido actualmente en el país.

Así mismo, esta investigación pretende contribuir a la solución de fallas presentadas en los procesos de captación y selección de personal, principalmente en organizaciones o instituciones relacionadas con procesos de vigilancia y prevención social, sirviendo además como referencia para otras instituciones de formación policial, sobre cómo pueden actuar para optimizar los procesos de captación y selección del capital humano que ingresa a la institución. Es de vital importancia el estudio ya que permite que este proceso se realice de una manera ordenada en la escogencia del capital humano.

Entre otras investigaciones Chacón y Perdomo L año 2010. "Modelo de reclutamiento y selección basado en competencia en una empresa de vigilancia privada". Realizado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Cabe destacar que el objetivo general de la investigación fue proponer un modelo de reclutamiento y selección basada en competencias para una empresa de vigilancia privada ubicada en la zona industrial de la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Dicho estudio es de tipo descriptivo, realizándose una investigación documental lo cual sirvió de punto de apoyo para el desarrollo de la investigación así mismo se hizo in análisis exhaustivo a la situación actual de la organización respecto a sus políticas de reclutamiento y selección.

Se pudo concluir en el estudio que busco contribuir con el diseño de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en

competencias para los diferentes cargos que se pueden encontrar en los diversos niveles de la empresa objeto estudio, de tal forma que permita elegir nuevos integrantes con una serie de estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial, haciendo parte de un sistema de gestión humana coherente con los planes estratégicos y con la creencia de que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen las diferencia en las empresas de éxito.

Por lo tanto el estudio es un aporte a la investigación ya que explica que las organizaciones deberían utilizar dentro de sus estrategias organizacionales competencias como el proceso de reclutamiento y selección de personal como base para los programas de inserción laboral que permitan elaborar perfiles adaptados a los requisitos de cada cargo, y ubicar a los candidatos ideales para dichas funciones.

### **Bases Teóricas**

Este componente de la investigación, según

Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012:60), expresa los fundamentos teóricos en el cual se apoya todo el proceso investigativo, caracterizado por la discursividad de uno o varios autores, en concordancia con el tema estudiado". Dicho de otro modo, presenta en síntesis la recopilación de aportes conceptuales y la disertación sobre puntos relevantes del contenido del estudio. En tal sentido, en esta sección se presentará los resultados

de la revisión bibliográfica practicada a los efectos de ampliar el fundamento teórico de esta investigación.

## **Reclutamiento**

Chiavenato (2000), se escribe que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

De igual manera Nilda Chirinos (2009:45), expresa que el reclutamiento “este proceso, se hacen esfuerzos para afirmar plenamente a los solicitantes, respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el cargo y las oportunidades profesionales que la organización pueda ofrecer a los candidatos”.

## **Reclutamiento del Personal**

Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, esta elección reciproca depende de diversos factores y circunstancias. Para esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado laboral, porque ofrece oportunidades de trabajo) comunica a determinados candidatos (que forma parte del mercado de recursos humanos) la oferta de oportunidades de empleo. El reclutamiento

funciona como un puente entre el mercado laboral y mercado de recursos humanos.

Por su parte Gómez (1998: 134) afirma que el reclutamiento es “el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.”

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. Su importancia radica, en que le define al Departamento de Recursos Humanos, y a las autoridades de la organización, los pasos, políticas y normas que se deben seguir para hacer excelentes contrataciones.

### **Proceso de Reclutamiento**

En Chiavenato (2000) se encontró que las fases del proceso de reclutamiento son:

- A. Personas que la organización requiere.- Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
  
- B. Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.- El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más

idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

- C. Técnicas de reclutamiento por aplicar.- El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

### **Etapas del Reclutamiento**

Chiavenato (2000) explica que las etapas del reclutamiento son:

- A. Investigación interna sobre necesidades.- Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.
- B. Investigación externa del mercado.- Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- C. Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.- Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

En Chiavenato (2000) se encontró que el mercado de recursos es lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir. Estos candidatos pueden estar empleados o desempleados. De los empleados pueden ser reales, los que desean cambiar de empleo, o potenciales (los que no buscan empleo).

## **Medio de Reclutamiento**

En Chiavenato (2000) escribe que los medios de reclutamiento son:

- A. Reclutamiento interno.- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.
  
- B. Reclutamiento externo.- Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.
  
- C. Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

En este mismo orden de ideas Nilda Chirino (2009), explica que las etapas del reclutamiento son:

- A. Reclutamiento dentro de la organización (interno): ocurre cuando habiendo un cargo vacante, la empresa trata de llenarlo con sus trabajadores. Se tiene que el reclutamiento interno, es la alternativa más importante a desarrollar, dando que se evidencia a través del aspecto motivacional y la permanencia efectiva de los trabajadores, si existen buenos mecanismos de información.

B. Reclutamiento fuera de la organización (externo): se da cuando es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir un vacante. Se puede decir, que es la opción más usada a pesar del costo que conlleva su práctica.

C. Reclutamiento mixto: es aquel que abarca tantas fuentes internas y externas de recursos humanos y puede ser adoptado en tres alternativas; reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, reclutamiento externo y el interno conjuntamente y por ultimo reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo.

### **Fuente de reclutamiento**

Chiavenato (2000) dice que la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren.

Al reunir el mayor número de aspirantes; con el fin de poder escoger entre ellos, los que se someterán al proceso de selección; cabe destacar, que de esta concepción se deriva las siguientes funciones:

1. Asegurar que los puestos vacantes sean ocupados por las personas más calificadas en la empresa.
2. Asegurar que el proceso externo se utilice después de las fuentes internas.

3. Satisfacer las necesidades de personal.

4. Reducir la rotación y ofrecer oportunidades al personal eficiente.

Es importante que los reclutadores comprendas las características requeridas para el cargo, como conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia para lo cual deban estar capacitados. Los reclutadores tienen influencias en la decisión del solicitante a un cargo; debido a que muchas veces pueden mejorar el atractivo de un cargo en la organización.

El éxito del programa de reclutamiento depende de reclutadores entusiastas y competentes.

### **Análisis del puesto.**

En Spector (2002) explica que el análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona. El primero se enfoca en las tareas que se hacen y el segundo tiene que ver con las características personales necesarias para realizar la función.

En Spector (2000) se encontró que el puesto “es donde se realizan varias tareas. El tipo de puesto depende de la naturaleza y características de las tareas. Algunos métodos describen las labores en sí y otros detallan sus características”.

En Spector (2000) se encontró que las partes que componen el análisis de puestos son:

- Encabezado.
- Identificación del puesto.
- Descripción genérica.
- Descripción específica.
- Especificación del puesto.

En Spector (2002) dice que los pasos para elaborar el análisis de puestos son:

1. Recabar información.
2. Separar elementos objetivos del trabajo de los objetivos del trabajador.
3. Ordenar en forma clara y precisa la información obtenida y ponerla en un formato especialmente diseñado para tal fin.

4. Realizar informe de los datos obtenidos.
5. Archivar los datos a la mano para poder disponer de ellos cuando se requiera.

### **Requisitos para el análisis del puesto.**

En Spector (2002) se encontró que los requisitos para poder elaborar un análisis de puestos.

Reunir toda la información necesaria sobre las características laborales y los CHCO necesarias en el puesto, empleando gente capacitada.

La mayor parte de la información de los análisis de puestos viene de cuatro fuentes diferentes: a) Analistas de puestos, b) Personas relacionadas con el puesto, c) Supervisores y d) Observadores entrenados.

Las 4 maneras más frecuentes de proporcionar información para el análisis de puestos son: a) Realizar el trabajo, b) Observar a los empleados en el puesto, c) Entrevistar al experto en la materia y d) Aplicar cuestionarios a los expertos en la materia.

En Spector (2002) dice que la utilidad del análisis de puestos se puede usar para:

- a) Desarrollar la carrera de los empleados.
- b) Aspectos legales, como aseguramiento de la justicia en las acciones hacia los empleados.

- c) Evaluación de desempeño.
- d) Selección.
- e) Capacitación.

Arnoletto (2007) Dice que el análisis de un puesto de trabajo, es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, así como el perfil de quien se debe contratar para cubrirlo. Para realizar este análisis, normalmente se parte del método de operaciones estipulado para las tareas del puesto, se realizan observaciones de tareas similares, se hacen encuestas y entrevistas profundas, para obtener los siguientes tipos de información:

- Actividades del puesto.
- Comportamiento humano.
- Equipamiento utilizado en el trabajo.
- Criterios de desempeño.
- Contexto del puesto.
- Requerimientos humanos.

La información que proporcione el análisis de puestos sirva para:

- El reclutamiento y selección de personal a contratar.
- El cálculo de las compensaciones salariales y otras.
- La asignación de responsabilidades organizacionales.
- La programación de la capacitación y desarrollo para el puesto.
- El establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño.

### **Estructura del Análisis del Puesto.**

Dentro del análisis de cargo existe una estructura definida que puede ser aplicada a cualquier tipo o nivel de cargo, ésta se refiere a cuatro áreas de requisitos, las cuales se dividen generalmente en varios factores de especificación. Al respecto Chiavenato (1999), plantea que estas áreas. Y factores de especificación son:

a.- Requisitos intelectuales. Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de

especificaciones: 11 Instrucción básica. Experiencia necesaria. Adaptación al cargo. Iniciativa necesaria. Actividades necesarias.

b.- Requisitos físicos. Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físicos necesarios.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

c.- Responsabilidades implícitas. Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante al cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, para el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

d.- Condiciones de trabajo. Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del

cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

### **Importancia del Análisis del Puesto**

El análisis de cargo reviste gran importancia en las organizaciones, pues determina los niveles jerárquicos en la estructura de las organizaciones con el análisis de cargo se deduce, se analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características de los mismos. Además, sirve de guía para la administración de recursos humanos, permite ayudar al reclutamiento y selección del personal, entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo.

### **Descripción del Cargo.**

Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (porque lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. De manera tal,

que la descripción de cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

### **Resumen del cargo.**

El resumen del cargo debe describir la naturaleza general del cargo, es decir las características más resaltantes del mismo sin entrar en detalles. Relaciones. Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización. Responsabilidades y Deberes.

Esta sección contiene una explicación detallada de las tareas o atribuciones principales inherentes al cargo. Autoridad. Se utiliza esta sección para definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

### **Normas para la descripción del cargo**

El valor que se obtiene de las descripciones de los cargos, está determinado considerablemente por el número de personas que hacen uso de ellos y por el grado de dicho uso. Por lo tanto los responsables de realizar las descripciones deben acatar ciertas normas básicas para su elaboración.

Al respecto Dessler (1996), plantea algunas normas para la elaboración de las descripciones.

Ser claro: Esto a que las descripciones de cargo deben representar el trabajo de esa posición, de tal manera que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de otros cargos.

Indicar el alcance: Una vez definido la posición, es conveniente indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases como para el departamento o conforme lo requiere el gerente. Incluir todas las relaciones importantes.

Ser específico: Es necesario seleccionar palabras más específicas para mostrar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado capacidad requerida, la medida en que los problemas están estandarizados, el grado y tipo de responsabilidad.

Ser breve: Esto debido a que las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados. Revisar. Para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos necesarios.

### **Perfil de Selección**

Son la base fundamental para iniciar el proceso de selección en una organización. Al hablar de perfil de selección estaríamos incorporando dos instrumentos al proceso: el perfil del cargo. El perfil individual o del candidato.

En términos precisos son los requisitos básicos en cuanto a experiencia, conocimientos y características personales exigidos para un cargo.

Por otro lado el perfil del cargo sirve de guía parcial en las características que se buscan de acuerdo a los requerimientos de un puesto.

En este sentido vale la pena señalar, lo que es el perfil del individuo o de los candidatos: son las cualidades personales, experiencias y conocimientos de un candidato. Este es un instrumento donde se identifican las características generales y específicas de la persona que está siendo considerada.

### **Proceso de Selección**

La selección de personal es un procedimiento que consta de una serie de pasos para poder encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, es decir, elegir a la persona adecuada para un puesto, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de la organización. Este proceso consta de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el cual se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección, se configura como un proceso de comparación y de decisión ya que por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo donde se expresan los requisitos indispensables exigidos al aspirante y por otro lado los candidatos que compiten por el empleo.

Una vez que se realiza esta comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, algunos de los

solicitantes cumplirán con las exigencias y merecerán ser postulados para que los responsables de la selección, elijan los más idóneos para el cargo.

Con frecuencia el proceso de selección, comienza con un filtro inicial de solicitantes, donde se eliminan aquellas personas que no satisfacen o no cumplen con los requerimientos de la vacante, una vez que se realiza la entrevista preliminar, los solicitantes pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación antecedente y referencias. Aquellos solicitantes que obtengan buenos resultados presentarán un examen físico a cargo de la misma empresa, lo que permitirá posteriormente elegir a la persona más idónea para el cargo.

Para ello Mondy, W (1997), plantea los pasos que deben seguirse en un proceso de selección:

- Individuo reclutado.
- Entrevista preliminar.
- Revisión de solicitudes y currículum.
- Pruebas de selección.
- Entrevista de selección.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Decisión de selección.
- Examen físico.
- Individuo contratado

### **Pasos del proceso de selección**

En Chiavenato (2000) explica que los pasos del proceso de selección son:

1. Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.
2. Determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutado, dentro de la organización.
3. Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
4. Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
5. Analizar las características especiales que deberá tener el candidato seleccionado, las cuales deberán ser acordes al Jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.
6. Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso. Lo cual será predictivo para su posterior rendimiento.
7. Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
8. La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y comportamiento). Aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.

9. Documentar la información obtenida en la entrevista.
10. Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Estas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.
11. Aquí se aplican pruebas de conocimiento y habilidad, en donde el candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar.
12. Aquí se realiza una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato. Su historial educacional y profesional. Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
13. Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
14. Aquí se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

### **Política de Selección.**

Un punto de gran relevancia es la formulación de guías o lineamientos, que cumplen con la necesidad de crear un ambiente propicio al instante de ejecutar el proceso de selección. Este aspecto sirve para crear una

delimitación necesaria en diferentes puntos acordes con los tópicos de selección, a su vez permite conocer y esquematizar la forma de realizar las actividades inherentes al proceso.

Según Villegas, J (1998), “cuando se examinan los diversos problemas que surgen como resultado de la colocación de cada hombre en su puesto de trabajo, se evidencia la necesidad de formular lineamientos específicos que sirvan de base para orientar la acción administrativa”.

En este sentido, resulta indispensable que la organización formule políticas que permitan planear y coordinar efectivamente el trabajo de selección de personal, con el fin de facilitar la correlación que debe existir entre las características de los trabajadores y las exigencias de la organización.

Al formular políticas de selección, debe proponerse la procuración del personal más calificado para la organización, considerando los siguientes aspectos:

Deben establecer claramente las posibles limitaciones al proceso de selección, bien sea por los elementos propios de la empresa o por circunstancias exógenas.

Deberá atenderse al costo del proceso de selección, el cual debe ser consonó con las categorías de personal que se obtienen para la organización y con las exigencias de la misma.

Deben ser concretas en función de los tipos de personal a seleccionar, tomando en consideración características personales que debe tener.

Establecerse formalmente las políticas sobre relaciones laborales, relacionadas con el recurso humano o que incidan sobre el proceso de selección.

### **Técnicas de Selección de Personal.**

La selección de personal no es una novedad y constituye una de las áreas que en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones, la selección es una actividad de impedimentos, de escogencias, de opción y decisión.

En la actualidad, según Chiavenato, (1994), la selección de personal tiende a ser menos subjetiva y más refinada, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Una vez que se selecciona el candidato más idóneo se presenta al jefe inmediato y si es necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

El proceso de selección involucra un doble enfoque donde se deberá elegir entre varias personas a aquella que es más apta para

desempeñarse en determinada labor, es decir, centrar el proceso de selección sobre el trabajo. También se parte del individuo y se busca el trabajo que mejor se adapte a las cualidades y características de dicho sujeto.

Si la selección se centra en el trabajo, la entrevista estará dirigida a investigar y medir las cualidades del aspirante en función de los requerimientos mínimos exigidos por el cargo, descartando a los candidatos que no alcancen los requerimientos, es decir, se centrará en eliminar a los no aptos.

Cuando se remite a un individuo para que sea evaluado y se vean las posibilidades de su ingreso en la empresa la entrevista de selección involucrará un estudio mucho más minucioso, profundo y complejo del candidato, para así poder relacionar su perfil de capacidades, experiencias e intereses con los requisitos mínimos de los posibles cargos donde se pueda desempeñar.

A través de la entrevista de selección se busca comprobar que el candidato posee los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que llevan a ser asignadas. También ofrece la información más precisa de su formación y experiencia, los cuales pueden permitir reorientar al candidato hacia otra vacante en caso de no reunir los requisitos necesarios para el puesto objeto de la empresa.

Al respecto, Delgado, N (1997), señala los elementos y técnicas que más se destacan en el proceso de selección de personal:

Descripción del cargo: Aporta información sobre las responsabilidades del cargo de acuerdo con su ubicación en la estructura organizativa de una compañía, así como información complementaria sobre conocimientos, habilidades y experiencias.

Evaluación del cargo: Permite darle un peso relativo a las responsabilidades y por lo tanto enfatiza el nivel de exigencia en el hacer, en este caso de la persona y saber del cargo.

Currículum: Es un instrumento básico para obtener información, en este caso de la persona aspirante.

Entrevista de eventos conductuales y su codificación: Son las técnicas básicas que el Modelo de Competencias introduce como innovación al proceso de selección.

En concordancia con lo anterior, Chiavenato, (1994), plantea que existen otras técnicas que permiten recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, la cual se puede realizar a través de:

Análisis del cargo: Es un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo). La evaluación se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

Aplicación de las técnicas de incidentes críticos: Consiste en anotar sistemáticamente y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor

desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y no deseables en los nuevos candidatos.

**Análisis de la solicitud de empleo:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

**Análisis del cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los requisitos, los contenidos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene una definición anterior.

**Hipótesis de trabajo:** Es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

A partir de esa información acerca del cargo y del aspirante; esta se transforma en una ficha de especificaciones del cargo la cual va a contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

Con esta información, los responsables de la selección pueden establecer las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación, entre las cuales están:

**Entrevista:** Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

## **Implicaciones Psicosociales del Proceso de Selección**

El enfoque a que se hace alusión en este caso, tiene que ver con contratar de evitar los posibles vicios y mala práctica al realizar la selección en las distintas organizaciones, la misma tiene que ver con los efectos del inconsciente, entiéndase dentro de este aspecto el efecto halo, proyección, discriminación y otra serie de puntos que debe tomar a consideración el encargado de llevar a cabo el proceso de selección. De realizar lo contrario se presentara un dilema ético en las personas que ejecutan el proceso, lo cual coloca en tela de juicio su profesionalismo y moral como persona.

Según Guillén, C y Guil, B (2000), el proceso de selección pretende ser el sistema más práctico, justo y económico para incorporar trabajadores a la empresa, que ha de tomar en cuenta la igualdad de oportunidades para todos y el derecho que tiene la empresa a proporcionarse candidatos eficaces en su labor, que la convierten en una organización competitiva que pueda perdurar en el tiempo.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Es el conjunto de acciones destinadas al describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, determinados él “como” se realizó el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema en estudio, al respecto Fino y Camacho (2008:60) “el marco metodológico está referido al “como se realizara la investigación, muestra, tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnica e instrumentos para la recolección de datos, validez, confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El tipo de investigación de este estudio es de carácter descriptivo, debido a que su propósito se basa en la narración de las características de un objeto observado como lo es el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, Estado Carabobo.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:65) definen la investigación descriptiva como “la especificación de las propiedades más importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, con respecto a la presente investigación se describen las apreciaciones de las personas encuestadas y las observaciones tomadas por

las investigadoras, a fin de precisar las condiciones que afectan o pudieran estar afectando a la problemática en cuestión.

Con respecto al diseño de la investigación se clasifica como un diseño de campo y bibliográfico, porque la información para resolver nuestro objetivo de investigación se va a obtener en el sitio donde suceden los hechos, en este caso la empresa objeto de estudio.

### **Estrategia Metodológica.**

En este aspecto de la investigación se utilizara un cuadro al que se le denomina cuadro técnico metodológico, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:52), expresan que el cuadro técnico metodológico, “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”. En función a los objetivos específicos elegidos para el cumplimiento de la investigación, se identifican las dimensiones que corresponde a cada objetivo, con sus indicadores; también se elaboran ítems, que conceden la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el estudio. A continuación se presenta dicho cuadro. (Ver Cuadro Nro. 1).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. De tal manera Arias (2006:67,69) “asegura que las técnicas de recolección de datos son "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Y el instrumento "es

cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información".

En esta investigación se aplican diferentes técnicas una de ellas es la entrevista, la cual aborda las persona encargada de realizar y manejar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Como instrumento se utilizó una entrevista semi-estructurada donde se presenta una serie de preguntas abiertas.

La otra técnica es la encuesta, la misma fue objeto de validez, ya que esta técnica por su naturaleza requirió de la aprobación de diferentes expertos, para su posterior aplicación.

Arias (2006:72) puntualiza a la encuesta como: "técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular".

Las preguntas elegidas para el instrumento tienen correspondencia con los objetivos específicos de la investigación, son preguntas cerradas, diseñadas para identificar y medir los factores que causan una mala gestión de selección de personal, donde el autor establece interrogantes concernientes a selección de persona, redactando interrogantes en forma dicotómica (positiva y negativa) y de selección múltiple donde los encuestados tienen una gama de opciones con el fin de evitar las tendencias repetitivas en las respuestas y diseñado en forma de preguntas cerradas. Dependiendo de las respuestas obtenidas por los encuestados, se demuestra cual es la situación actual de la problemática planteada.

Y por último se aplicó la técnica documental, que no es más que aquellos documentos formales y no formales los cuales se van a consultar como políticas, procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa y formatos que pueden ser utilizados en este proceso para su mejora.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Arias (2006:81) define a la población: La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Se tomó como población finita para nuestra investigación las personas del departamento de despacho y almacén (17), conjunto con la gerente general (1) que es la que lleva el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **La Muestra del Estudio**

En el estudio, la muestra a utilizar es incluir toda la población, es decir, hacer un censo o estudio de tipo censal. Al respecto Arias (2006) recomienda si la población, por el número de unidades que la constituyen, resulta accesible en su totalidad, no es necesario extraer una muestra, y en efecto se puede investigar u obtener datos de toda la población objeto de estudio.

Debido al reducido número y accesibilidad a los elementos conformantes de la población, se ha decidido llevar a cabo un estudio no probabilístico de tipo censal donde se tomaran los 18 trabajadores para realizar el estudio.

### **Validez**

Para entender un poco o referente a la Validez, Bisquerra (2004:98), plantea: “El proceso de validación a juicio de expertos, es el más comúnmente aplicado, debido que las observaciones y postulados, expresados por los evaluadores aportan a la estructura, contenido, pertinencia, redacción entre otros del instrumento que se aplica en la recolección de datos”.

La aplicación de todo instrumento de recolección de datos, sea cual sea su tipo o naturaleza, debe precisar de la validez del contenido, a fin de garantizar la obtención adecuada de la información a recolectar. Que la misma será validada por tres (3) expertos, los cuales son: Un especialista en materia de competencia, un estadístico y un experto metodológico.



**Cuadro Nro. 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
* Describir la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal, en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia esto Carabobo.	Procedimiento de selección de personal.	Son un conjunto de actividades planificadas de las cuales se vale la organización para captar, seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo.	1.Reclutamiento  2.Selección.  3.Técnicas.  4. Duración.  5.Encargados  6. Política.  7. Lugar.  8. Contratación  9. Inducción	1.1 Proceso de reclutamiento.(1,4)  1.2. Fuente de reclutamiento.(2)  2.1 Proceso de selección de personal.(5,7,11,16)  3.1 Técnicas aplicadas en el proceso.(13,14,15)  4.1 Tiempo del proceso de reclutamiento.(3)  4.2 tiempo del proceso de selección.(10)  5.1 Encargados del proceso.(8)  6.1 Políticas de selección.(12)  7.1 Lugar de la entrevista.(19)  8.1 Contrato(17)  9.1 Ingreso(18)	Gerente general	Entrevista  (Semi-estructurada)

Fuente: Geraldine Rodríguez, (2016)

**Cuadro Nro. 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
*Detectar las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de alimentos en Valencia estado Carabobo.	Debilidades y fortalezas del proceso de selección personal.	Son un conjunto de fallas y buenos procedimientos que se encuentra de alguna manera ligados con el proceso.	1.Reclutamiento  2.Selección.  3.Duración.  4.Encargados  5. Lugar.  6. Contratación  7. Inducción	1.1 Proceso de reclutamiento. (2)  1.2. Fuente de reclutamiento. (1)  1.3 Cargo vacante. (10)  2.1 Proceso de selección de personal. (4,5,16,17)  2.2 Solicitud de empleo (3,11)  2.3 Entrevista. (3,13,14,15,17)  3.1 Tiempo del proceso de selección.(6)  4.1 Encargado del proceso. (8)  5.1 Lugar de la entrevista.(7,19)  6.1 Contrato. (23)  7.1 Ingreso (24,25,26,27)	Personal del área de despacho	Encuesta (cuestionario)

Fuente: Geraldine Rodríguez, (2016)

**Cuadro Nro. 3**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Proponer acciones de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo.	Oportunidades de mejoras para el sistema de selección de personal basado en competencias.	Conjunto de conocimientos habilidades, aptitudes y actitudes que poseen los individuos en mayor o menor grado, a fin de lograr eficaz y eficientemente los objetivos de un puesto dado, dentro de la organización.	1.Reclutamiento  2.Selección  3.Técnicas  4.Proceso	1.1 Técnica de reclutamiento 1.2 Fuente de reclutamiento  2.1 Proceso de selección  3.1 técnicas del proceso  4.1 Pasos de reclutamiento y selección de personal	Documental	Documental

Fuente: Geraldine Rodríguez, (2016)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación y análisis de los resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Los datos obtenidos fueron tabulados y posteriormente se calcularon las frecuencias y porcentajes para así proceder a realizar las tablas y el análisis respectivo.

A continuación se hace la presentación de cada respuesta dada por los encuestados, en función al primer y segundo objetivo de la investigación; que Describe la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo.

Se realizó una entrevista semi estructurada, aplicada a la Gerente General el mismo expreso de manera abierta su opinión respecto a cada una de las preguntas emitidas por el investigador, luego de realizada la entrevista se puede inferir que la gerencia tiene un proceso de reclutamiento y de selección de personal bastante simple donde ella realiza un proceso corto y sin mayor formalidad, donde se pudo Identificar las debilidades y fortalezas que presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo.

**Pregunta N° 1:** ¿Por cuál fuente de reclutamiento se enteró usted de la vacante?

- A. Web
- B. Prensa
- C. Un referido
- D. Todas las anteriores

**Cuadro N°4**  
**Fuente de Reclutamiento**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Web		0
Prensa		0
Un Referido	17	100%
Todas las anteriores		0

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 1, se aprecia que el 100% de los trabajadores de la empresa fueron reclutados a través de un referido, dando entender que la fuente que aplica la organización es netamente por recomendados, dando como resultados pocos candidatos en el proceso.

Adicionalmente la Gerente General dice que su fuente de reclutamiento que aplica en la organización es la publicación en internet y los recomendados por conocidos. Pero observando los resultados demuestra que el uso de la web no se aplica ya que todos los empleados son por recomendados.

Por otro lado en lo referente a el proceso de reclutamiento de personal, Sherman-Bohlander-Snell, (1989:93) señala que reclutamiento “Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales, a solicitar las vacantes existentes o previstas”. Por lo antes mencionado se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento de personal es vital para que la organización atraiga candidatos idóneos para luego realizar el proceso de selección en el cargo vacante.

En este orden de ideas, dichos resultados obtenidos son desfavorables para la empresa ya que el tipo de fuente que aplican en la organización es uno solo lo cual que es los recomendados o lo que es igual por un referido, lo que le permite a la empresa obtener pocos candidatos capacitados para el cargo vacante ya que al ser un candidato recomendado o referido la información del perfil del cargo y del perfil del solicitantes no siempre llega al candidato, trayendo como consecuencias pocos vacantes como también candidatos sin el perfil requerido.

**Pregunta N° 2:** ¿Por cuál medio se enteró que tenía que asistir a una entrevista?

- A. Llamada telefónica
- B. Por un referido
- C. Mensaje de texto
- D. Todas las anteriores

**Cuadro N°5**

**Medio de comunicación para la asistencia de la entrevista**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamada Telefónica	2	12%
Por un Referido	15	88%
Mensaje de Texto		0
Todas la anteriores		0

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 2, se puede apreciar que el 88% de los trabajadores dicen que se enteró por medio de un referido para asistir a la entrevista y un 12% fueron notificados por una llamada telefónica. Lo que es notorio que el proceso de reclutamiento es informal, simple. Nilda Chirinos (2009:52) sostiene que “La fuentes de reclutamiento son los medios a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo”.

Por otro lado la Gerente General menciona, que generalmente el medio de comunicación con el candidato para citar a la entrevista es por medio del referido o conocido y que en algunos casos si posee en curriculum de los candidatos los evalúa y luego a través de una llamada telefónica los citan para pautar la entrevista. Lo que afirma los resultados de la encuesta realizada, que la mayoría de los candidatos reclutados son informados y citados a través de los referidos; lo cual es una debilidad que posee la organización que deben tomar en cuenta para así tomar medidas de acción y mejorar el proceso para obtener más formalismo con el candidato y las pautas para asistir a la entrevista.

**Pregunta N° 3:** ¿Qué documento le solicitaron al momento de realizar la entrevista?

- A. Curriculum
- B. Exámenes médicos
- C. Documentos legales
- D. Todas las anteriores

**Cuadro N°6**  
**Documentos solicitados**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Curriculum	13	76%
Exámenes Médicos	0	0%
Documentos legales	1	6%
Todas las Anteriores	3	18%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 3, denota que el 76% de los trabajadores les solicitaron llevar nada más el curriculum al momento de realizar la entrevista, mientras que un 18% le solicitaron todos los documentos legales y un 6% de los trabajadores le solicitaron los documentos legales nada más. Lo cual nos demuestra que no existe un perfil del cargo que exija requisitos mínimos al momento de la entrevista y que la petición de documentos no es un requisito a cumplir. Tim Hindle (1998:6), "Una entrevista es un método para intercambiar información entre individuos".

En este caso la Gerente General comento, que el requisito más exigido es el curriculum al momento de asistir a la entrevista pero que todo dependerá del cargo que este vacante, lo que queda en evidencia los resultados obtenidos en la encuesta dando a demostrar el proceso de reclutamiento simple a la hora que surja un cargo vacante, trayendo como consecuencia una debilidad notoria en el proceso ya que no permite evaluar a cabalidad el candidato y si es idóneo o no para el cargo, ya que se debería cumplir un perfil de cargo y sus exigencias sobre todo los documentos básicos como licencia si es un chofer, certificado de salud y manipulación de alimentos ya que se trabaja y manipula comida.

**Pregunta N° 4:** ¿De qué manera se enteró usted que fue seleccionado para el puesto vacante?

- A. Llamada telefónica
- B. Un referido
- C. Al finalizar la entrevista
- D. correo

**Cuadro N°7**  
**Seleccionado para el puesto vacante**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamada telefónica	7	44%
Un referido	3	19%
Al finalizar la entrevista	6	37%
Correo	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 4, demuestra que los trabajadores fueron en su mayoría con 44% llamados telefónicamente para notificar que fue seleccionado, no obstante también con el 37% fue notificado al finalizar la entrevista y el 19% de los trabajadores fueron notificados a través de un referido. Los que demuestra que no tienen un proceso establecido para notificar a los vacantes que fueron seleccionados para el cargo.

Chiavenato, (2009) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En esta oportunidad la Gerente General expreso que normalmente el método que usa para notificar a los candidatos que fueron seleccionados es por medio de una llamada telefónica, pero también comento que ella normalmente tiene como mínimo 5 candidatos para luego realizar la selección final para el cargo. Lo que demuestra en la encuesta una ambigüedad y lo expresado por la gerente general, ya que como demuestra la encuesta un 37% de los trabajadores fueron notificados al momento de culminar la entrevista, demostrando que las técnicas utilizadas en el proceso de selección no están establecidas ya que dependiendo de la urgencia de la organización por cubrir el puesto vacante hace que al finalizar la entrevista se seleccione de inmediato al candidato sin hacer un previo análisis de los candidatos entrevistados y seleccionar el más idóneo que cumpla con los requisitos de la organización como del cargo, demostrando una debilidad en la organización que debe buscar un plan de acción para reforzar y mejorar las técnicas y métodos al momento de seleccionar y comunicar al candidato que fue elegido para el puesto vacante.

**Pregunta N° 5:** ¿Usted durante el proceso de selección cuales actividades realizo?

- A. Una entrevista
- B. Una entrevista y una prueba de conocimientos
- C. Una entrevista y un test psicológico
- D. Todas las anteriores

**Cuadro N°8**  
**Proceso de selección actividades realizadas**

ITEMS	FRECUENCIAS	PROCENTAJES
Una entrevista	13	76%
Una entrevista y una prueba de conocimiento	4	24%
Una entrevista y un test psicológico	0	0
Todas las anteriores	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 5, se puede observar que un 76% de los trabajadores le realizaron una entrevista y que un 24% le realizaron entrevista y prueba de conocimiento, dando a demostrar lo simple del proceso de selección ya que no exige requisitos mínimos a la hora de la entrevista. Zayas Agüero (2010) afirma que “la selección es recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen

de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección”.

Sin embargo la Gerente General, solo menciona que realiza una entrevista en el proceso de selección de personal pasando por alto que en algunas ocasiones realiza entrevista y prueba de conocimiento, demostrando que en este proceso que realiza la organización al momento de la entrevista no es constante. Y que la aplicación de la prueba psicológica no se le aplica a ningún candidato, lo que puede ser un factor negativo para la empresa ya que sin una evaluación exhaustiva de los candidatos pueda que escojas a un individuo no capacitado para el puesto.

Nilda Chirinos (2009), expresa que la entrevista es un proceso de comunicación humana y como tal tiene sus implicaciones psicológicas desde el punto de vista del contacto físico, intelectual y emocional. En este aspecto debe ser explorado cuidadosamente el que y como de la expresión de los factores psicológicos, sociales y ambientales de la situación, de los cuales en entrevistador debe tener control y estar alerta ante el estado del sujeto como si mismo.

**Pregunta N° 6** ¿Cuánto tiempo transcurrió entre que finalizó la entrevista y le informaron que fue la persona seleccionada?

- A. De inmediato
- B. De una a tres días
- C. De una a siete días
- D. De una a quince días

**Cuadro N°9**

**Tiempo transcurrido para la selección del candidato**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
De inmediato	7	41%
De uno a tres días	4	23%
De uno a siete días	3	18%
De uno a quince días	3	18%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 6, se evidencia que la mayoría con un 41% de los trabajadores fueron notificados de inmediato que fue la persona seleccionada, como también un 23% espero de una a tres días para ser notificados y con el 18% para ambas opciones de una a siete días y de uno a quince días. Se enteraron que fueron escogidos. Demostrando que no tiene un proceso de selección establecido con tiempo límite para tomar la decisión final, lo cual se presta para entender que dependiendo de la urgencia del caso se toma la decisión sin tomar en cuenta o evaluar otros candidatos.

Stoner y Wankel (1989:709) lo define como el método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de tomas de decisiones y permita que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización.

En este caso la Gerente General expreso que luego de la entrevista y una vez escogidas los cinco candidatos duran máximo 4 días para seleccionar el más idóneo. Demostrando que los trabajadores durante la encuesta fueron avisados en otro periodos de tiempo que ella menciona y que en su mayoría fueron seleccionados de inmediato con un 41% de los trabajadores, seguido de un 23% de una a tres días y un 18% por igual para los trabajadores de una a siete días y de una a quince días. Evidenciando lo contradictorio de la repuesta de la Gerente General y de los trabajadores, obteniendo así una debilidad en la organización para hacer cumplir el tiempo estipulado para seleccionar y evaluar a los candidatos.

**Pregunta N° 7:** ¿Cuál considera usted que es el lugar más apropiado para realizar entrevista?

- A. Oficina
- B. Comedor de la empresa
- C. Área de despacho
- D. Salón de reuniones

**Cuadro N°10**

**Lugar más apropiado para realizar la entrevista**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Oficina	17	100%
Comedor de la empresa	0	0%
Área de despacho	0	0%
Salón de reuniones	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 7, se puede apreciar que el 100% de los trabajadores prefieren que se realice en el área de la oficina. Demostrando que el lugar para realizar la entrevista si puede influir a los candidatos ya que les brinda más confianza e importancia al proceso.

La Gerente General en este caso dijo, que al momento de realizar la entrevista ella no acondiciona el lugar ni busca que sea el lugar más apropiado ya que dice que quiere que los candidatos vean tan cual como es la organización y así se familiaricen con más facilidad. También nos comentó que en ocasiones realizala entrevista en otras áreas de la organización ya

que surgen inconvenientes que requieren de su presencia en el momento y ella opta por entrevistar en el lugar que este.

Con lo expresando anterior mente se puede observar que el lugar donde se realiza la entrevista no es una prioridad para la gerente general ya que en ocasiones si no puede realizarla en la oficina lo hace en cualquier lugar de la empresa, lo que es desfavorable para este tipo de proceso ya que se requiere de tiempo y lugar apropiados para que así los candidatos al momento de realiza la entrevista se sientan más cómodos, como en este caso se expresaron los trabajadores que en su opinión el lugar más favorable es en la oficina.

Nilda Chirino (2009:67,68), expresa se debe estar muy atento al proceso de la entrevista desde el recibimiento (debe ser igual para cada uno de los candidatos), el establecimiento del rapport, la presentación, la ambientación y cómoda para ambos, el tema en cuestión, la exploración del sujeto en cuanto preguntas básicas, expresiones y por último el resumen y el cierre de la entrevista.

**Pregunta n 8:** ¿Quién le realizo la entrevista?

- A. Presidente
- B. La gerente general
- C. Gerente de despacho y almacén
- D. Jefe de despacho y almacén

**Cuadro N°11**  
**Quien fue el entrevistador**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Presidente	6	35%
La Gerente General	11	65%
Gerente de despacho y almacén	0	0%
Jefe de despacho y almacén	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 8, denota que el 65% de los trabajadores fueron entrevistados por la Gerente General, mientras que un 35% fue por el Presidente de la empresa. Demostrando que el encargado de realizar este proceso no es una sola persona que aunque la mayoría fue entrevistada por la Gerente General, también realizo la entrevista en ocasiones el Presidente.

En este caso el proceso de selección y puntualmente la entrevista se encarga una sola persona que esté preparada y posea conocimientos de técnicas y métodos para poder así desarrollar y alcanzar una buena elección. Al menos que la organización realice dos entrevista una al comienzo del proceso y otra cuando ya se tienen seleccionados los candidatos y de esta manera participan más de una persona en el proceso de la entrevista normalmente es supervisor, jefe, o encargado del área del cargo vacante que permite que se obtenga un proceso más minucioso y así obtener el candidato más adecuado. Chiavenato (1990:215), define “un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de otros cinco elementos fundamentales: la fuente, el transmisor, el canal de transmisor, el instrumento de decodificación y el destino”.

Sin embargo la Gerente General expreso, que normalmente la persona que se debe encargar de este proceso debe ser una persona de recursos humanos, pero como la empresa no posee este personal o departamento lo realiza la gerente general que es ella. Esto demuestra que el encargado de realizar el proceso de la entrevista no es una persona de recursos humanos lo que da a entender que la persona encargada no está capacitada a su totalidad para aplicar el proceso de selección de personal, ya que lo realiza de manera empírica con experiencias y requerimientos que surjan en el momento pero no por un proceso que tenga establecido. Lo que permite ver una gran desventaja que posee la organización al momento de requerir personal y comenzar con el proceso de reclutamiento y selección.

**Pregunta N° 9:** ¿Para el día de la entrevista le solicitaron el certificado de salud?

- Si
- No

**Cuadro N°12**  
**Solicitud del certificado de salud**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	%
NO	13	%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 9, se demuestra que un 76% de los trabajadores no le solicitaron el certificado de salud, mientras que un 24% sí. Evidenciando que para la empresa no es un requisito básico para ser seleccionado, lo que resulta un factor importante para evaluar ya que por el tipo de servicio que presta la empresa es necesario que todos los trabajadores posean sus certificados de salud.

En este orden de ideas la Gerente General comento, que para ella no es un requisito básico que posean documentación al día, ya que si llegan a ser seleccionados a medida que se desenvuelva y se adapte a la empresa la misma organización se encarga de gestionarles los documentos requeridos para que puedan trabajar con total legalidad. En este punto es delicado a lo que se refiere la documentación del personal ya que si le llega una inspección a la organización puede ser hasta clausurada por no poseer su personal en regla, lo que genera una debilidad para la organización que estos documentos no sean exigidos a la hora de seleccionar.

**Pregunta N° 10:** ¿Usted tenía conocimiento de cuál era el cargo vacante?

- Si
- No

**Cuadro N°13**  
**Conocimiento del cargo Vacante**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	77%
NO	6	23%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 10, denota que un 77% de los trabajadores entrevistados no tenía conocimientos de cuál era el cargo vacante, mientras que un 23% sí. Lo cual demuestra la poca información y técnicas para el reclutamiento de candidatos, ya que si no se realiza por medios de anuncios sea web, prensa o interno sucede la poca información sobre el cargo vacante. Bohlander Snell (1999:56) el diseño el cargo “es la actividad que se deriva del análisis de posiciones que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para resaltar la eficiencia laboral del trabajo”.

Spector (2002) explica que el análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona.

Como ya fue mencionado anterior mente por lo dicho la Gerente General, su fuente de reclutamiento es por medio de los referidos sucede la poca información que recibe el candidato a la hora de enterarse del cargo vacante, lo cual trae como consecuencia que a la hora de llegar a la entrevista este no tenga conocimiento para que cargo está siendo entrevistado si no al momento de la entrevista es que se entera. En este caso no todos los trabajadores tuvieron este inconveniente pero de igual manera es un porcentaje significativo por el cual se debería reforzar esa debilidad para que así la organización obtenga mejores candidatos.

**Pregunta N° 11:** ¿Usted en entrevista le explicaron a qué se dedica la empresa?

- Si
- No

**Cuadro N°14**  
**Información sobre la empresa**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	80%
NO	7	20%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 11, se evidencia que el 80% de los trabajadores si obtuvo información sobre a que se dedicaba la empresa, mientras que un 24% no. En este punto la información que obtenga el candidato en la entrevista es de vital importancia para familiarizarlo con la organización, si este intercambio de información no sucede a la hora de la entrevista el candidato queda con dudas y aunque este sea seleccionado para el cargo no sabrá realmente que realizara a la hora de comenzar a trabajar. Tim Hindle (1998:6) dice “una entrevista es un método para intercambiar información entre individuos”.

**Pregunta N° 12:** ¿Usted lleno la solicitud de empleo antes de comenzar la entrevista?

- Si
- No

**Cuadro N°15**  
**Solicitud de empleo**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	22%
NO	15	88%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 12, denota que el 88% de los trabajadores no llenaron la solicitud de empleo antes de realizar la entrevista mientras que un 12% sí.

Esto demuestra que el proceso de selección es un proceso que aplica de manera simple sin muchos métodos o pasos a seguir dejando así mucha información valiosa sin evaluar para luego seleccionar al más idóneo.

Lo que genera una oportunidad de mejora para la organización ya que hay que afianzar más la importancia que tiene llenar la solicitud de empleo ya que en la misma se recoge datos importantes del candidato a la hora de sus regencias personales como laborales, familiares, experiencias etc.

Nilda Chirinos (2009:63) dice, las organizaciones se exige que los solicitantes llenen una solicitud de empleo, por ser un medio rápido y sistemático para obtener una información completa sobre los solicitantes. Las solicitudes tienen varios propósitos: para decidir si un solicitante cumple con los requisitos mínimos de experiencias, de información educación, etc. Como también sobre los antecedentes del solicitante para verificar referencias.

**Pregunta N° 13:** ¿A usted en la entrevista le explicaron las funciones del cargo?

- Si
- No

**Cuadro N°16**  
**Funciones del cargo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	14	82%
NO	3	18%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 13, se demuestra que un 82% de los trabajadores si recibió información sobre las funciones del cargo y un 18% no obtuvieron información sobre las funciones del cargo. Dejando en evidencia que la persona que realiza la entrevista no está intercambiando ni generando la mayor información sobre el cargo y sus funciones constantemente en la entrevista. Arnoletto (2007) Dice que “el análisis de un puesto de trabajo, es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, así como el perfil de quien se debe contratar para cubrirlo”.

En este orden de ideas la Gerente General dijo, que si general información sobre las funciones del cargo para que así los postulantes tenga conocimiento de las funciones que deben realizar si quedan seleccionados. En este caso comparando lo dicho por la Gerente General y los resultados de la encuesta se evidencia que hay un pequeño porcentaje pero no menos importante que no obtuvo información sobre las funciones del cargo, lo que demuestra que no siempre se comunican toda la información valiosa al candidato dando a entender que el tiempo o la disposición al momento de realizar la entrevista no son siempre las misma, lo que genera una debilidad del proceso ya que no se transmite toda la información requerida.

**Pregunta N° 14:** ¿A usted en la entrevista le informaron los requisitos del cargo?

- Si
- No

**Cuadro N°17**  
**Requisitos del cargo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	13	76%
NO	4	24%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 14, se muestra que el 76% de los trabajadores si fueron informados sobre los requisitos del cargo mientras que un 24% no obtuvieron información de la misma. Demostrando que el entrevistador no siempre intercambia toda la información con el candidato. Lo que permite que se contrate candidatos sin el perfil requerido, generando rotación de personal o que no se pueda adaptar al cargo seleccionado como a la organización.

Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Sin embargo la Gerente General expreso, que ella informa a sus candidatos sobre los requisitos que tiene el cargo vacante. Lo que muestra que no todo lo dicho por la encargada del proceso se cumple con cabalidad que en ocasiones algunas de las informaciones no las notifica al candidato.

**Pregunta N° 15:** ¿A usted en la entrevista le explicaron el horario del cargo?

- Si
- No

**Cuadro N°18**  
**Horario del cargo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	17	100%
NO	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 15, muestra que la totalidad de los trabajadores fueron informados sobre el horario que deben cumplir en la organización una vez seleccionados. Lo que evita dudas o retrasos de los trabajadores al momento de comenzar su jornada laboral.

No obstante la Gerente General dijo, que si informaba a sus postulantes sobre el horario de trabajo lo que genera una fortaleza al proceso ya que no se generan dudas al momento de cumplir con el horario o sobre cuál es.

**Pregunta N° 16:** ¿A usted en la entrevista le informaron cual es el sueldo?

- Si
- No

**Cuadro N°19**  
**Información de sueldo**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	59%
NO	7	41%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 16, denota con un 59% de los trabajadores obtuvieron información sobre el sueldo al momento de la entrevista, mientras que un 41% no. Lo que evidencia que informar sobre el sueldo que va a devengar el candidato no es una información primordial para el encargado del proceso de selección, aunque en la encuesta más de la mitad si fue infirmada casi la mitad no lo fue. Sin embargo la Gerente General dice, que ella por lo general no optar por dar la información sobre el sueldo que poseerá el candidato ya que lo informa una vez contratado el candidato. En este caso depende de la organización de como aplica sus técnicas para hacer más atractiva la oferta de trabajo al candidato.

**Pregunta N17°:** ¿A usted en la entrevista le informaron cuales son los beneficios del cargo?

- Si
- No

**Cuadro N°20**  
**Beneficios del cargo**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	12%
NO	15	88%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 17, se a precio que el 88% de los trabajadores desconocen los beneficios del cargo, en cambio un 12% si. Lo que demuestra que la mayoría de los trabajadores no fueron informados sobre los beneficios que tendrían al obtener el cargo. Sin embargo la Gerente General expreso, que ella informa a sus postulantes sobre estos beneficios.

Dar este tipo de información a los candidatos dependerá de que tan atractivo quieres que sea en cargo vacante a la hora de reclutar a el personal, lo que se quiere decir que no es primordial el dar a conocer esta información al momento de realizar la entrevista ya que dependerá de la organización y sus políticas de cómo quieren que se genere la información sobre el cargo.

**Pregunta N° 18:** ¿A usted le realizaron test psicológicos?

- Si
- No

**Cuadro N°21**  
**Test psicológicos**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	0	0%
NO	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 18, se pudo apreciar que el 100% de los trabajadores no le realizaron una prueba psicológica. Estos Test psicológicos son requeridos y aplicados en la entrevista de trabajo para detectar que la persona está en pleno estado mental para ejecutar su labor.

Existen distintos tipos de test psicológicos como los que miden las características estables de la personalidad, las habilidades y también donde se busca evaluar la capacidad intelectual del individuo. El objetivo de estos test psicológicos es de asegurar que los elegidos sean en realidad los mejores para cada puesto. Sin embargo en la organización no se aplica ninguna prueba o test a los postulantes, lo que demuestra una debilidad que tiene que reforzar la empresa para así mejorar su proceso de selección y con la misma puedan obtener candidatos capacitados para cada cargo vacante que surja.

**Pregunta N° 19:** ¿En su opinión el lugar de la entrevista fue el lugar más apropiado?

- Si
- No

**Cuadro N°22**  
**Lugar de la entrevista**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	65%
NO	6	35%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítem 19, se aprecia que el 65% de los trabajadores opinan que el lugar donde le realizaron la entrevista fue el más apropiado mientras que un 35% opina lo contrario. Lo que queda en evidencia que lo dicho anteriormente por la Gerente General que realiza las entrevistas en ocasiones fuera del lugar de la oficina se cumple, ya que la mitad de los trabajadores afirman que el lugar donde fueron entrevistados no fue el más apropiado. Demostrando que aunque sea un aspecto no primordial para el proceso de selección de personal el acondicionamiento del lugar se tiene que tener en cuenta y mejorar ya que los trabajadores aunque aceptan ser entrevistados de esa manera les queda el recuerdo de donde fue y como, lo que puede perjudicar en la motivación o la visión que el candidato tenga al entrar y permanecer en la organización.

**Pregunta N° 20:** ¿A finalizar la entrevista tuvo alguna duda?

- Si
- No

**Cuadro N°23**  
**Duda al finalizar la entrevista**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	29%
NO	12	71%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 20, denota que el 71% de los trabajadores quedaron claros al culminar la entrevista, pero el 29% no quedando dudas en el trabajador. Dicho esto, se demuestra que la persona encargada de realizar la entrevista genere y comparte la información mayormente de manera clara hacia el candidato sin embargo un porcentaje minoritario pero no menos importante releja que si quedaron con dudas al terminas su entrevista.

De acuerdo a estos resultados se demuestra que hay que reforzar y ser más constante con todo el intercambio de información hacia los trabajadores para que así estos queden claros al culminar su entrevista.

**Pregunta N° 21:** ¿Le aclararon las dudas que tuvo?

- Si
- No

**Cuadro N°24**  
**Aclaratoria de las dudas**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	12	71%
NO	5	29%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 21, se muestra que el 71% de los trabajadores sus dudas estaban aclaradas mientras que un 29% no. Lo que nos confirma que los trabajadores que quedaron con dudas al respecto se fueron sin aclararlas, demostrando que aunque la mayoría si entendió y recibió completo la información una minoría no fue así, es aquí donde se tiene que reforzar y dar más hincapié en preguntar y demostrar que el entrevistador desea que todo quede claro y cubierto para que así, aunque el candidato sienta timidez en preguntar se sienta más a gusto y aclare sus dudas.

Werther y Davis, (1989:66), la define como: “una plática formal y con profundidad para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante”

**Pregunta N° 22:** ¿Quedo conforme con la entrevista?

- Si
- No

**Cuadro N°25**  
**Conforme con la entrevista**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	88%
NO	2	12%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 22, se puede apreciar que el 88% de los trabajadores si quedaron conformes con la entrevista que les fue dada mientras que un 12% opina que no. Según Villegas (1988:122) “La entrevista puede definirse como el procedimiento de observación que se cumple, mediante la comunicación directa con el solicitante, y que tiene como finalidad la evaluación de sus característica personales”.

En toda organización se debe alcanzar el mayor nivel de comunicación y en este caso el trato hacia el público lo que demuestra que la persona encargada del proceso debe reforzar esos elementos en el momento de la entrevista aunque la mayoría de ellos si quedaron conformen deben de tratar de que sea un 100% ya que si quieres atraer los mejores candidatos para tu cargo vacantes debes tomar el tiempo al finalizar la entrevista en preguntar si quedo alguna duda o si el candidato posee alguna.

**Pregunta N° 23:** ¿Cuándo usted ingreso firmo contrato de trabajo?

- Si
- No

**Cuadro N°26**  
**Contrato de trabajo**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 23, se puede observar que el 100% de los trabajadores no firmaron ningún tipo de contrato en la empresa. Lo que representa una desventaja y debilidad para la organización como para los trabajadores ya que el mismo sirve para dejar en claro y con cláusulas políticas de la empresa que deben ser respetadas, así como derechos que adquiere el trabajador una vez firmado el contrato por ambos es decir por el trabajador y el representate legal de la empresa.

Nilda Chirinos (2009:116) contratación como proceso se puede definir como 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.

Las características del proceso de contratación dependerán de las normas y políticas establecidas en la empresa.

En este caso la Gerente General expreso que, aunque sabe que el contrato de trabajo debe ser de suma importancia y debe ser implementado, como desde los inicios hace más de 20 años atrás su padre el Presidente de la organización nunca realizo ni hacia firmar ningún tipo de contrato a los trabajadores ya que para ese entonces los tratos de palabra eran cumplidos sin tantos problemas como la actualidad, sin embargo aunque ella sabe que no poseer un tipo de contrato con los trabajadores los puede perjudicar ella siguió con el mismo esquema de trabajo y el pacto que en solo palabras. Y así a la hora que se quiera terminar la relación de trabajo es más fácil.

**Pregunta N° 24:** ¿Fue usted informado sobre las políticas, normas y procedimientos de las empresas una vez contratado?

- Si
- No

**Cuadro N°27**

**Políticas, normas y procedimientos de la empresa**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	0	0%
NO	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 24, se aprecia que el 100% de los trabajadores no fueron informados sobre las políticas, normas y procedimiento. Dejando una gran brecha entre la organización y el trabajador ya que si estos tres elementos no se les informo a los trabajadores una vez ingresados a la empresa pueda que irrespeten o realicen proceso como no deben ser, pero como en el momento esto no fue aclarado ni dejado por escrito los trabajadores no están conscientes de que si se debe hacer y qué no. Lo que quiere decir que la inducción de los trabajadores es de manera empírica de manera de que pase el tiempo se le va diciendo o notificando al trabajador que sí que no.

Nilda Chirinos (2009:121) el proceso de inducción se fundamenta en los principios de la selección de un individuo para un puesto de trabajo, lo cual necesariamente requiere de un proceso de preparación para enfrentar este reto, así como también lo es para aquellos que van a enfrentar nuevas responsabilidades, y esto les sirve de base para la comprensión de los deberes y responsabilidades, así como la relación con el supervisor y demás compañeros de trabajo.

La Gerente General comento al respecto que realmente al momento que empieza sus labores el trabajador le informa sobre las políticas básicas de la empresa y en cuanto a los procedimientos ellos van a aprendiendo a medida que va transcurriendo los días en la empresa. Sin embargo estas políticas básicas que ella menciona que informa si se compara a los resultados de la encuesta se ve claramente que realmente no es así, lo que permite ver la debilidad que posee la organización una vez que contratan al personal sobre la información básica que se le debe dar a cada trabajador.

**Pregunta N° 25:** ¿La empresa le dio a conocer la misión y visión de la organización?

- Si
- No

**Cuadro N°28**  
**Misión y visión**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	0	0%
NO	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 25, se puede demostrar que el 100% de los trabajadores no fueron informados sobre las Misión y visión de la organización. Demostrando que la organización una vez seleccionado y contratado el personal no tiene ningún plan de información hacia el personal de nuevo ingreso.

**Pregunta N° 26:** ¿Una vez contratado, fue usted presentando ante los trabajadores, director y gerente?

- Si
- No

**Cuadro N°29**

**Presentación ante los trabajadores, directores, y gerente generales**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	6	35%
NO	11	65%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 26, denota que el 65% de los trabajadores no fueron presentados antes los trabajadores, presidente y gerente general pero un 35% de los trabajadores sí.

Nilda Chirinos (2009:120) dice el proceso de orientación e inducción se establece como un requisito básico en la preservación y mantenimiento de las relaciones humanas, pues este proceso básicamente requiere de un continuo desarrollo de conocimientos y de la adaptación del individuo dentro de la organización.

En este caso integrar al personal nuevo a la organización presentándolo ante los empleados como los representantes legales de la organización hace que el trabajador se sienta más familiarizado con la organización

ofreciéndole más confianza como también saber a quién dirigirse al momento de que surja algún inconveniente o duda.

Sin embargo la organización en su mayoría no realizo con todos los trabajadores la presentación e inducción de los trabajadores, dejando un punto que reforzar para el momento del nuevo ingreso.

**Pregunta N° 27:** ¿En su opinión, cree que la empresa posee un proceso de inducción?

- Si
- No

**Cuadro N°30**  
**Proceso de Inducción**

ITEMS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	17	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 27, se afirma que el 100% de los trabajadores opinan que la organización no posee un proceso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso, lo que confirma las preguntas anteriores ya que si este proceso no es aplicado en la organización por ende lo que son las normas, políticas, procedimiento, misión visión y presentación del nuevo trabajador en la organización se cumplen.

Nilda Chirinos (2009:120) el proceso de inducción es considerado como un proceso lógico, compuesto por una serie de funciones que están relacionadas entre sí, el cual se utiliza en la administración de personal o recursos humanos tanto en la fase de inicio así como también en la de desarrollo del individuo dentro de la organización.

No obstante la Gerente General comento que, a medida que el nuevo trabajador está en la organización este va aprendiendo y se va orientando. Aunque esto fuera cierto no es la mejor manera para inducir a un personal en la organización porque debes familiarizarlo con la empresa hacerlo parte de ella o que se sienta parte de ella y a de más indicar como es el tipo de procedimiento o método que realiza la organización para cumplir con los objetivos, ya que en toda organización los métodos son distintos cada quien tiene su filosofía y sus técnicas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

### **Análisis de la encuesta**

Luego de tabular y presentar los resultados de la entrevista y las encuestas aplicadas a la gerente general como a los trabajadores del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y queso en Valencia estado Carabobo. Se da repuestas a los objetivos específicos ya planteados, que son:

Objetivo N° 1: como proceso actual de la empresa, se obtuvo a través de una entrevista a la Gerente General la información detallada de como realizan dicho proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización. Dando a conocer sus métodos poco constantes a la hora de buscar a nuevos bacantes para el área, destacándose que es un proceso simple, empírico y limitado ya que se basa de experiencias y requerimientos que puedan surgir en el momento no por un proceso que se tenga ya establecido. Ocasionando así un proceso poco efectivo ya que en su mayoría da acceso a bacantes que no son aptos para cubrir el puesto.

Objetivo N° 2: luego de conocer el proceso actual de la empresa se identificar las fortalezas y debilidades del proceso actual, obteniendo como fortalezas de la organización estabilidad laboral, cumplen con las normativas legales vigentes, no exceden de las cuarentas horas semanales, brindan seguro de hospitalización, bono de alimentación y bono por asistencia perfecta, sueldo por encima del salario mínimo, vacaciones colectivas mayores a los quince días hábiles etc. Y Como debilidades se puede mencionar que no poseen perfiles de cargo, técnicas de reclutamiento de personal ya que se limitan a una sola fuente para obtener a los candidatos, análisis previo de los curriculum, técnicas de selección de personal, solicitud de empleo, pruebas psicológicas; conocimiento y pre empleo, validación de referencias laborales, entrevista con el supervisor del área, duración del proceso, toma de decisión y contratación, misión; visión de la organización, políticas normas y procedimientos etc.

Teniendo en cuenta que los beneficios que ofrece la organización atrae una variedad de candidatos para optar por el puesto de trabajo y su vez formar parte de la misma, se hace necesario que la empresa entienda la importancia del proceso de reclutamiento y selección, que va más allá de los beneficios que esta pueda ofrecer, ya que si el proceso no es establecido correctamente, trae como consecuencia desequilibrio en el grupo de trabajo.

Objetivo N° 3: teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se propone acciones de mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que le permitirá a la organización contar con personal calificado. (Ver figura N° 1 y 2)

## ANALISIS DOCUMENTAL

Las técnicas de la investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información.

Balestrimi, M (2006), plantea que mediante esta técnica se acumula de manera metodológica y ordenada los diversos datos e ideas de las fuentes localizadas que servirán de apoyo para la realización del trabajo con gran rapidez y eficiencia. El dominio de esta técnica, permite racionalizar al máximo la etapa de acopio de las fuentes y poder establecer las conexiones necesarias entre los datos obtenidos y el plan general que se propone alcanzar.

A lo largo de esta investigación, se ha recopilado información que tienen que ver con el proceso de reclutamiento y selección de personal útiles para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Dicho lo anterior, se tomarán en cuenta tres autores que hablan sobre la administración de recursos humanos donde plantean un proceso de reclutamiento y selección de personal paso a paso. Con la misma serán analizados cada autor para luego operacionalizarlo y así poder ser más sencillo y claro cada paso del proceso por cada autor; para así luego proponer acciones de mejoras para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización

En este mismo orden de ideas, los autores y sus procesos son:

<b>Autor</b>	<b>Proceso de reclutamiento y selección de personal</b>
<p>Werther W y Davis K  “Administración de personal y recursos humanos” (1983)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Recepción preliminar de solicitudes.</li> <li>2.Prueba de Idoneidad</li> <li>3.Entrevista de Selección</li> <li>4.Verificación de datos y referencias.</li> <li>5.Examen médico.</li> <li>6.Entrevista con el supervisor.</li> <li>7.Descripción realista del puesto.</li> <li>8.Decisión del Contrato.</li> </ol>
<p>Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Definir el puesto de trabajo.</li> <li>2.Determinar los requisitos del candidato.</li> <li>3.dentificar si el candidato posee conocimientos, capacidades y experiencia para el puesto.</li> <li>4.Analizar las características personales y profesionales del candidato.</li> <li>5.Analizar las características especiales que debe tener el candidato.</li> <li>6.Analizar si el candidato cumple con los elementos de la</li> </ol>

<p>Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” (2002)</p>	<p>organización.</p> <p>7.Analizar curriculum vitae</p> <p>8.Realización de una entrevista</p> <p>9.Documentar la información obtenida en la entrevista.</p> <p>10Prueba psicológicas individuales y grupales.</p> <p>11.Prueba de conocimientos y habilidades</p> <p>12.Entrevista avanzada</p> <p>13.Presentación de los candidatos finales</p> <p>14.Informe final, selección del candidato</p>
<p>Chirinos Nilda. “Guía-texto para la Selección de personal” (2009)</p>	<p>1.Necesidad de cubrir vacante</p> <p>2.Requisitos de personal (perfil requerido)</p> <p>3.Reclutamiento interno y externo</p> <p>4.Llenado de la solicitud de empleo/curriculum vitae</p> <p>5.Análisis curricular</p> <p>6.Entrevista inicial (departamento de recursos humanos)</p> <p>7.Prueba de empleo</p> <p>8.Investigación de antecedentes laborales</p> <p>9.Selección preliminar Dpto. de RRHH</p>

<p>Chirinos Nilda. "Guía-texto para la Selección de personal" (2009)</p>	<p>10. Entrevista con el supervisor o equipo  11. Selección en el departamento requerido  12. Examen médico  13. Decisión de contratación  14. Contratación  15. Inducción</p>
--	--

Una vez analizarlos y como ya se expresó anteriormente se propondrá acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia estado Carabobo. El cual se ajuste a la realidad de la organización objeto de estudio, teniendo en cuenta que ellos realizan un proceso bastante simple se propone acciones de mejoras en el proceso para que sea más eficiente como eficaz.

Establecer un proceso y así evitar gasto adicional, pero obteniendo más puntualidad en el objetivo, orden, información, requisitos para ser evaluados y así obtener resultados exitosos que es igual a candidatos idóneos para la organización.

**Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal.**

El proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa objeto de estudio es:

1. Recepción curriculum: en este caso la fuente aplicada para obtener dicho curriculum es por medio de un referido, y el proceso dura aproximadamente dos semanas para proseguir con la entrevista luego de tener una serie de postulantes.

2. Invitación a la entrevista: una vez seleccionado los postulantes se les notifica por medio de una llamada o por la misma vía del referido para que asista a la entrevista pautada.

3. Entrevista por la Gerente General: como se ha mencionado anteriormente el departamento de recursos humanos no existe en la organización por lo que se encarga del proceso la Gerente General.

4. Análisis del Curriculum: una vez ya entrevistados los postulantes se realiza un análisis del curriculum para verificar que los datos expuestos sean correctos. Esto puede ser hasta en el mismo momento de la entrevista.

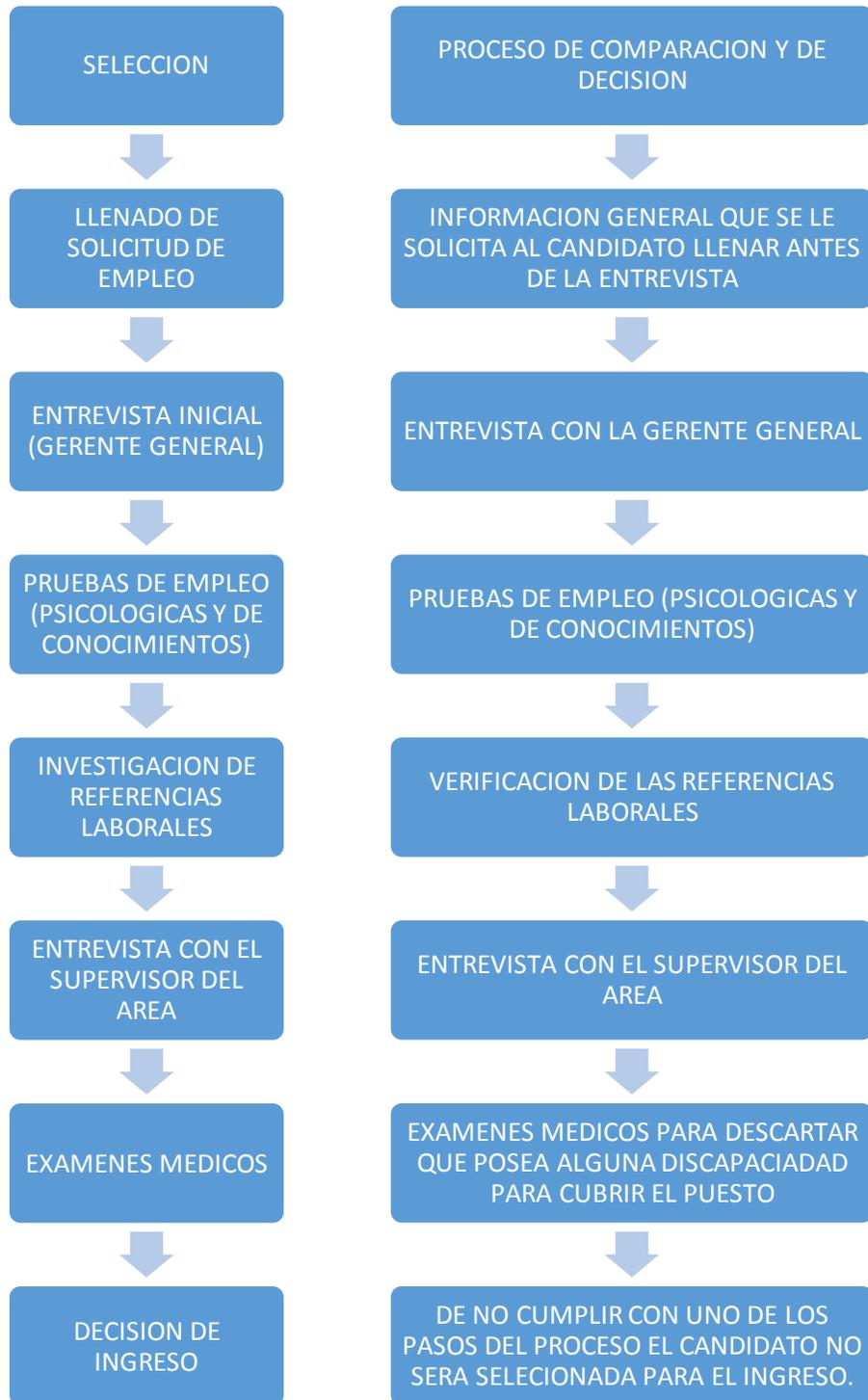
5. Decisión del contrato: luego de toda la información recogida se demuestra que la decisión del contrato depende mucho de la urgencia de llenar el puesto vacante, ya que muchos de los seleccionados fueron contratados al final de la entrevista. Más sin embargo la Gerente General dice que toma la decisión en una semana o dos en base a lo que observa en la entrevista a los candidatos citados.

De acuerdo al proceso expuesto se plantea la siguiente propuesta de acción de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y queso en Valencia estado Carabobo.

**FIGURA N° 1: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**



**FIGURA N° 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



## CONCLUSIONES

Luego de haber hecho el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal en función a la información recolectada a través del análisis documental y de la entrevista realizada a la Gerente general y también la encuesta aplicada a los trabajadores del área de despacho de una empresa distribuidora de embutidos y queso en Valencia estado Carabobo.

Se puede mencionar que entre las fortalezas que posee la organización es brindar estabilidad laboral a sus trabajadores, cumplir con la normativa legal vigente, en la empresa cumplen con las 40 horas semanales, les brindan seguro de hospitalización, bono por alimentación mensual, bono por asistencia, sueldo por encima del salario mínimo, vacaciones colectivas mayores a 15 días hábiles, días feriados no laborables, utilidades mayor a lo establecido por ley.

El proceso de selección de personal es un proceso estratégico en todas las organizaciones, en esta empresa objeto de estudio también lo es y aunque es estratégico no tienen una metodología para aplicar el reclutamiento y selección de personal, se observó que el reclutamiento solo se realiza por medio de referidos. No utilizan otra fuente de reclutamiento, el análisis previo del curriculum versus el perfil del cargo no se realiza.

En este orden de ideas, dichos resultados obtenidos son desfavorables para la empresa ya que el tipo de fuente que aplican en la organización es uno solo lo cual que es los recomendados o lo que es igual por un referido, lo que le permite a la empresa obtener pocos candidatos capacitados para el

cargo vacante ya que al ser un candidato recomendado o referido la información del perfil del cargo y del perfil del solicitantes no siempre llega al candidato, trayendo como consecuencias pocos vacantes como también candidatos sin el perfil requerido.

En el momento de la entrevista no se valida la información del curriculum, se carece de chequeos de referencias laborales, solicitan el certificado médico, el examen pre empleo exigido por la lopcymat no se realiza. Las pruebas de conocimientos no se aplican como también los test psicológicos. Al momento de seleccionar al candidato no se realiza un análisis previo sobre los postulantes para tomar la decisión de contratar.

Ya que para la Gerente General no es un requisito básico que posea documentación al día, ya que si llegan a ser seleccionados a medida que se desenvuelva y se adapte a la empresa la misma organización se encarga de gestionarles los documentos requeridos para que puedan trabajar con total legalidad. Poniendo a la organización en situaciones de riesgos ya que la documentación del personal es vital porque si le llega una inspección a la empresa puede ser hasta clausurada por no poseer su personal en regla, lo que genera una debilidad para la organización que estos documentos no sean exigidos a la hora de seleccionar.

Por otro lado la Gerente General solo menciona que realiza una entrevista en el proceso de selección de personal pasando por alto que en algunas ocasiones realiza entrevista y prueba de conocimiento, demostrando que en este proceso que realiza la organización al momento de la entrevista no es constante. Y que la aplicación de la prueba psicológica no se le aplica a ningún candidato, lo que puede ser un factor negativo para la empresa ya

que sin una evaluación exhaustiva de los candidatos pueda que escojas a un individuo no capacitado para el puesto.

Tomando en consideración lo dicho anteriormente los resultados arrojan que es necesaria proponer acciones de mejoras en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, ya que no se cumple con pasos establecidos por diferentes autores.

La elaboración de este informe da conocer enfoques de diferentes autores donde se plantea un paso a paso que propone como realizarlo de ahora en adelante.

Siendo así, la organización cuenta con la disposición y los recursos necesarios para la adaptación de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, y poder así contar con un personal calificado, con sentido de pertenencia con la organización, identificación con la labor que realizan día a día.

## RECOMENDACIONES

Una vez identificados las debilidades que presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplica actualmente la empresa objeto de estudio, se le propone tomar en consideración las siguientes sugerencias.

- Se propone implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal y cumplir con cada uno de sus pasos establecidos, presentados en los flujogramas.
- Apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal contratando un asesor calificado en el área para llevar a cabo el proceso.
- Establecer llamadas a los candidatos al momento de informarlos de la entrevista o del nuevo ingreso.
- Establecer un límite de tiempo para culminar cada proceso, como lo son reclutamiento y selección de personal.
- Pautar un lugar apropiado para realizar la entrevista, como también realizar un acondicionamiento previo.
- Realizar un programa de desarrollo para los auxiliares de despacho y almacén para tener choferes de relevo en dado caso que se requieran.

- Informar a los trabajadores así como también hacer de entrega en físico la descripción del cargo.
- Exigir la documentación necesaria para el cargo vacante.
- Capacitar al encargado del proceso de selección, otorgándole formación para que ejecute los pasos del proceso de reclutamiento conscientemente.
- Incluir a los gerentes, o supervisores del área del cargo vacante para el proceso de selección de personal.
- Formalizar el proceso de selección puntualmente con establecer un contrato por escrito a todos los trabajadores.
- Informar a los trabajadores de nuevo ingreso sobre la misión, visión, políticas, normas y procedimiento de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

BALESTRINI, Miriam (1997). **Como se elabora el proyecto de la investigación.** BL Consultores Asociados. Caracas.

BALESTRINI (2006), Metodología: **Diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Editorial Spersing. España

CHIAVENATO, I. (1990). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México.

CHIAVENATO, I (1983) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.

CHIAVENATO, I (2000) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.

CHIAVENATO, I (2007) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.

CHIRINOS, N. (2004). **Guía-texto para la selección de personal.** Clemente Editores C.A. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.

CHIRINOS, N. (2009). **Guía-texto para la selección de personal.** Clemente Editores C.A. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.

DESSLER, G (1996). Administración de personal. Sexta edición. México.

MONDY, W (1997). Administración de recursos humanos. Sexta edición. México.

FIDIAS, G. Arias (1997). **El proyecto de investigación. Guía para su elaboración.** Segunda edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas.

FIDIAS, G. Arias (2006). **El proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica.** Editorial Episteme. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

FIDIAS, G. Arias (2012). **Introducción a la Metodología Científica.** Editorial: Episteme. 6ta edición. Caracas, Venezuela.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1997) **Diccionario de la Real Academia Española** 2da. Edición

RODRIGUEZ, YAJAIRA. OCHOA, NILDA. PINEDA, MIGUELI (2012). **La Experiencia de Investigar.** 2da Reimpresión de la 3ra Edición. Universidad de Carabobo. Venezuela.

SHERMAN, B SNELL (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Internacional Thomson Editorial, S.A. de C.V. Onceava Edición México.

STONER, J Y WANKEL, CH (1989), **Administration.** Editorial Prentice-Hall, México.

SPECTOR PAUL (2002). **Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica.** Editorial Manual Moderno. México.

TIM HINDLE (1998). **La entrevista provechosa**. Edición Grijalbo. Barcelona España.

VILLEGAS, J.M. (1988). **Administración de Personal**. Edición Vegas, S.R.L. Primera Edición. Caracas

WERTHER W Y DAVIS K (1983). **Administración de personal y recursos humanos**. Tercera Edición. México.

YAMILE DELGADO DE SMITH. (2006). **La investigación social en procesos: Ejercicios y respuestas**. 2da. Edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

YAMILE DELGADO DE SMITH; COLOMBO, LEYDA Y ORFILA, RORMEL (2013 p.52). **La investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. Tercera Edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

ZAYAS AGÜERO (2010). **Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)

ANEXOS

ANEXOS 1  
CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Estimado colaborador:

El presente cuestionario tiene como fin proponer un modelo de selección de personal basado en competencias para el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo. Su objetividad, confiabilidad y validez dependerá de la veracidad que Ud. imprima a sus respuestas. Se sugiere completar todo el formulario con la mayor espontaneidad posible en el entendido que la información contenida en este cuestionario gozará de la más estricta confidencialidad.

**INSTRUCCIONES**

A continuación se les presenta un cuestionario con fines estrictamente académicos, el cual usted responderá de forma totalmente anónima. Agradecemos su buena disposición para responder con sinceridad y confianza, sin dejar respuestas en blanco.

El siguiente cuestionario consta de dos partes (Parte A y Parte B).

## PARTE A

**Preguntas de selección múltiple; encierre en un círculo la letra que se ajuste a su opinión.**

1) ¿Por cuál fuente de reclutamiento se enteró usted de la vacante?

a) Web	b) Prensa
c) Un referido	d) Todas las anteriores

2) ¿Por cuál medio se enteró que tenía que asistir a una entrevista?

a) Llamada telefónica	b) Por un referido
c) Mensaje de texto	d) Todas las anteriores

3) ¿Qué documentación le solicitaron al momento de realizar la entrevista?

a) Curriculum	b) Exámenes médicos
c) Documentos legales	d) Todas las anteriores

4) ¿De qué manera se enteró usted que fue seleccionado para el puesto vacante?

a) Llamada telefónica	b) Un referido
c) Al finalizar la entrevista	d) Correo

**5)** ¿Usted durante el proceso de selección cuales actividades realizó?

a) Una entrevista	b) Una entrevista y una prueba de conocimiento
c) Una entrevista y una test psicológico.	d) Todas las anteriores

**6)** ¿Cuánto tiempo transcurrió entre que finalizó la entrevista y le informaran que fue la persona seleccionada?

a) De inmediato	b) De uno a tres días
c) De uno a siete días	d) De uno a quince días

**7)** ¿Cuál considera usted que es el lugar más apropiado para realizar la entrevista?

a) Oficina	b) Comedor de la empresa
c) Área de despacho	c) Salón de reuniones

**8)** ¿Quién le realizó la entrevista?

a) Presidente	b) La Gerente General
c) Gerente de despacho y almacén	d) Jefe de despacho y almacén

## PARTE B

Marque con una X la opción de su preferencia.

N o	PREGUNTAS	SI	NO
9	¿Para el día de la entrevista le solicitaron el certificado de salud?		
10	¿Usted tenía conocimiento de cuál era el cargo vacante?		
11	¿Usted en entrevista le explicaron a qué se dedica la empresa?		
12	¿Usted llenó la solicitud de empleo antes de comenzar la entrevista?		
13	¿A usted en la entrevista le explicaron las funciones del cargo?		
14	¿A usted en la entrevista le informaron los requisitos del cargo?		
15	¿A usted en la entrevista le explicaron el horario del cargo?		
16	¿A usted en la entrevista le informaron cuál es el sueldo?		
17	¿A usted en la entrevista le informaron cuáles son los beneficios del cargo?		
18	¿A usted le realizaron test psicológicos?		
19	¿En su opinión el lugar de la entrevista fue el lugar más apropiado?		
20	¿Al finalizar la entrevista tuvo alguna duda?		
21	¿Le aclararon las dudas que tuvo?		

22	¿Quedó conforme con la entrevista?		
23	¿Cuándo usted ingreso firmó contrato de trabajo?		
24	¿Fue usted informado sobre las políticas, normas y procedimientos de la empresa una vez contratado?		
25	¿La empresa le dio a conocer la misión y visión de la organización?		
26	¿Una vez contratado, fue usted presentado ante los trabajadores, director y gerentes?		
27	¿En su opinión, cree que la empresa posee un proceso de inducción?		

ANEXO 2  
ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



Guía de entrevista semi estructurada para ser aplicada al gerente general de la empresa en estudio.

**1. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento de personal?**

Bueno, normalmente empiezo a definir el perfil y las características que debe tener dicho postulante ejemplo habilidades, destrezas que quiero que realmente posea dicho postulante.

**2. ¿Qué tipo de fuente usa la empresa para realizar el proceso de reclutamiento de personal?**

Distintos medios, pero yo uso la publicación en internet, y sobre todo me encanta esto que es las recomendaciones de conocidos.

**3. ¿Cuánto dura el proceso de reclutamiento de personal, y como le avisan a los candidatos que fueron seleccionados?.**

Mira, yo pienso que lo necesario claro dura aproximadamente dos semanas para conseguir el perfil deseado para el puesto que necesita, y que medio se usa para avisar que fue el candidato seleccionado, pues mira normalmente por una llamada telefonica.

**4. ¿Una vez seleccionado el candidato reclutado, como notifican que debe asistir a una entrevista?**

Generalmente así como me informan que tienen algún conocido que está buscando trabajo por el mismo medio o sea por el referido le hacemos llegar la información que debe asistir a una entrevista, la hora y el día. Si no luego de evaluar el curriculum presentado se le informa a través de una llamada telefónica que debe asistir.

**5. ¿Qué tipo de documentación o requisitos pides que lleven al momento de realizar la entrevista?**

Bueno, normalmente solo exijo el curriculum pero todo depende del cargo que está vacante.

**6. ¿Quién está encargado del proceso de reclutamiento de personal?**

Normalmente debería ser recursos humanos, pero como en la compañía no se tiene ese departamento me encargo yo que soy la gerente general.

**7. ¿Cómo es el proceso de selección de personal dentro de la empresa?**

Normalmente yo selecciono 5 currículos y que estos cumplan con los requisitos básicos, los cuales luego los llamo a entrevistarme con ellos.

**8. ¿Quien participa en el proceso de selección de personal?**

Bueno mira, normalmente debería ser una persona de recursos humanos pero como esta figura no existe en mi compañía pues lo hago directamente con el gerente; que en este caso soy yo.

**9. ¿Cuáles son los pasos a seguir en el proceso de selección de personal?**

Primeramente tenemos que saber cuál es el cargo de se debe ocupar, segundo este tengo que definir el perfil que quiero que tenga la personal o postulante, luego que es muy importante que es la remuneración, publicar

oferta de empleo, realizar la selección de los postulantes máximo 5 postulantes son los que yo escojo; y por ultimo hago la entrevista lo cual busco la disposición, interés y las expectativas del postulante y luego de la entrevista averiguo sus datos como referencias personales y laborales, dependiendo del cargo pido exámenes médico.

**10. ¿Cuánto dura el proceso de selección de personal?.**

Después de la entrevistas, luego de tener las carpetas los 5 candidatos, máximo paso cuatro días para elegir el personal.

**11. ¿Al momento de la entrevista exige algún tipo de documentación al candidato; como por ejemplo: licencia de conducir, certificado médico, manipulación de alimentos etc.?**

Normalmente no exijo ningún tipo de documentación referente a certificados, si en dado caso el candidato es seleccionado y este no requiere de estos permisos o certificados se le gestiona estos documentos nosotros mismo una vez que veamos que el candidato ya pase el periodo de prueba.

**12. ¿Qué políticas de selección de personal implementan en la empresa?.**

Como la entrevista como la hago yo, la entrevista es un punto clave para la selección y reclutamiento de personal. Hago unas preguntas personales las cuales me hacen conocer algunos aspectos relevante y sus expectativas del postulante, lo más importante comportamiento corporal, la mirada a los ojos, y yo pienso que una postura adecuada son puntos importantes que hay que considerar.

**13. ¿Conoce las distintas técnicas que existen para el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

La verdad que no, no las conozco pero en fin son varias y cada empresa implementa las necesarias para conseguir a los mejores candidatos y así cumplir con el objetivo deseado.

**14. ¿Qué tipo técnicas aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal?**

Bueno mira, lo que uso más que todo la entrevista que me permite identificar mi perfil necesario para lo que realmente necesito, para mí la entrevista es tu a tu o sea veo realmente quien es la persona, confío más en la entrevista.

**15. ¿En la entrevista usted genera información sobre el cargo vacantes y sus funciones?**

Claro, informo a mis postulantes sobre el perfil que se está requiriendo para que así sepa que funciones deberá desempeñar unas ves contratadas.

**16. ¿En la entrevista usted genera información sobre el horario, sueldo, requisitos y beneficios que tiene el cargo vacante?**

Si, en el momento que está culminando la entrevista notifico cuál es su horario y los requisitos exigidos y los beneficios que obtiene por el cargo y por la empresa, en cuanto al sueldo eso lo hablamos generalmente luego de que allá sido contratado.

**17. ¿La empresa posee algún tipo de contrato para los trabajadores?**

La verdad es que no, aunque sé que el contrato de trabajo debe ser de suma importancia y que debe ser implementado esto no se realiza aquí. Ya que como desde los inicios hace más de 20 años atrás mi padre el Presidente de la organización nunca realizo ni hacia firmar ningún tipo de contrato a los trabajadores ya que para ese entonces los tratos de palabra eran cumplidos sin tantos problemas como la actualidad, sin embargo

aunque sé que no poseer un tipo de contrato con los trabajadores nos puede perjudicar a nosotros seguí con el mismo esquema de trabajo y el pacto de solo palabras. Y así a la hora que se quiera terminar la relación de trabajo es más fácil.

**18. ¿Al momento de ingresar al nuevo trabajador se le da un proceso de inducción, generando información sobre su misión, visión, normas, políticas y procedimientos de la organización?**

Realmente al momento que empieza sus labores el trabajador le informo sobre las políticas básicas de la empresa y en cuanto a los procedimientos ellos van a aprendiendo a medida que va transcurriendo los días en la empresa.

**19. ¿Dónde realiza la entrevista una vez seleccionado el candidato; Y si realiza algún acondicionamiento previo al lugar?**

A mí me gusta hacer la entrevista en la misma compañía para que así el postulante vaya conociendo el lugar donde va a trabajar y no realizó ningún acondicionamiento previo al lugar ya que es bueno que el postulante vea tal cual como son las cosas. Sin embargo trato que la entrevista se lleve a cabo en la oficina, pero en ocasiones esto no siempre puede llevarse así ya que surgen inconvenientes donde tengo que estar en otras áreas de la empresa y me ha tocado ser la entrevista en ese mismo momento donde este.

