



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



**SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA
EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO.
CARABOBO.**

AUTORA:

NIEVES PÉREZ, MARIANELA

VALENCIA, JUNIO DE 2009



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



**SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA
EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO.
CARABOBO.**

AUTORA:
NIEVES PÉREZ, MARIANELA

Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciada en Relaciones
Industriales

VALENCIA, JUNIO DE 2009



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA
EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO.
CARABOBO.**

Tutor:

Benito Hamidian

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

Por: Benito Hamidian

C.I.: 6.318.306

VALENCIA, JUNIO DE 2009.



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título **“SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO. CARABOBO”**, presentado por la bachiller: **Marianela Nieves Pérez**, titular de la cédula de identidad N°: **V-17.246.822**, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Benito Hamidian
Tutor Especialista

VALENCIA, JUNIO DE 2009.



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



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado examinador designados por el Consejo de Escuela para evaluar el trabajo de grado titulado **“SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO. CARABOBO”**, presentado por la bachiller: **Marianela Nieves Pérez**, titular de la cédula de identidad N°: **V-17.246.822**, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, luego de la exposición correspondiente consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

En fe de lo cual firman en la ciudad de Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2008.

Apellido	Nombre	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____



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



CONSTANCIA DE CALIDAD

Quien suscribe profesor: **Benito Hamidian**, titular de la cédula de identidad **Nº 6.318.306** por medio de la presente deja constancia que en su condición de tutor de contenido del trabajo de grado titulado: **Sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.** Elaborado por: **Marianela Nieves Pérez** titular de la cédula de identidad **Nº 17.246.822.** Cumple con los criterios de calidad para ser presentado ante los miembros restantes del jurado evaluados.

Nombre del tutor de contenido

Licdo. Benito Hamidian

Cédula de identidad

6.318.306

Firma

Benito Hamidian



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



CERTIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO (TRABAJO DE GRADO)

Trabajo de grado: Sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.

Elaborado por: Marianela Nieves Pérez C.I: 17.246.822

Tutor de contenido: Benito Hamidian C.I: 6.318.306

Descripción del producto logrado: Proponer un sistema de soporte a las decisiones, para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo, para responder de la mejor manera a cada uno de los procesos que allí se realizan

Beneficios que generará el producto descrito: Aportar conocimiento acerca del sistema de soporte a las decisiones y de las mejoras que trae consigo (eficiencia, eficacia, solidez) a los procesos de reclutamiento y selección de personal

Usuarios potenciales del producto obtenido: Estudiante de Relaciones Industriales y profesionales de las Relaciones Industriales (Analistas)

Aprobación por el tutor de contenido:

Firma: Benito Hamidian

Profesor: Benito Hamidian

C.I: 6.318.306

Fecha: 19.06.09



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



OBSERVACIONES EN CAMBIO DE TITULO

De acuerdo a la revisión realizada al trabajo de grado por el jurado designado por el consejo de escuela de Relaciones Industriales, acuerda en sugerir una modificación en el título del trabajo, el cual estará acorde con los objetivos y resultados obtenidos en el mismo, siendo en este sentido el título sugerido:

NECESIDAD DE UN SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA EMPRESA CERVECERIA POLAR PLANTA SAN JOAQUIN, EDO CARABOBO

NOMBRE Y APELLIDO

CEDULA

FIRMA

DEDICATORIA

Esta dedicatoria va dirigida a todas aquellas personas que han sido parte esencial de mi formación (humana, personal, familiar, académica y profesional); permitiéndome crecer en todos los aspectos y a su vez, han dejado una huella imborrable en mi corazón. Por ello dedico a este trabajo a:

- A Dios quien ha estado presente en todo momento, para guiarme y apoyarme por el camino correcto que he seguido; y que siempre estará allí dándome fortaleza, fe y esperanza para ser fiel a mi misma y mis deseos y metas que quiera realizar a lo largo de mi vida.

- A mis padres quienes tuvieron la iniciativa de tenerme, darme todo el amor que sólo los padres pueden y quieren brindar a sus hijos, por inculcarme sus valores, educarme y guiarme para ser una persona de bien y fiel a sus ideas, sentimientos, y propósitos y por supuesto darme su apoyo incondicional

- A mis hermanas porque siempre he podido contar con ellas cuando necesito de su ayuda

- A todos los docentes que me han formado educacionalmente enseñándome las mejores tácticas, técnicas, teorías, y toda gama de

conocimientos requeridos para que pueda ser una profesional intachable

-A mi novio quien desde que ha estado conmigo ha deseado que sea siempre la mejor y siempre ha estado allí para: apoyarme e impulsarme a que realice y cumpla mis sueños para que llegue más allá de donde ni yo misma se que pueda llegar

-A mis amigas quienes siempre han estado allí acompañándome en los buenos y no tan gratos momentos, para compartir un sin número de vivencias inolvidables que nos han dejado experiencias para el resto de nuestras vidas

Marianela Nieves Pérez

AGRADECIMIENTO

Reconozco y agradezco a todas aquellas personas que dieron todo su aporte para que se llevara a cabo la realización de este trabajo de grado y por ende, la obtención de un mayor nivel cultural y educativo.

Por tanto doy reconocimiento primordial a Dios, por ser ese fuego vivaz de la antorcha que ha iluminado, ilumina e iluminará el sendero que él ha dispuesto para mí que he de recorrer.

A mis ex.-compañeros de mi primer trabajo que directa e indirectamente aportaron material de apoyo e información para que en su momento pudiera pensar, analizar que era lo que quería realizar cómo trabajo de grado.

A mis ex.-compañeros (pasantes, analistas y tutor empresarial) de prácticas de pasantías que apoyaron y aportaron información necesaria y requerida para que este trabajo de grado pudiera tener la base que hoy en día tiene.

A los profesores Leyda Colombo, Benito Hamidian, Nilda Chirinos y Víctor Gasparini los cuales fueron de gran aporte para la perfecta elaboración de este trabajo de grado desde su inicio hasta su final.

A todos muchísimas gracias por haber estado allí apoyándome.

Marianela Nieves Pérez



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



**SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES PARA ORGANIZAR EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE LA
EMPRESA CERVECERÍA POLAR PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO.
CARABOBO.**

Autor: Marianela Nieves Pérez

Año: 2009

RESUMEN

La implementación de un sistema de soporte a las decisiones para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización será de vital importancia para el desarrollo y evolución de la misma, puesto que cada día en un intento por cumplir con los requerimientos necesarios por parte de las personas encargadas a que se: desarrolle, prospere y fortalezca dicha organización; se permitirá arropar en su totalidad los procesos que se tengan que realizar; protegiendo: la calidad de los sistemas, los procesos, a las personas integrantes de la organización y a ella misma. Es por ello que se plantea como objetivo general “Determinar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones, para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo” con la finalidad que la organización tenga conocimiento de la importancia que posee este sistema para el departamento y a su vez lo implemente; para así organizar todos los procesos que allí se realizan y se den mejoras en los procesos. La investigación está comprendida bajo un estudio descriptivo bajo la modalidad de un estudio documental y de campo. Para alcanzar los objetivos se utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta y como instrumento: el cuestionario, éste fue aplicado a una muestra representativa de 28 personas; del análisis de los resultados se llegó a la conclusión, que existen problemas de comunicaciones entre los actores de los procesos de reclutamiento y selección que son desempeñados en a empresa y de igual manera se concluye que el departamento abordado carece de un sistema de soporte a las decisiones para el proceso de reclutamiento y selección del personal que le permita obtener el máximo provecho en los procesos que allí se desempeñan, por lo que sería conveniente implementar el sistema mencionado en el departamento abordado.

Palabras claves: reclutamiento y selección de personal, sistema de soporte a las decisiones, procesos

ÍNDICE GENERAL

OBSERVACIONES EN CAMBIO DE TITULO	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	xix
INTRODUCCIÓN	xix
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	21
Objetivos	29
<i>Objetivo General</i>	29
<i>Objetivos Específicos</i>	29
Justificación	30
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	33
Antecedentes.....	33
Bases Teóricas	39

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación	93
Estrategia Metodológica	94
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	98
Colectivo a investigar	99
Validez del instrumento	101
Confiabilidad el instrumento	103

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	106
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES.....	143
LISTA DE REFERENCIAS.....	145
ANEXOS.....	150
ANEXO 1^{ERO}	151
Carta de aceptación de trabajo especial de grado	151
ANEXO 2^{DO}	153
Cartas de validación	153
ANEXO 3^{ERO}	158
Cuestionario	158

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°

1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo	47
2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo del personal.....	48
3 Proceso de reclutamiento de personal	50
4 Descripción de cargo	52
5 Reclutamiento y selección	63
6 Tipo de decisiones.....	69
7 Clasificación de los sistemas de apoyo a las decisiones	83
8 Síntesis curricular.....	88
9 Solicitud de empleo	90
10 Chequeo de referencia o “Check List”	92
11 Cuadro Técnico Metodológico.....	97
12 Confiabilidad Índice por Correspondencia.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°

1 Causas generadas por un proceso inadecuado	27
2 Proceso de selección	61
3 Modelo de decisiones.....	70
4 Niveles para la toma de decisiones.....	72
5 Proceso básico de toma de decisiones	73
6 Características de los sistemas de información	76
7 Características del sistema de apoyo a las decisiones.....	80
8 Tipos de clientes.....	84
9 Dimensiones del cuadro técnico metodológico.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°

1 Número de trabajadores del área de talento	107
2 Frecuencia con la que el cliente requiere del área de talento.....	108
3 Conocimiento que tiene la población acerca de las políticas que posee el área de talento I.....	109
4 Conocimiento que tiene la población acerca de las políticas que posee el área de talento II.....	110
5 Existencia de un manual de políticas, normas y procedimientos en el área de talento.....	111
6 Conocimiento que se tiene acerca de las políticas del área de talento	112
7 Conocimientos que se tiene acerca de los procesos que se dan en el área de talento I.....	114
8 Conocimientos que se tiene acerca de los procesos que se dan en el área de talento II.....	115
9 Los procesos que desempeña el representante del área de talento	116
10 Conocimiento de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal I.....	117
11 Conocimiento de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal II.....	118
12 Formatos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal I.....	119
13 Formatos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal II.....	120
14 Servicio que presta el área de talento.....	121

15 Lo que el cliente hace.....	122
16 Lo que el encargado del área de talento hace.....	123
17 Atención que se le brinda al cliente	124
18 Tiempo de respuesta	125
19 Sistema de información.....	126
20 Tipos de sistema de información	126
21 Ventajas y desventajas del sistema de información I.....	127
22 Ventajas y desventajas del sistema de información II.....	128
23 El área de talento emplea sistemas de inforación	129
24 Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento I.....	130
25 Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento II.....	131
26 Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento III.....	131
27 Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento IV	132
28 Posee el área de talento un sistema de soporte a las decisiones... 133	
29 debería existir un sistema de soporte a las decisiones	134
30 Los sistemas de soporte a las decisiones serían de gran ayuda....	134
31 Ventajas del sistema de soporte a las decisiones	135
32 Desventajas del sistema de soporte a las decisiones	136

INTRODUCCIÓN

Como bien se sabe el mundo del mercado gira en el entorno empresarial, el cual debe regirse por una detallada y organizada base de funciones, para que así puedan obtener una superación y a su vez mayores beneficios con ayuda de la innovación, las cuales aportan herramientas que soportan y elevan a la empresa.

Debido a que el crecimiento, el desarrollo y la modernización darán paso a una extensa gama de conocimientos y/o datos, a un ritmo quizás muy rápido se deben generar herramientas ideales, exactas y confiables para acelerar y dar mayor seguridad a los procesos que sean o deban ser aplicados en el lugar dado, logrando que el desarrollo que se obtenga (en cada uno de los procesos que lo integren) sea en pasos grandes y seguros.

Este trabajo de grado el cual trata de la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo, da a conocer cada uno de los procesos que se realizan en el departamento de movilidad; conjuntamente define lo que es el sistema de soporte a las decisiones y lo beneficioso e importante que es para: los relacionistas industriales que integran a la empresa, como lo es para la misma.

El contenido de este trabajo de grado será desglosado por capítulos, de manera que el lector comprenda el estudio efectuado, por lo que son expuestos cada uno a continuación:

Capítulo I “EL PROBLEMA”: es planteado el problema a tratar en el trabajo de grado, son expuestos los objetivos a tratar en dicho trabajo y de igual manera se justificará el porque ha de realizarse el mismo.

Capítulo II “MARCO TEÓRICO REFERENCIAL”: se presentan algunas investigaciones importantes y previas al estudio a realizar en este trabajo de grado, por lo que éstas constituyen los antecedentes; pues sirven de apoyo al mismo dando paso a las bases teóricas, las cuales integran el problema estudiado y a cada uno de sus objetivos en una visión didáctica que facilite la comprensión del lector.

Capítulo III “MARCO METODOLÓGICO”: se exponen de manera resumida el orden metodológico que integra este capítulo, por lo que, de manera concreta se despliega en el mismo: la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, el colectivo a investigar, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez del instrumento y la confiabilidad del mismo. Este capítulo es de vital importancia para el trabajo de grado, porque dará posteridad a la empresa.

Capítulo IV “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS” donde al ser aplicado el instrumento al colectivo a investigar; cada uno de los resultados dará referencia detallada (estando entrelazados uno de los otros), que comprenderán el estudio exhaustivo del trabajo de grado, para poder llegar a alcanzar: *el objetivo general* deseado el cual es determinar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo y *los objetivos específicos* que le sustente.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El progreso es algo natural que se da en el mundo entero y puede ser alcanzado por medio del esfuerzo: voluntario y planificado; que hará que las personas y/o la sociedad logren tener el desarrollo (social, cultural, económico, político, educacional, entre otros) al cual desean llegar de acuerdo a los roles que cada uno desempeñe; volviéndose ésta la meta esencial a alcanzar, por los avances y beneficios que genera.

Por la existencia del progreso y protagonismo, las organizaciones intentan acrecentar su participación en el mercado, haciéndose organizaciones cada día más productivas y competitivas, para generar mejoras continuas que le permitan el desarrollo y el crecimiento de sus operaciones, impulsadas por su más importante recurso, como lo es el personal que las conforman.

Dicho personal ha de estar capacitado con actitudes y aptitudes (conocimiento, desempeño, destreza, etc.) apropiadas; puesto que ellos son los actores principales que llevan de manera intachable: la conducción de la planificación, ejecución y desempeño de los trámites que deban realizarse en la organización.

Todos los trámites recaen en el personal de gestión de talento humano o también conocido como recursos humanos, pues son el personal idóneo para realizar la(s) tarea(s) y el manejo adecuado que requieren las situaciones (a través de los sub.-sistemas que le integran y le hacen un todo), para

encontrar las soluciones, alternativas, beneficios, pro-actividad, evolución, eficiencia, eficacia, etc. que mejor calce al momento.

De acuerdo a lo que indica Castillo (1993:8), citado por Chirinos (2004) la administración de recursos humanos “procesa las relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios, para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral”; por lo que se debe trabajar en paralelo con la tecnología de información y comunicación (TIC) es definida por Giner y Gil (2004:11) “como un medio muy adecuado para almacenar, distribuir y compartir conocimiento”, así como también con las herramientas modernas más sobresalientes que se tengan a disposición, para obtener un desarrollo dinámico.

El uso apropiado de la tecnología de información y comunicación (TIC) en las empresas, da pie que dentro de éstas existan: los sistemas de información gerencial (SI) los cuales de acuerdo a Stoner y Wankel (1989) son:

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 permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización (p.709)

Este sistema de información gerencial abre paso a los sistemas de soporte a las decisiones o también conocido como sistema de apoyo a las decisiones (DSS); de acuerdo a Stoner y Wankel (1989:709): “es un sistema de acceso directo para el usuario y permite a los gerentes manipular datos y crear modelos con el propósito de ayudarles a tomar decisiones no estructuradas”:

Las distintas definiciones abordadas están orientadas a brindar aportes de medios y herramientas que se puedan utilizar para tener conocimiento y manipulación de datos a emplear por los usuarios; teniendo la presencia de la tecnología y la importancia de la toma de decisiones en todos los ámbitos, como instrumentos para la automatización de muchos procesos operativos que aporten el mejoramiento: del control, de la calidad de respuestas, de los beneficios, entre otros.

Al ser tomada en consideración la tecnología de información y comunicación (TIC) y al sistema de información gerencial (SI) se ha de enfatizar al sistema de administración de recursos humanos y de igual manera cada uno de los sub.-sistemas y al personal capacitado que lo integra, pues es aquí, donde se logra gran parte del cumplimiento cabal de las actividades que se tengan que desempeñar en la organización; en este caso la empresa estudiada es Cervecería Polar Planta San Joaquín; pues posee la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante en la economía privada de Venezuela. Son productos líderes que se comercializan en América Latina, Norteamérica, el Caribe y Europa.

Al momento del estudio durante un tiempo determinado, fue observado que en el departamento de movilidad, de no ser tomadas las medidas adecuadas para el buen manejo de la tecnología de información y comunicación (TIC) y la implementación de un sistema de información gerencial (SI) se podría generar fallas por:

- Falta de información, lo que generaría un desabastecimiento de conocimientos

- Manejo e implementación inadecuada de los manuales y/o procedimientos para el cumplimiento de las gestiones importante para lograr la producción; conduciendo esto a un
- Descenso en el mercado, provisto por la
- Falta de comunicación, por el no entendimiento de lo que se debe de realizar; juntándose la
- Sobre carga de trabajo, que acarrearía un
- Estrés laboral, por no tener un orden adecuado de lo que se maneja en la empresa

Esas y otras fallas son a las que se verían expuesta la organización y su personal, si no se enfatiza o se dejan perder estos dos grandes elementos como lo son la tecnología de información y comunicación (TIC) y el sistema de información gerencial (SI); así que, el personal de recursos humanos debe poseer conocimientos acerca de estos y aplicarlos siempre que puedan dentro los sistemas de la administración de recursos humanos, el cual se encuentra compuesto por los sub.-sistemas del deber ser en las relaciones industriales (aplicación, provisión, monitoreo, desarrollo y mantenimiento). Enfocándose en el sub.-sistema de provisión, Chiavenato (2004:178) “Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento”

Se menciona que debe enfocarse en el sub.-sistema de aprovisionamiento, porque, el lugar seleccionado (Movilidad) para el estudio de este trabajo de grado pertenece al área de Talento del departamento de

gestión de gente. Y es allí donde se cumplen los procesos y funciones que componen al sub.-sistema mencionado con anterioridad; por ende, es donde se lleva la relación entre la empresa y los individuos

Por eso este trabajo de grado estará delimitado en el área de Movilidad, puesto que, en dicha área son realizados diversos procesos (encauzándose en el reclutamiento y selección de personal), en donde cada semana se deben estar efectuando los procedimientos precisos, para que se cumplan los movimientos (transferencias y/o ascensos) previstos y se dé el ingreso en la planta a una cierta cantidad de personal requerido en los cargos vacantes existentes.

Las funciones que son aplicados en el área de Movilidad son las siguientes:

- Petición de descripción de cargo
- Petición de requisición de personal
- Búsqueda de personal (interno y externo) que se soliciten el momento
- Entrevista de Gestión de Gente, que es realizada por la persona a cargo o su pasante
- Realización de pruebas P.A y P.O (atención al detalle, cálculo numérico, cuadernillo) para el ingreso de personal de nómina mensual y nómina diaria
- Corrección de pruebas
- Validación de documentos
- Presentarle al encargado del área (solicitante del personal) a la persona que irá Entrevista Técnica

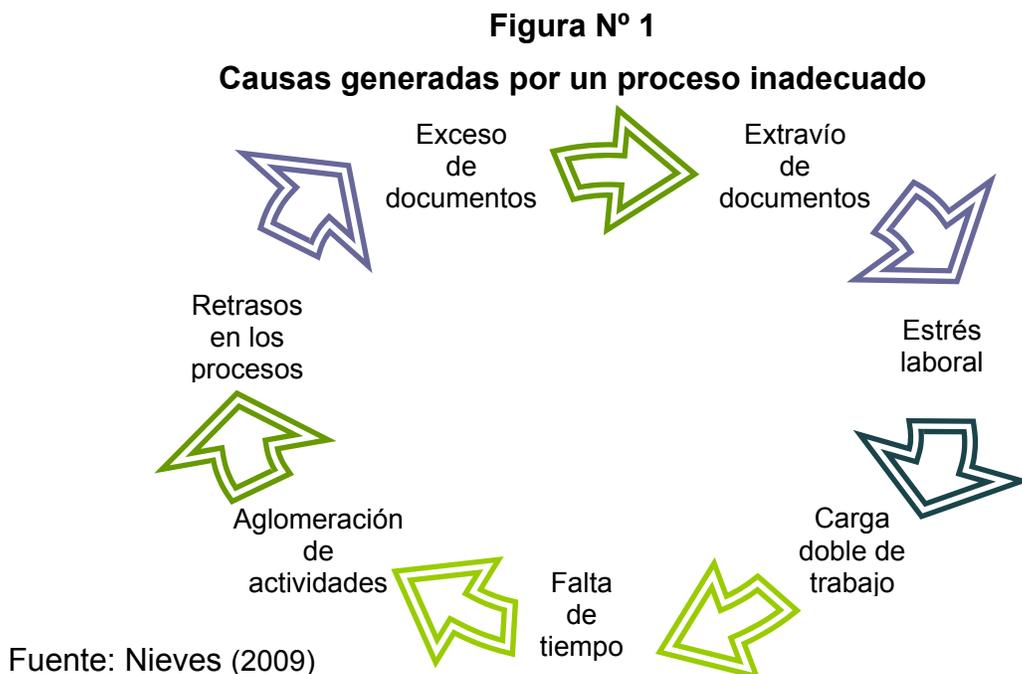
- Examen médico
- Notificación de ingresos
- Inducción
- Dotación
- Apertura de cuenta bancaria

Para que sean ejecutadas de manera correcta; se han de realizar todos los pasos necesarios para cumplir con lo que corresponde, pero por ser tantas funciones, pueden encontrarse inconvenientes, implicados por un abundante número de tareas a realizar y de documentación a aplicar y evaluar; todo por causa de las:

- Requisiciones de personal
- Procesos de promociones y/o transferencias
- Síntesis curriculares (referidas por el personal del Sindicato, por los trabajadores de la empresa, los que llegan de afuera de la planta, los avisos que se encuentran publicados en la intranet, ofertas salariales, entre otros)
- Pruebas (por aplicar, aplicadas, evaluadas y por evaluar)
- Certificados de validación
- Entrevistas de Gestión de Gente y Entrevistas técnicas

Así como existen inconvenientes por el abundante número de tareas a realizar, también se pueden dar dichos inconvenientes por la presencia de excesos de documentos, en vista de que existen una gran cantidad de formatos digitalizados y físicos (los cuales sirven “para llevar un control” del

proceso de reclutamiento y selección). Pero por el inadecuado uso de dichos formatos y documentos, se originó una desorganización, descontrol, devaluación y saturación de los mismos; generando que en el proceso se vean estropeadas la utilización de las herramientas, causando lo que se indica en la **figura N° 1 Causas generadas por un proceso inadecuado**:



Debido a que en el departamento de Movilidad perteneciente a la empresa no posee un control total de los documentos que están y que ingresan en el área, su orden no es el más adecuado; aunado a esto el personal a cargo cumple con muchas actividades que no le permiten evitar los inconvenientes; ocasionándose el **exceso de documentos**; por lo que al momento de necesitar alguno de ellos en algún proceso, es muy difícil encontrarle rápidamente por lo que a la persona encargada del departamento y a la pasante que le apoya, se les generan un alto nivel de **estrés laboral**, por no encontrar lo que busca bien sea porque esté **extraviado** o porque no

los tengan completo, a causa de que los clientes (internos y/o externos) no se lo hayan entregado y/o no recuerde tenerlo por no estar al alcance en el momento.

Así como llegan muchos documentos a la vez; también ocurre que en algunos procesos que se tramitan en el área de Movilidad, las personas interesadas (clientes internos y/o externo) no hacen entrega de todos los documentos que se le solicitan o como se les solicitan, por lo que, se genera **retraso, estrés laboral y carga doble de trabajo** en el proceso que se deba llevar acabo, porque conlleva a la movilización de otras áreas para obtener lo que falte y además se debe cumplir con las demás actividades laborales que la persona encargada del área tenga que cumplir en el día; por lo que, normalmente pueden generar **aglomeración de actividades** volviéndose un círculo vicioso; porque, al juntarse todos éstos, pueden llegar a dar **retrasos** con respecto a las **respuestas** de los procesos de reclutamiento y selección del personal que se deban ejecutar.

Por consiguiente es importante saber, si:

¿Será el sistema de soporte a las decisiones una buena herramienta para una mejor administración de datos y/o documentos al momento de realizarse los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el área de Movilidad del departamento de Gestión de Gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo?

¿Qué elementos integra el sistema de soporte a las decisiones, para que las personas encargadas de llevar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo tenga un mejor orden durante el proceso?

¿Será el sistema de soporte a las decisiones una fortaleza para las personas encargadas de realizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones, para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de Movilidad del departamento de Gestión de Gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de Movilidad del departamento de Gestión de Gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.

2. Describir las debilidades y fortalezas que posee el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.

Justificación

El trabajo de grado que se está llevando a cabo, es acerca de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería polar planta san Joaquín, Edo. Carabobo. Para dar a conocer al lector un poco más de lo que integra y se vive en la sociedad y en el mundo entero; ya que, ésta siempre tiende a dar importancia a aquellas cosas y situaciones que realmente lo ameriten y conlleven consigo el mayor número de mejoras para un desarrollo general; obteniendo los mejores beneficios y expansión en cualquier ámbito, bien sea: político, social, cultural, económico, educacional.

Para que el logro de los beneficios y la expansión que puedan traer los sistemas de soporte de decisiones, siga su curso (como hasta ahora ha sido), se debe tener un enfoque mayor para cautivar a las personas y que estas tengan un control de lo que pasa en su entorno, por lo que es aquí que entra en juego, los puntos que son tratados en este trabajo de grado, que hace referencia a los conocimientos que se necesitan y deben ponerse en práctica en todo lugar y momento, especialmente en aquellos que se mueven rápidamente en un ciclo económico, en busca de: una aceptación, un liderazgo, una superación y una expansión.

De allí pues se ha de iniciar a hablar de los conocimiento que se posee acerca de la tecnología de información y comunicación (TIC) que se expanden de manera veloz (por todas las herramientas creadas por el hombre para tenerle), y que a su vez, están complementados por diferentes elementos que sirven para su utilización; uno de ellos es el sistema de soporte a las decisiones el cual forma parte de un gran sistema de información (SI); y permite que las personas tengan un abastecimiento de

conocimientos y los coloquen en práctica; brindando entonces, mejoras de expansión a la organización en la que se está implementando dicho sistema de soporte a las decisiones.

He aquí la gran importancia de implementar este trabajo de grado puesto a que abarca en determinar la necesidad de un sistemas de soporte a las decisiones, sobre el sistema de capital humano, en especifico en el sub.-sistema de provisión existente en Cervecería Polar Planta San Joaquín – Edo. Carabobo, el cual generará gran ayuda a dicha empresa, debido a que:

- Dará a conocer los fallos que se tienen en el área estudiada.

- Dará a conocer ¿cuales serán las mejores acciones a tratar para solventar dichas averías y solventar el mayor número de las mismas al eliminar todo lo que le perjudica, como encontramos: el exceso de documentos, carga doble de trabajo, estrés laboral, falta de tiempo, aglomeración de actividades y retrasos respecto a los procesos para llenar las vacantes solicitadas; a quienes se encargan de cubrir los puestos vacantes.

- Logrará que los encargados del proceso en el departamento, tengan un mejor orden y equilibrio de manera automatizada en los documentos y/o herramientas necesarias (requisiciones de personal, promoción, transferencias, pruebas, síntesis curriculares, avisos de las págs. de la intranet, ofertas salariales y certificados de validación), para colocar en marcha de manera adecuada los procesos implicados en el la toma de decisiones (acertadas y oportunas), reclutamiento y selección del personal a ingresar en la empresa.

El aporte que esta investigación le dejará a escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC), es que, le retribuirá a la empresa, como a la escuela, con buenas acciones e implementación de métodos en el trabajo de grado (realizado por la bachiller y aspirante a la licenciatura de Relaciones Industriales), toda la buena enseñanza que a ella le han dejado y que solidifica aún más las razones del porque dicha carrera se ha formado durante tanto tiempo; dejando en evidencia la importancia que tiene la carrera, (porque sin ella no se tuviera en las empresas otra visión del mundo empresarial, ni se tomaran en cuenta la importancia que tiene el capital humano que le conforma) y éste trabajo de grado, al igual que muchos otros, que forman parte de los antecedentes; y que pueden seguir siendo utilizados para investigaciones posteriores, bien sea, como punto de partida o para la actualización del ya realizado.

Por lo expuesto queda ciertamente justificado la importancia del enfoque dado en este proyecto de investigación, el cual está siendo realizado con el fin de diagnosticar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones, para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Los antecedentes que sustentan esta investigación, son trabajos previos realizados y algunas teorías relacionadas con los sistemas de información gerencial y reclutamiento y selección de personal, pues proporcionan al proyecto de investigación, la base teórica necesaria para sustentar la problemática a resolver en dicho proyecto. Entre las que se pueden presentar:

▪ **Sistemas de soporte de decisiones y su implementación tecnológica: gestión por categorías** presentado por López, en la Universidad Complutense de Madrid, año 2004-2005. Madrid - España. Teniendo el presente trabajo la finalidad de optar al grado de doctor; y presentando como objetivo general, los siguientes:

- Contrastar y corroborar el esquema hipotético de esta investigación, que al ser un objetivo muy general, vamos a especificarlo en los siguientes puntos.

- Plantear una visión general sobre GpC.

- Ofrecer una visión del funcionamiento de un DSS y de la estructura matemática del modelo en que se basa, que cumpla con los requerimientos exigidos por la GpC aplicada a productos de gran consumo.

- Evaluar la efectividad y el grado de utilización de la GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista” y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España.

- Identificar los DSS para GpC que se utilizan actualmente en España.

- Evaluar la efectividad y el grado de utilización de los DSS para GpC, por las empresas detallistas de productos de gran consumo que pertenecen a la “gran distribución generalista” y las empresas fabricantes de droguería-limpieza y perfumería-higiene que operan en España.

- Determinar en qué medida los DSS que gestionan el espacio en el lineal de una categoría o software de espacio facilitan la toma de decisiones a los usuarios y analizar el modelo en el que se basan.

Como generalización al objetivo general López plantea un esquema hipotético de un sistema de soporte de decisiones y su implementación tecnológica: gestión por categorías; para posteriormente contrastarlo y corroborarlo. El diseño de la investigación, de este trabajo está concebido bajo la modalidad de exploratoria, descriptiva y empírica; puesto a que primero se realizó una búsqueda de información a través de fuentes secundarias dando paso a la ida a las empresas donde se le realizaron unas encuestas (diseño descriptivo) que darían una serie de resultados (empírica) para tomar las conclusiones que éstas arrojaban para dar fin al trabajo de investigación.

Este trabajo de grado da un aporte significativo a la investigación realizada puesto que de una y otra manera da validez al uso del sistema de soporte a las decisiones enmarcando esto en sus conclusiones y relega la importancia que tienen hoy día en cualquier ámbito del mercado o mundo laboral, puesto a que las personas están interesadas más en este sistema que en cualquier otro, por los beneficios, altos porcentajes de atención de personas, “marketing” insumos entre otros; y el crecimiento es porcentualmente corroborado por la investigadora López. También se tomo en cuenta al momento de estructurar las bases teóricas.

▪ **Sistema de apoyo para la toma de decisiones en el control de riesgos de procesos de facturación de una compañía de telefonía móvil**, presentado por Pérez y Roldán, en la Universidad Católica Andrés Bello, año 2004. Caracas – Venezuela. El presente trabajo de grado se encuentra con la finalidad de optar al título de Ingeniero en Informática; presenta como objetivo general lo siguiente: desarrollar un sistema de apoyo para la toma de decisiones en el control de riesgos de procesos de facturación de una compañía de telefonía móvil, mediante el cual se puedan detectar posibles irregularidades que afectan sus ingresos. En relación al diseño de la investigación el marco metodológico se entrego por etapas donde su metodología se basó bajo el modelo “implementación incremental” el cual consiste en la realización de las actividades iniciales del modelo clásico (cascada), hasta el diseño general para el sistema completo; utilizando como instrumento la entrevista semi.-estructurada, la cual fue aplicada a los usuarios de los sistemas, supervisores, gerentes y otros. Este trabajo es tomado como antecedente puesto a que aporta material y refuerzo para la construcción del trabajo de grado que se está presentando; ya que la investigación realizada por Pérez y Roldán demuestran firmemente que los

sistemas de apoyo a las decisiones son esenciales para cualquier tipo de empresa (en su caso una de telefonía móvil), pues logran resolver cualquier tipo de inconveniente que sea el que tengan.

Al tomar en cuenta este trabajo como antecedente se obtiene una gama completa de información que sirve para expandir los conocimientos y generar nuevas ideas en cuanto al campo de la tecnología y sistemas de información gerencial existen, específicamente al abordar al sistema de soporte a las decisiones; puesto a que se lustra ampliamente las bases teóricas del trabajo de grado que está siendo estudiado

▪ **Propuesta de un Modelo de Sistema de Información Gerencial para mejorar el proceso de Selección de Personal en la Dirección de Relaciones de trabajo de la Universidad de Carabobo**, presentado por Feliu y Ríos, en la Universidad de Carabobo - Valencia Venezuela, en Abril 2002. teniendo el presente trabajo la finalidad de optar al título de especialización de gerencia de recursos humanos; y presentando como objetivo general la propuesta de un modelo de sistema de información gerencial para mejorar el proceso de selección de personal en la dirección de relaciones de trabajo de la Universidad de Carabobo que facilite el proceso de selección y a su vez que el mismo se interrelacione con los demás subsistemas de recursos humanos, con la finalidad de que todas las informaciones estén almacenadas y actualizadas para que las direcciones manejen de forma continua dicha información y se oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para prever y resolver problemas, y así poder dar respuesta a la exigencias del personal que conforma la Universidad de Carabobo. Esta investigación fue basada como un proyecto factible, el cual dejó como aporte a la universidad de Carabobo, todos los acuerdos dados en los resultados obtenidos y recomendaciones dadas,

como fueron: la automatización de la información para un manejo más eficaz, modificación de aquellos programas que tenían la información actualizada que se estaba usando en el momento, implementación de nuevos procesos que simplificaran el trabajo.

El aporte que este antecedente enmarca para el trabajo de grado estudiado es significativo puesto que son semejantes en gran parte, ya que, en ambos se ubica la carencia de un sistema de soporte a las decisiones que apoye ordene y controle eficazmente los procesos que se den en el área delimitada. Y a su vez guía (al igual que los demás antecedentes) como puede ser abordado el trabajo de grado

▪ **Propuesta de un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos**, presentado por Granados, en la Universidad de Carabobo - Valencia Venezuela, en Julio de 2000; para optar por el título de especialista en gerencia de recursos humanos, en donde se presentaba como principal objetivo la proposición de un sistema de información gerencial que sirviera de apoyo y tuviera como modelo la resolución de problemas para la toma de decisiones, basándose en un proyecto factible, bajo una metodología de investigación documental y empleando como instrumento de investigación: la entrevista semi-estructurada, la cual fue aplicada a una población de 20 personas; tomándolo en consideración, porque de allí se obtendrían los resultados, de los cuales emanaron de una serie de conclusiones basada en el almacenamiento de datos, que permitieron desplegar una propuesta de un Sistema de Información Integral de la gerencia de recursos humanos facilitando para ella la integración y almacenamiento de los datos, con la toma de decisiones sobre la base “WAREHOUSE Data Systems”.

Este antecedente, al igual con el antecedente que le precede fue uno de los primeros que se ubicaron y utilizaron para formar parte de este trabajo de grado, ya que, con ellos se inicio la investigación y se visualizó el como se debía iniciar el trabajo de grado abordado

▪ **Diseño de un Sistema de Información Automatizado para su uso en diferentes Departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación del Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA) empresa ubicada en la ciudad de Maracay,** presentada por Villano en la Universidad de Carabobo – Valencia Venezuela, en Febrero de 1998, para optar por el título de especialista en gerencia de recursos humanos, teniendo como objetivo principal de investigación diseñar un sistema automatizado que contribuyera con la eficiencia de los recursos humanos, a través del suministro oportuno y veraz de información referente al personal. En relación al diseño de la investigación, estaba concebida bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo, que de acuerdo a su tipo, corresponde a un estudio descriptivo, el instrumento de investigación fue el cuestionario. El aporte de dicha investigación para la empresa, fue de acuerdo a los resultados obtenidos y se hizo de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones.

Se puede hacer mención que así como el último antecedente y todos los demás que le anteceden, dan un aporte a este trabajo de grado; pues cada uno de éstos han servido de guía para su elaboración; porque tienen elementos esenciales que entran dentro de lo que en él se desea y se está planteando, para llegar a esas respuestas claves de las preguntas planteadas con anterioridad en el Capítulo I “El PROBLEMA” de este trabajo de grado; basándose primordialmente que esos antecedentes se asemejan, porque todos detectan la carencia de un sistema de soporte a las decisiones

en las áreas delimitadas, buscan: ¹ la innovación, ² minimizar y/o deshacer los programas antiguos o que influyeran de manera poco eficaz y retardadora para el cumplimiento de las actividades y/u objetivos presentes en el proceso que se llevaba a cabo en el lugar delimitado; así como también buscan ³ ordenar los procesos ⁴ dar respuestas concretas y a menor tiempo.

Bases Teóricas

El rápido avance y desarrollo económico que han tenido las organizaciones en el mundo han traído beneficios que pueden ser vistos en la línea del tiempo encontrándose diversas situaciones desfavorables y favorables, que para la organización generaron la creación de un sistema de administración; como hace mención Chiavenato (1995) diciendo que el mismo era de función administrativa dedicado a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; esta definición es complementada con la realizada por: Stoner, Freeman y Gilbert (1996:11) “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para a organización” y por Dessler (1991:2) diciendo que el sistema de administración “se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal”.

Como lo enmarcan en su definición los autores citados, la finalidad del sistema de administración es básicamente: que sirva de herramienta, para crear un peldaño más, de ventaja a la empresa.

El hacer que se lleve a cabo de manera correcta el sistema de administración, no se da de la noche a la mañana y menos sin un personal que no esté preparado, velando para que todo salga a pedir de boca desde

su inicio. Es por ello, que las empresas deben contar con personas calificadas que ejecuten las actividades previstas en los procesos que posee el sistema de administración, y que cada uno de los sub.-sistemas que lo integran se interrelacionen entre si, para cumplir con los objetivos propuestos.

Los sub.-sistemas son la descomposición de un sistema, en donde se separa en diferentes partes cada una de las funciones específicas que deben desempeñarse, estos, trabajan en forma interrelacionada, por el objetivo que se desea obtener; lo cual hará que el logro que se obtenga, sea el más certero a lo que se estaba buscando.

Esta breve definición que proporciona el investigador, de lo que son los sub.-sistemas de administración son validados por diferentes autores, quienes expresan definiciones validas de lo que son los sub.-sistemas, entre las que se encuentran: son las diferentes actividades de transformación o conversión que tienen sus propios procesos, que serán los que les darán la eficacia a la organización Da Silva (2004); los sub.-sistemas o sub.-componentes, son los que integran a la empresa; por tanto todas las decisiones que dentro de cada uno de ellos se tome influirían en el funcionamiento de la organización Adam, Ebert, Rodríguez (1992)

Al tener un indicio de la definición de que son los sub.-sistemas, se podrá profundizar de manera breve, cada uno de los cinco (5) sub.-sistemas que conforman al sistema de administración y que el personal debe de cumplir a cabalidad para alcanzar los objetivos deseados; con esto se puede dar mención a cada uno de los sub.-sistemas integrantes del sistema de administración de recursos humanos, los cuales son:

1. Planificación: incluye los primeros pasos como menciona Corredor (1991:74) que "la planificación propone, estudia y conduce las acciones con una perspectiva de cambio sustanciales de la situación", esta definición es complementada por Chirinos (2004:15) quien define a la planificación como el "establecimiento de objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias", y Dessler (1991:2) quien expresa que la planificación es la "planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos". Las definiciones personales de estos autores citados pueden ser acopladas para obtener una enunciación completa de lo que es el primer sub.-sistema, a la cual se le puede adherir que éste busca la integración de los nuevos miembros de la organización, mediante la creación del diseño de cargo, con su respectiva evaluación, que determinará el desempeño (según lo requerido por el cargo) que tiene el trabajador en el puesto de trabajo que está ocupando.

2. Provisión: es el proceso de reclutamiento y selección por el cual pasa una empresa al momento de haber una vacante; ya que, en este procedimiento se busca de manera minuciosa, por diferentes fuentes a la(s) persona(s) más capacitada(s); (sean internas o externas a la empresa) para ocupar el o los puesto(s) de trabajo(s) que al momento se encuentren vacante(s).

Antes de mencionar el orden de cómo debe ser dado el **proceso de provisión**, se mencionarán definiciones semejantes y complementarias (una de otra) de lo que es el **reclutamiento y selección**, tal y como lo definen distintos autores entre los que se destacan:

2.1 Reclutamiento: definido por Martínez (2008:7) como el "conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y

capaces de ocupar cargos dentro de la organización”, a su vez Werther y Davis (2000:150) opinan de igual manera que Martínez en su definición, diciendo que “Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” y como identifican los autores Sherman, Bohlander, Snell (1999:93) citado por Chirinos (2004) al reclutamiento como “el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales, a solicitar las vacantes existentes o previstas” y Llanos (2005:12) quien explica que: “el área de reclutamiento atrae a los candidatos a ocupar el puesto, a quien se evaluará conforme al perfil” y por ultimo más no menos importante se encuentra a los autores López y Figueroa (2002:131) indicando que el reclutamiento “precede a la selección y por ello la condiciona. Es por otro lado, el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de a misma, lo que añade interés a esta fase”

Hay dos **tipos de reclutamiento de personal**, en los que se encuentran el: *interno* y *externo*, y donde cada una de ellos tienen cierta similitud en sus procedimientos, y sólo cambia por algunas condiciones de acuerdo al tipo de reclutamiento que se esté llevando acabo en ese proceso. Pero ambos comienzan desde su punto de partida donde se autoriza llenar el puesto vacante y crear la reserva solicitante.

Por tanto se puede decir según lo analizado por la investigadora de este trabajo de grado, como para los demás especialistas de la materia que le ayudarán a validar sus conceptos; se pueden dar los significados que se tienen de los que es el:

2.1.1 Reclutamiento interno: es la búsqueda de candidatos aptos (bien sea porque tienen la sabiduría, experiencia, destreza y otras características

que se necesitan para el cargo y porque cumplen con las políticas de postulación requeridas), que se realiza dentro de la empresa y que son apropiados para el cargo que se encuentra a disposición; generando ésta la necesidad de un proceso para el personal de recursos humanos, quienes son los que arman y procesan la búsqueda del personal según las necesidades que sus clientes le han pasado por solicitud. Para esta corta definición serán nombrados los siguientes autores quienes en su momento han dado un extenso punto acerca del reclutamiento interno, y que, servirá para validar lo que con anterioridad se definió; por lo que se nombra de primero a: Daft y Marcic (2006:317) quienes exponen que el “reclutamiento interno o políticas de <promoción desde el interior> para cubrir sus puestos de nivel más alto”; de igual manera se mencionan a los siguientes Alarcón, Chelech, Flores, Harnisch y Ortiz (2002) quienes indican que el reclutamiento.

Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual (p.10)

A su vez Marr y García (1998:91) en su libro exponen que “el reclutamiento interno de personal puede realizarse como un <nuevo trabajo>, o como un <cambio de puesto de trabajo> en forma de un ascenso o de un traslado”

Se ha de dejar en claro los conceptos de los tipos de promociones que pueden ser dadas en un reclutamiento interno (como nos mencionan los

autores citados) antes de seguir con las definición de lo que es el reclutamiento externo. Comenzándose a definir que:

Traslado o el movimiento horizontal: es cuando un trabajador es transferido a otro puesto de trabajo, pero, no significa que deba de cumplir funciones que no estén acorde a su nivel, ya que continua teniendo el mismo cargo, sólo que en otro puesto, departamento, localidad, etc. Validando está información se menciona lo citado por Marr y García (1998:92) quien explica el traslado como “cambio de puesto de trabajo, del actual a otro semejante al mismo nivel jerárquico. El puesto de trabajo que se ha liberado tendrá que ser ocupado nuevamente con el correspondiente sustituto”

Ascenso o movimiento vertical: es cuando un trabajador cambia de puesto de trabajo o sigue en el mismo lugar, sólo que, está vez con un cargo de “nivel” superior al que estaba desempeñando. De igual manera se cita a Marr y García (1998) diciendo del ascenso

“Esto es, el personal cambia su puesto de trabajo por otro que se encuentra en un nivel superior dentro de la jerarquía (traslado vertical). En este caso, también es frecuente que se vuelva a ocupar el puesto de trabajo que ha quedado vacante. (p. 92)

Teniendo un conocimiento más profundo y específico de lo que es el reclutamiento interno y los tipos de movimientos que se aplican dentro de éste; se pasará a dar mención de los que es el segundo tipo de reclutamiento para así continuar investigando lo que son los procesos de reclutamiento y el de selección de personal y los tipos de selección que le representa. Por tanto se comenzará a tratar la definición del:

2.1.2 Reclutamiento Externo: se constituye con la búsqueda de personal no proveniente de la empresa; los cuales pueden ser: referidos por

personal de la empresa, se encuentren a través de canales de reclutamiento (intranet, avisos de periódico, avisos de postulaciones, síntesis curriculares presentadas en la empresa por el ofertado, empresas externas de trabajo, entre otras), representantes del sindicatos, etc. Este reclutamiento normalmente toma mayor tiempo y gastos que el anterior, debido a la cantidad de procedimientos que se deben de cumplir, para llegar al proceso de selección. También se puede definir a este proceso de reclutamiento externo como lo hacen Marr y García (1998:93) quienes citan “constituyen el potencial para la renovación de personal de la empresa. A diferencia de la búsqueda interna de personal, se caracteriza por un mayor incertidumbre en lo que respecta a las informaciones disponibles sobre el candidato”, a su vez Chirinos (2004:43) expone respecto al reclutamiento externo que éste “se da cuando es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante”

Estos dos tipos de reclutamiento tienen sus variables de ventajas y desventajas, las cuales deben ser evaluadas por el personal a cargo del departamento que se encarga del sub.-sistema de aprovisionamiento y debe de tener minuciosamente la evaluación de cada uno de ellos, ya que, este procedimiento (reclutamiento interno o externo) es un punto de partida de otro (selección de personal interna o externa); y los cuales son base esencial en la organización, pues sirven y/o son parte de un gran centro que sirve para brindar el equilibrio dentro de la organización. Para mostrar a que se refiere este párrafo se tomará y reunirá información de cada una de estas variables de distintos autores que sin lugar a duda tienen experiencia en el tema.

Como se ha dado a conocer el reclutamiento interno y externo tienen una extensión en su definición del tema tratado y de igual manera es de fácil

entendimiento, pero eso no es todo, ya que, en el momento de la aplicación que se tenga que realizar se debe de tomar en consideración las ventajas y desventajas que se pueden presentar al momento de implementarles, por ello se acopla la información en dos cuadros que expone diferentes autores en el que notifican dichas ventajas y desventajas que deben ser evaluadas por el personal ejecutor del sub.-sistema de aprovisionamiento y así poder saber cuales son los beneficios, perdidas o riesgos que pueden correr al tomar la decisión correcta o incorrecta para el proceso que esté llevando acabo, y el cual es de suma importancia en la organización, puesto es un requerimiento que se está haciendo en un departamento por una necesidad urgida o no que presentan al momento.

Por tanto se presenta el **cuadro N° 1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo** que menciona las ventajas y desventajas que se tienen en un reclutamiento interno y externo; los cuales pueden ser muchas o pocas dependiendo de cómo sea el mismo y a quien se logre reclutar para el cargo a disposición: por lo que, se sustenta de manera agrupada de acuerdo a lo expuesto en la guía-texto para la selección de personal, dicho cuadro es el que se muestra en la pág. siguiente:

Cuadro N° 1

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es más económico para la organización ya que optimiza los costos derivados de avisos de prensa, honorarios de empresas especializadas, costos de inducción, admisión e integración del nuevo trabajador ➤ Es más rápido, dependiendo de la disponibilidad del trabajador para ser transferido y/o promovido de inmediato, evitando las demoras frecuentes del reclutamiento externo ➤ Presenta alto índice de validez y seguridad porque el candidato es ya conocido ➤ Fuente poderosa de motivación para el personal ➤ Aprovecha la inversión hecha por la empresa en términos de entrenamiento y perfeccionamiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exige que los nuevos trabajadores posean potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos ➤ Pueden generar un conflicto de intereses en las personas que no demuestran condiciones o no tienen potencial para ocupar otras posiciones, limitando el ingreso de nuevos talentos con potencial para evitar una futura competencia ➤ No puede hacerse en condiciones globales, debido a que los reemplazados deben poseer las cualidades exigidas para el cargo a ocupar.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trae <<nuevas energías>> y experiencias a la organización. Con el reclutamiento externo, la organización como un sistema, se mantiene actualizado ➤ Aprovecha las inversiones hechas en entrenamiento y desarrollo de personal, efectuada por otras empresas o por los propios candidatos, obteniendo resultados inmediatos luego de la contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resulta más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos (avisos, agencias de reclutamiento, material de oficina, gastos operacionales relativos a salarios, etc.) ➤ Es menos seguro que el reclutamiento interno, porque los candidatos externos son desconocidos ➤ Genera desmotivación entre el personal, al éste no visualizar oportunidades dentro de la organización ➤ Afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos principalmente cuando la oferta y demanda de Recursos Humanos está en situación de desequilibrio ➤ Requiere más tiempo implementar el reclutamiento externo, derivado por las distintas actividades de análisis, preparación, ejecución y control que se realizan en la práctica de este proceso

Fuente: Nieves (2009) partiendo de Chirinos (2004:42)

Seguido del **cuadro N° 1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo**, se expondrá el **cuadro N° 2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo de personal**, representando de manera compartida las ventajas y desventajas que existen en el reclutamiento interno

y externo de personal que se da en una y/o en todas las empresas; el cual será expuesto a continuación:

Cuadro Nº 2

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo de personal

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Las capacidades, destrezas y comportamiento del personal disponible pueden ser mejor enjuiciados que cuando se trata d solicitantes externos - La integración técnica y social plantea menores problemas - El personal propio se motiva por lo que respecta a sus posibilidades de carrera. La vinculación a la empresa y la identificación experimentan una mayor valoración, con lo que pueden conseguir efectos también positivos en el clima e imagen de la empresa - Los costos de búsqueda y e introducción del personal, así como de los tiempos necesarios. Son bajos lo cual permite mantener el nivel de salarios empresariales - Por medio de traslados, pueden liberarse puestos de trabajos iniciales para nuevas colocaciones para el personal joven, con lo que, por ejemplo, se puede lograr un Management muy detallado para disponer de una estructura compensada de edades - La política de personal en la empresa parece mas transparente y mas realizable para el personal, de forma que es posible un incremento de la confianza en el trabajo del departamento de personal - En la búsqueda externa de personal se aportan también nuevas ideas y nuevas estrategias para la solución de los problemas en la empresa (evitar la <ceguera empre-sarial>) - Se puede elegir dentro de un conjunto muy amplio de solicitantes - El personal externo existente no tiene la desventaja de las vinculaciones de compañerismo y obligaciones creadas, esto es, puede ser neutral y puede reconocerse eventualmente de manera más amplia - La colocación cubre la necesidad de inmediato y no se producen ningún desplazamiento de necesidad de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Se limitan las posibilidades de selección - Eventualmente son necesarios elevados costes de formación - Puede tener una influencia importante el fenómeno de la <ceguera empresarial> (no e producen ideas e impulsos que contradicen a las estructuras actuales) - Pueden surgir envidias e ilusiones por aquellas personas que no se han admitido y/o con respecto a colegas de épocas anteriores, lo que puede llevar a tensiones y rivalidades no deseadas - La ocupación de los puestos de trabajo en forma de promoción <por el mero hecho de las situaciones de paz social> (automatismo a la promoción), puede originar efectos negativos sobre las capacidades empresariales (reducción de personal) - Un mero traslado no resulte las necesidades cuantitativas, lo único que se consigue es un desplazamiento de estas necesidades - Cuando se coloca por encima del personal existente otro personal externo, tienen que reducirse en un primer momento, las tensiones, lo cual significa una pérdida notable de fuerzas en la empresa - Existe un gran riesgo como consecuencia de los reducidos conocimientos sobre la persona incluso después de un examen detallado mediante por ejemplo, test sobre la personalidad del solicitante - El personal externo no tiene ningún conocimiento de la empresa, por lo que es necesario una introducción de naturaleza general (intensiva en tiempo y costes) - Una elevada cuota de colocación de personal externo tiene un efecto negativo sobre el clima empresarial e incrementa la tasa de fluctuación (<en esta casa no se llega a ser nada>) - Se generan elevados costes de selección de personal (publicidad, compensación de gastos de desplazamiento, etc.) y se precisan periodos de tiempo largos para la ocupación de los puestos de trabajo - En general se tiene que hacer una retribución más alta teniendo en cuenta los precios de mercado - Pueden bloquearse las posibilidades de promoción en la empresa

Fuente: Fig. 6.3 Ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos de personal. Marr y García (1998)

Lo que quiere darse a conocer al exponer estos **cuadros N° 1 y N° 2**, es para que se sepa que: el hecho que existan ventajas en el reclutamiento de personal no disminuye y/o elimina por completo el que se encuentren desventajas en este proceso; por lo que de igual manera tanto el reclutamiento interno y externo deben ser estudiados con sumo cuidado y aplicar el que mejor convenga de acuerdo a la necesidad del momento que tenga la empresa.

Prosiguiendo se definirá el cómo se deben dar los **procesos que comprenden el reclutamiento de personal** en una empresa, para ello Chirinos (2004) da un adelanto de lo que para ella se debe de hacer para que se active el reclutamiento de personal:

Activar el proceso de reclutamiento, dependerá de la decisión operativa de la organización, es decir, no se tiene la autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de áreas que posee el cargo vacante; quienes para oficializar un reclutamiento emiten una requisición de personal, es decir, un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún cargo. (p. 36)

Es importante que el proceso se de a cabalidad para que se tenga el mínimo de riesgo en el mismo, por lo que se da mayor validez con las citas textuales de los siguientes autores que aportan veracidad a lo tratado y a su vez a el trabajo de investigación, por lo que se comienza citando: Alarcón, Chelech, Flores, Harnisch y Ortiz (2002) quienes resumen la definición del proceso de reclutamiento como:

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad

de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. (p.8)

Estas dos definiciones anteriores del proceso de reclutamiento pueden verse de una manera más gráfica, con lo extraído de García, Hierro y Jiménez quienes dejan a la vista el siguiente **cuadro N° 3**, que enmarca paulatinamente y en completo orden cómo debe ser llevado el proceso de reclutamiento por el personal responsable del departamento del sub.-sistema de aprovisionamiento, por lo que se acopla lo siguiente:

Cuadro N° 3
Proceso de reclutamiento de personal

FASE 1 ANÁLISIS	
1	DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL PUESTO
2	UBICACIÓN ESTRUCTURAL DEL PUESTO
3	PRESUPUESTO DE SELECCIÓN
4	PERFIL DEL CANDIDATO
5	ELEMENTOS DE PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
6	OFERTA CONTRACTUAL PARA EL CANDIDATO - Tipo de contrato y duración - Compensación económica y social
7	PREVISIONES DE INTEGRACIÓN - Acogida - Formación
FASE 2 EJECUCIÓN	
1	DISPONIBILIDAD ESPACIO-TEMPORAL - Cronograma - Lugar físico donde se realizará el proceso
2	RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL PROCESO - Agenda de los implicados en las distintas fases
3	FICHAS RESUME DE INCIDENCIAS DEL PROCESO - Agenda - Bases de datos
4	FUENTES DE RECLUTAMIENTO - Base de datos propias - Búsqueda directa - Anuncios de empleo
5	PROCEDIMIENTOS DE CONTACTO Y RESPUESTA A LOS CANDIDATOS - Teléfono - Modelo de respuesta y soporte
6	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LAS CANDIDATURAS - Proveedores - Especialistas
7	MÉTODO DE LA PRESELECCIÓN DE LAS CANDIDATURAS
8	TIPO Y NÚMERO DE ENTREVISTAS - Planificación
9	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN - Informe de valoración - Ponderación de las técnicas y de la importancia de los historiales: formación, experiencia, factores de rendimiento... - Reportes a otras áreas o personas de la organización
10	PLAN DE ACOGIDA Y SEGUIMIENTO - Procedimiento - Instrumentos de uso

Fuente: Cuadro 7 Proceso de reclutamiento de personal. García, Hierro y Jiménez (2001)

Al conocer el orden que debe de tenerse para el reclutamiento de personal, se procederá a definir de manera precisa lo que son cada uno de ellos, para que, al momento de la lectura del cuadro pueda entenderse fácilmente.

Cada empresa se encuentra dividida por departamentos (lugar donde se realizan cierto número de tareas por equis números de trabajadores que estén al nivel de las actividades exigidas en el puesto de trabajo), encontrándose pues lo que son:

La descripción funcional del puesto manual escrito y legalizado dentro de las normativas de la empresa, donde se deben de reflejar los procedimientos y los pasos que el trabajador debe seguir, para cumplir con las actividades laborales que le sean asignadas en el cargo ocupante. Chiavenato citado por Chirinos (2004:29) expone que la descripción del cargo “es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo <lo que el ocupante hace>, de los métodos o tares <cómo lo hace> y los objetivos del cargo <para qué lo hace>”

Para tener en cuenta como es el formato que debe aplicarse para llevar acabo la descripción del cargo se hará muestra en la siguiente pág. del **cuadro N° 4 Descripciones de cargo:**

Cuadro N° 4
Descripción de cargo

Logo de la empresa	Título del formato (Descripción del cargo) Nombre del cargo:	Fecha: __/__/__ Hora: Negocio: Lugar:
<p style="text-align: center;">Dirección o gerencia A donde pertenece el puesto vacante</p> <p style="text-align: center;">Organigrama</p> <p>Posición a la que reporta el supervisor: el nombre del gerente a cargo</p> <p>Supervisor Inmediato: Es la persona que estará a cargo del individuo que realizará las funciones expuestas en la descripción de cargo</p> <p>Cargo: El nombre del cargo descrito</p> <p>Cargos que le reportan a esta Posición: si aplica, debe de colocarse los nombres de los cargos que le reportan al cargo estudiado</p>	<p style="text-align: center;">Propósito general /Misión de cargo Deben de colocarse los objetivos y/o actividades a cumplir por el cargo desempeñado</p> <p style="text-align: center;">Finalidades / Procesos Debe de describirse cada uno de los procedimientos que han de aplicarse para llevarse a cabo las funciones que están bajo la responsabilidad de la persona que llevará y representará el cargo descrito</p> <p style="text-align: center;">Perfil del cargo Debe de exponerse las:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Experiencia - Características - Aptitudes - Destrezas <p>Que debe de poseer el candidato.</p> <p style="text-align: center;">Resultados Se indica como ha de ser los impactos que debe de dar el cargo, como son las respuestas que se espera, de que manera</p>	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__	Fecha: __/__/__

Fuente: Nieves (2009)

Ubicación estructural del puesto es la ubicación jerárquica en la que se encuentra situado el cargo vacante a estudiar para procesar el reclutamiento de personal.

Presupuesto de selección teniendo los dos pasos anteriores de la primera fase, se debe evaluar el monto salarial que será designado a la persona que ocupe el argo vacante, para conocer: si está acorde con los deberes que debe cumplir en el cargo, saber si está presupuestado dentro del ejercicio fiscal del año precedente (esta información la verá en el sistema que tengan diseñado para guardar este tipo de información) y de igual manera dar una buena oferta salarial al aspirante.

Perfil del aspirante se debe de generar una periferia de las características (cualidades, actitudes, experiencia, conocimientos, necesidades, entre otras) que ha de poseer el candidato al cargo vacante, este perfil se logra ver a través de descripción del cargo; junto con la información suministrada por el cliente interno. Otra manera de ver lo el significado de lo tratado es como menciona Chirinos (2004:36) donde “la comparación del cargo y el perfil individual suministrará información sobre las desviaciones (positivas o negativas) del candidato considerado con respecto al cargo”.

Elementos de presentación de la organización la empresa debe de llamar la atención del postulante dándole a conocer lo que ella es (misión, visión, estrategias), lo que hace y lo que ofrece tanto como el puesto de trabajo, cargo y beneficios que aplican, entre otros.

Oferta contractual para el candidato es lo que la empresa le ofrece al postulante especificándole el tipo de contrato al cual estará sujeto y la duración en que se realizara y deberá cumplir funciones asignadas y en donde (en que departamento y quien será su supervisor); por ultimo se le presentará la compensación económica y social que aplicará.

Previsiones de integración es darle a conocer el recibimiento (acogida de formación o inducción) que le será dado por parte de la empresa al postulante que quede seleccionado.

Disponibilidad espacio-temporal debe de darse a conocer (por parte de la empresa) el cronograma de actividades y lugar físico donde se realizará el proceso a las cuales se estará sujeto (el postulante interno o externo) al momento de quedar seleccionado, para saber si estará dispuesto e interesado a continuar en el proceso de reclutamiento.

Recursos humanos asignados al proceso el personal del departamento debe de llevar una agenda o apuntes y/o archivos, de los implicados en las distintas fases del proceso de reclutamiento realizadas y por realizar.

Fichas resume de incidencias del proceso se ha de llevar al día y a detalle una agenda y/o bases de datos de cada uno de los postulados que han participado, están y estarán participando en el proceso, con el fin de tener la información y hacer más fácil el proceso

Fuentes de reclutamiento son los lugares de donde se obtendrá la recopilación de los recursos humanos que se necesiten en un proceso de búsqueda de personal, en donde resaltan:

-*Base de datos propios*: el registro y/o archivos donde se tengan ordenada por profesión de los distintos volúmenes de las síntesis curriculares que puedan llegar y estar en el departamento (referidos por personal de la empresa, sindicato, personal externo postulante). Para esto se puede citar a García, Hierro y Jiménez (2001) sustentando que la base de datos

Sirve para señalar la fase en la que se encuentran los candidatos, por qué han sido rechazados en fases anteriores, incluso se pueden añadir datos de las entrevistas, resultados de “tests”, referencias salariales, disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, así como características de los candidatos referidas a puntualidad, cooperación de los procesos, facilidad de palabra, fotografía, etc.. para recordar sus candidaturas (p.113)

-*Búsqueda directa* avisos que se colocan de manera: interna (carteleras, intranet, periódicos internos) y/o externa (internet, radio, televisión, periódicos locales, regionales o nacionales, centro comercial, supermercados, universidades, empresas de trabajos temporales, etc.). Corroborando la información se cita lo que dicen García, Hierro y Jiménez (2001) acerca de la búsqueda directa

Proporciona gran cantidad de opciones que también conviene mantener al día, básicamente son: a. red de contactos personales, b. escuelas de negocios, c. programas de becarios para empresas, d. guías de empresas que ofrecen empleo, e. bolsas de empleo, f. empresas de selección de personal, g. agencias de colocación, h. empresas de outplacement, i. centros de formación especializados, j. internet, k. colegios profesionales, l. empresas de la competencia. (p.114)

-*Anuncios de empleo* es el aviso que se arma indicando lo ofertado por la empresa, trabajo a realizar, beneficios que se brindarán y aspiraciones y características requeridas, etc. También se puede hablar así como lo hacen García, Hierro y Jiménez (2001:119) que el anuncio “puede ser clasificado según sea de oferta o demanda o dependiendo del medio publicitario en el que aparezca, televisión, radio, prensa, etc.”

Procedimientos de contacto y respuesta a los candidatos el encargado del departamento le corresponde tener todos los datos, hasta el más mínimo, como son:

- Soporte de lo plasmado en su síntesis curricular (verificación de lo expuesto en la mencionada, para corroborar la información)
- Se debe tener a la mano el número de teléfono actualizado <para poder ubicarle> para poder tener contacto con el mismo manteniéndole informado de cómo va el proceso de reclutamiento y saber si está interesado
- Se debe de tener registrado el modelo de respuesta <que da la persona en el momento de presentación, etc.) del postulante
- Examen médico

Técnicas de análisis de las candidaturas es aquí donde se realizan varios tipos de actividades como:

- El recibimiento de las síntesis curriculares de los postulados
- Investigación (antecedente penales, referencias laborales, médicas, socioeconómicas)
- Se les da a llenar planilla de solicitud de empleo, para que den de manera resumida y actualizada los datos (personales, académicos, laborales y familiares) requeridos por el personal
- Se realizan pruebas psicométricas la cual se divide en tres:

- Atención a detalles: pueden emplearse figuras, números, para esta evaluación, con la finalidad que el postulado encuentre las similitudes o diferencias existente en ella
 - Cálculos numéricos: se colocan un número de operaciones (sencillas como: suma, resta, multiplicación, división) con el fin que el candidato les resuelva de manera correcta y a menor tiempo o justo al estipulado
 - Test de personalidad: en este se ha de entregar un cuestionario (que debe poseer varias oraciones afirmativas) junto con una hoja de respuestas para que los candidatos plasmen su respuestas de acuerdo a su forma de pensar y actuar en la actualidad, para así lograr conocer al postulado
- Entrevistas; por lo que se requerirá (en algunas ocasiones) apoyo de los proveedores y/o especialistas para llevar a cabo estas técnicas.

Apoyando las técnicas mencionadas, se cita a Llanos (2005:14) “conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimiento y, estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso”

Método de la pre.-selección de las candidaturas para una pre.-selección deben estar latente la buena:

- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificación de las vacantes requeridas

- Obtención de información del análisis del puesto
- Confrontación de las indicaciones de la gerencia
- Verificación de los requerimientos del puesto
- Aplicación del método adecuado de reclutamiento

Tipo y número de entrevistas las entrevistas es uno de los tantos procedimientos que se realizan en un proceso de selección de personal donde una o varias personas (clientes solicitantes al departamento de provisión, el en cargado del departamento mencionado) junto con el candidato postulado se reúnen y surge una retroalimentación y exposición de las necesidades que tienen varias partes ya mencionados; y las entrevistas serán realizadas en cuanto a la planificación de calendario que se lleve. En esta definición se mencionan a Alarcón, Chelech, Flores, Harnisch y Ortiz (2002:23) quienes exponen que la entrevista es

La **entrevista** es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La *fuentes*: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje.
- El *transmisor*: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- El *canal*: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

- *El instrumento para descifrar*: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- *El destino*: a quien se pretende transmitir el mensaje.
(p.24)

Lo tipos de entrevista que se encuentran son dos, como expone Alarcón, Chelech, Flores, Harnisch y Ortiz (2002)

Entrevista dirigida: el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

Entrevista libre o no dirigida: el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del psicólogo es de importancia capital en la entrevista, debido a los profundos conocimientos acerca de los individuos y la interpretación que puede hacer acerca de las respuestas que entrega y el modo en que lo hace. (p.25)

Procedimiento de valoración es importante que se realicen todas las estipulaciones que se han planteado y conjuntamente a ello le personal facultado para el proceso del sub.-sistema de provisión; no se olvide de llevar un Informe de valoración de cada uno de los procesos que apertura culmina, asignándoles ponderaciones, por las técnicas empleadas. Se debe sumar la importancia de los historiales: formación, experiencia, factores de rendimiento, entre otras que poseen los postulantes, porque eso ayuda que

si se apertura un nuevo proceso, ya se sepa (porque se tiene evaluado) el posible candidato para ese proceso; lo cual seria importante cuando sea el momento de reportar a las áreas o personas de la organización solicitantes del personal.

Todos y cada uno de los pasos mencionado a detalles dan inicio para hablar de la fase final del sub.-sistema de provisión, ya que acá se presentará la escogencia del buscado candidato apto para el cargo, este proceso lleva por nombre:

2.2 Selección: en donde se puede entender a éste, como cita Chirinos a: Gómez, Mejía y otros (1997:148) que “es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de la empresa”, en lo que en resumidas cuentas significa, que la selección no es más, como dice Chiavenato (1990:201) que la selección es “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal”.

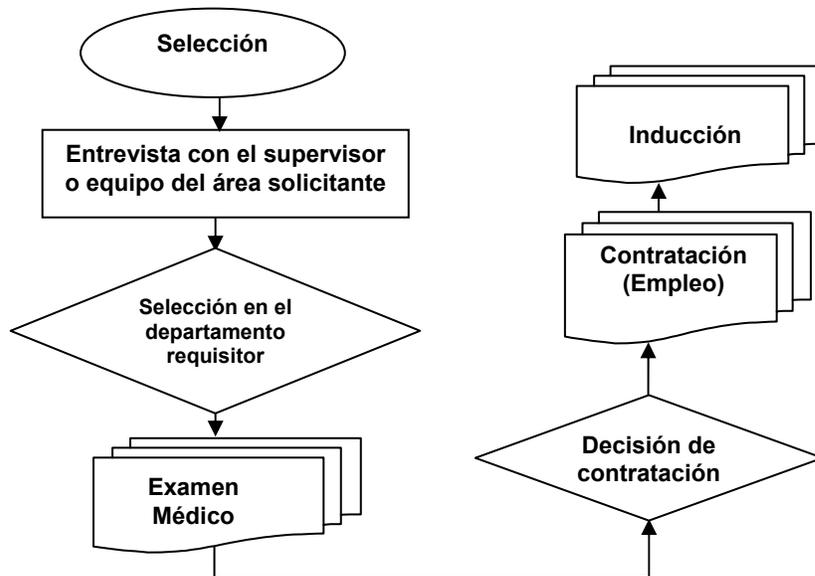
Con la definición de lo que es la selección se cita a Chirinos (2004) quien expone que:

El objetivo fundamental del proceso de selección es el mantener el equilibrio entre las entradas y salidas del personal de la empresa, a fin de proporcionar el número y tipo de empleado que la misma requiere para cumplir con su misión (p.55)

Por lo que deben de tomarse en consideración que la selección, también cuenta con un proceso que proceden del los pasos que se dan con anterioridad en el reclutamiento; son menos que en el de reclutamiento pero es de igual importancia, ya que, son los pasos finales para tener a los

candidatos aptos en el cargo vacante; por consiguiente los pasos a seguir son los que se encuentran en la **figura N° 2 Proceso de selección**:

Figura N° 2
Proceso de selección



Fuente: Nieves (2009)

Entendiéndose que una vez que el departamento de recursos humanos pre.-seleccione al o a los candidato(s), se ajustarán entrevistas con el área técnica requisitoria para que el supervisor o equipo del área seleccionen al candidato apto para el cargo, una vez que se seleccione e área debe de pasarle la información al departamento de recursos humanos para que el encargado de este departamento contacte a los candidatos participantes en el proceso y le de los resultados del mismo, avisando a aquellos que sean el seleccionado que deben de realizarse exámenes médicos, de acá se sacará la decisión final para la contratación; por los resultados arrojados (aptos o no aptos), aquellos que estén o esté apto se le avisa su fecha de ingreso para dar inicio a la firma de contrato y su inducción en la empresa.

Concluyéndose lo que es la selección se continúa con el aporte que realizan Werther y Davis (2000:180); los cuales hacen mención al **proceso de selección** exponiendo que éste “consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados”. Conocido esta definición, se explicarán en orden, los pasos a seguir para realizar un adecuado proceso de aprovisionamiento, como lo expone Dessler (1991) al personal cuando expone las responsabilidades que debe de tener los representantes de línea y staff, por tanto en la siguiente pág. se dará a conocer el **cuadro N° 5 Reclutamiento y Selección** para que se vean dichas responsabilidades.

Cuadro N° 5

Reclutamiento y Selección

Especialista en reclutamiento y selección (“staff”)

Desarrollar fuentes de solicitantes calificados del mercado laboral. Esto requiere una planeación cuidadosa en las áreas de relaciones con la comunidad, discursos y publicidad, así como un activo reclutamiento en preparatorias, universidades y escuelas técnicas.

Segundo paso: realizar entrevistas *profesionalmente*, aplicar pruebas *científicas* y efectuar verificaciones de referencias muy amplias, utilizando la requisición y la descripción del puesto como lineamientos. Estas actividades deben responder a los estándares de la compañía y adecuarse a las leyes laborales.

Tercer paso: enviar a los mejores candidatos al supervisor de la vacante después de evaluar cuidadosamente los exámenes médicos y las calificaciones para la posición disponible.

Cuarto paso: dar a los nuevos empleados *información* preliminar sobre la compañía, planes de presentaciones, seguridad general, primeros auxilios, horarios de trabajo, entre otros.

Sexto paso: llevar un *registro completo* del desempeño actual y el potencial a futuro de cada empleado

Décimo paso: *diagnosticar* la información dada en las entrevistas de salida, determinar las causas y tomar medidas positivas para corregirlas.

Fuente: Figura 1.3 Ejemplo de división de responsabilidades entre línea y staff. Gary Dessler (1991)

Supervisión departamental (línea)

Preparar una *requisición* que detalle las características específicas de los empleados requeridos para cubrir posiciones específicas. Ayudar a crear un prestigio que atraiga a los solicitantes
Primer paso: *entrevistar y seleccionar* de entre los candidatos presentados por el personal. Realizar las *asignaciones de puesto* específicas que aproveches las mejores capacidades de los nuevos empleados para promover el máximo de productividad.

Quinto paso: *informar* a los empleados de los detalles específicos referentes a las áreas y puestos a los que se les asignará, de la seguridad, las reglas, la paga, las horas, de “nuestros clientes.

Séptimo paso: *instruir y capacitar* en el puesto de acuerdo con el programa de capacitación previamente elaborado con el personal.

Octavo paso: dar *seguimiento, desarrollar y calificar* el desempeño del empleado en el trabajo; tomar *decisiones* en cuanto a promociones transferencias despidos o retiros

Noveno paso: realizar una entrevista de salida cuando el empleado se vaya; determinarlas causas. Realizar ajustes departamentales internos para minimizar la rotación.

De aquí se denota la importancia de este sub.-sistema de aprovisionamiento y el por qué:

- se ha de ver al reclutamiento y a la selección como un solo proceso dentro del sub.-sistema de provisión
- es tan importante para la empresa que este sub.-sistema se realice de la mejor forma (ordenada y controlada) posible

3. Desarrollo: es un proceso de capacitación individual y organizacional para el personal de cualquier nivel (medio y/o alto); donde a la primera se le identifica como: programa de capacitación y a la segunda como: programa de desarrollo; ambos con la finalidad, que las personas tengan conocimiento y práctica de un buen manejo y eleven la producción de la organización; ya que, todo los trabajadores se encontrarán en un constante desarrollo. Esta definición se ve sustentada con la que dictan Dessler (2001:260) “es donde se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones”

4. Mantenimiento: es fundamental para el desarrollo de la organización, que el personal y adyacentes a la misma, se mantengan siempre actualizados y frente a lo que acontece en materia legal en el país y en la empresa. No solo en este sub.-sistema se destaca en lo que es la información que debe de poseer el personal, sino también, la motivación, los sentimientos, perspectivas y compensaciones que poseen y requieren los mismos; notándose cuán motivados se sienten y están dentro de la organización. Dessler (1991).

5. Control: esta dirigido totalmente a los resultados individuales; ya que muy pocos de los trabajadores les gusta trabajar en equipo, este subsistema

tienen pros. y contras, según el punto de vista por donde se observe, ya que, tiende a poseer elementos negativos y otros positivos, que al momento de evaluar a una persona se descubren las debilidades y fortalezas que posee; armándosele una secuencia de los elementos ya mencionada para verificar si hay una mejora o no por parte de la persona. Por ello este sub.-sistema tiende a veces ser algo negativo y poco querido por los trabajadores. Según Dessler (2000:547) “es la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en su motivación”.

Conociéndose cada una de las definiciones, funciones y procesos, que se desempeñan en los sub.-sistemas, debe decir, que tendría que existir un personal idóneo para llevar a cabo cada uno de los ya definidos sub.-sistemas. Y ¿cuál sería el personal más idóneo para cumplir con los objetivos que la empresa se propone?; ¡el de recursos humanos!, ya que, son ellos quienes se encargan de llevar el control y administración de del departamento, por medio de cada una de sus áreas y a través del personal capacitado que lo integra y realiza sus funciones correspondientes, a las necesidades y exigencias que requieren los sub.-sistemas; todo con lo previsto para que la empresa se desarrolle de acuerdo a lo pronosticado a través del esfuerzo, dedicación, tenacidad (física y mental), aceptación y alineación con los valores que aportan los trabajadores cada día; y son quienes, que con anterioridad fueron parte de una captación de personal (por parte del departamento que le corresponde) bien estructurada y realizada (o por lo menos es el deber ser), una vez que se colocó a disposición del personal representativo la requisición de vacante abierta.

Ahora bien es un buen momento para destacar una serie de preguntas que van de la mano con los puntos ya aclarados de los sub.-sistemas y de

los procesos (reclutamiento y selección) que los conforman; éstas son: ¿qué es la decisión?, ¿en que sub.-sistema se da la toma de decisiones con más frecuencia?, ¿qué son las toma de decisiones en la selección de personal?, ¿cuáles son los tipos de decisiones que se toman al momento de cubrir la vacante? y ¿cuál es el método y/o herramienta más idóneo para realizar el proceso de provisión?, sin dejar de explicar su enunciación.

La decisión es una elección que se debe dar en un momento determinado, que está integrado por dos o más propuestas buenas, no tan buenas o malas; por la que la persona debe decir cual va a elegir de la mejor manera; sabiendo que le traerá esa elección que tome. Como dice Amaya, Jairo (2004:04) la “decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante”.

La decisión se torna en cualquier ambiente, sea en la vida diaria de una persona (civilmente o laboralmente); así como se da en los individuos ésta está presente en el medio que les integra, como por ejemplo el mundo empresarial aquí las decisiones y sus tipos se notan con mayor facilidad de acuerdo a que se demuestran en niveles no tan bajos como normalmente se les suele encontrar; y es donde las personas deben de reconocerles y a actuar en ellas, para tener los resultados aspirados; para ir más aya de en dónde se pueden encontrar las decisiones en una empresa, se menciona que en todos los procesos de los sub.-sistemas que le integran, ay que, en cada área de éste están inmersas muchas actividades que deben emplear decisiones las mejores decisiones que deben tomar. En unas áreas las decisiones se verán más que en otras y como en el trabajo de grado que se está presentando demuestra, en este sub.-sistema de provisión es de suma importancia su presencia, para poder tener el control y equilibrio del mismo

precedido de todos los ya procesos expuestos con anterioridad. Así pues se pasará a señalar que es la:

Toma de decisiones en la selección de personal

Las decisiones son el producto final al que una persona llega después de pasar por un proceso, en donde se han evaluado una serie de alternativas presentes en las vivencias que se tengan en una situación y/o ámbito determinado; pero se debe tener en cuenta a lo que hace referencia algunos autores, quienes dentro de lo que definen del concepto de decisión, validan la definición ya expuesta y/o la complementan; por lo que se mencionan a los siguientes: Amaya (1996:2) quien expresa que “Tomar decisiones implica un proceso que va desde las ideas iniciales hasta la puesta en marcha de las mismas”, Gil y Giner (1991:91) dice que la decisión es “aquella elección consciente y racional, esto es, orientada a alcanzar un objetivo que se realiza entre las varias posibilidades de actuación”, y no se puede dejar de hacer referencia a la definición de Llanos (2005:1, 91), el cual expresa que toda decisión “tomada en el presente repercutirán siempre en el futuro... y por tanto impactarán en el rumbo de la organización”

Estos conceptos abren paso a la definición de toma de decisiones, la cual no es más que el decidir favorable o desfavorablemente a lo que se quiere llegar u obtener, de acuerdo los factores que estén presentes en el momento de la toma de decisión, por lo tanto la toma de decisión, no debe ser tomada apresuradamente para evitar aquellas decisiones que sean desfavorables; ya que, éstas deben de ser pertinentes y manejables para poder hacerlas efectivas, según Gil y Giner (1991) y muchas de las veces es bueno que a los grupos de trabajo que llevan la toma de decisión les sea impartido un desarrollo, para que ellos tenga mayor capacidad de identificación y

resolución de problemas Bohlander, Sherman, Snell (2001). Porque si se toman en grupos las decisiones, las personas estarán motivadas, debido a que ven que sus opiniones son tomadas en cuenta y originan un alto porcentaje de beneficios y por ende generará a que se sigan tomando las mejores decisiones, que se puedan aprobar en la organización; notándose aquí la importancia de la existencia de la toma de decisiones, más cuando estas son para el bien de la organización.

Cabe considerar que estas definiciones aclaran lo que son las decisiones y toma de decisiones; y de lo que se enmarca en ellas, es que son dadas en situaciones y/o ámbito determinados; no se debe decir que existe solo un tipo de decisiones y toma de decisiones, sino lo contrario, existes diversas tipos de decisiones que pueden resultar de acuerdo: a las situaciones, a los medios y a las técnicas empleadas por el personal al momento que se requieran; entre esas, como lo explica Gil y Giner (1991) en su **cuadro N° 6 Tipos de decisiones**, de las cuales se pueden nombrar las que se verán en la siguiente pág.:

Cuadro N° 6
Tipo de decisiones

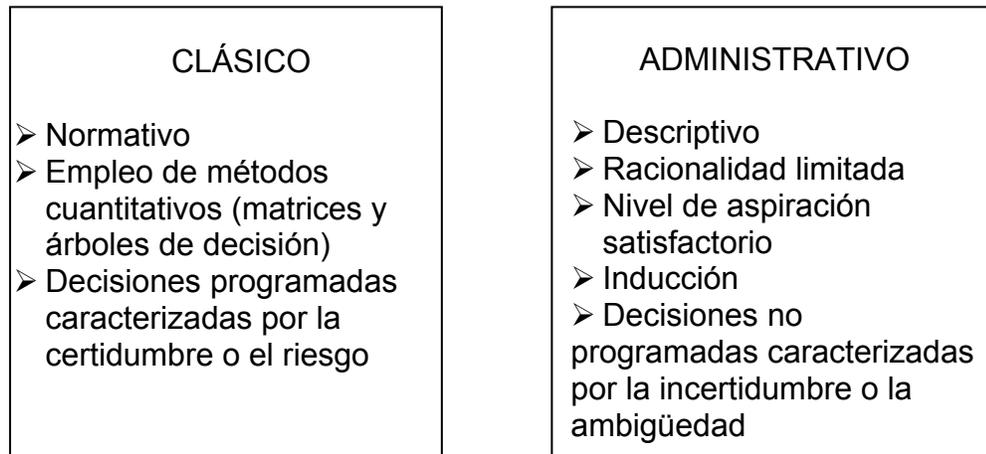
Según el portador de la decisión	Según el objetivo de la decisión	Según las consecuencias de la decisión	Según el proceso de la decisión	Según la ambigüedad de la decisión	Según la parte de la organización en la que se ha de tomar la decisión
Individuales o colectivas	Del objetivo o meta-decisiones	Certidumbre incertidumbre o riesgo	Simultánea o sucesivas	Rutinarias	Estratégica
Centralizado o descentralizadas	Regulares u ocasionales	Corto, medio o largo plazo	Programables o no programables	Adaptativa	Administrativa
De dirección u operativas	Constitutivas de situación	Para objetivos únicos o múltiples		Innovadoras	Operativa
Propias o ajenas	Parciales o totales				

Fuente: Gil y Giner. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. (1991),

Resaltándose claramente en ese **cuadro N° 6**, los tipos de decisiones que pueden surgir, quienes la proponen (de manera grupal y/o particular) y toman las decisiones; en que medio (administrativo y/u operativo) se desenvuelven, en qué rango de tiempo se puede dar (corto, medio o largo plazo) o en que modo (situacional, parcial o total), que ventajas (innovación) y desventajas (rutinas, riesgos, incertidumbres) pueden traer consigo.

Si como hay tipos de decisiones se pueden encontrar en la **figura N° 3 Modelos de decisiones** las cuales se dividen en clásico y administrativo cada uno de ellos con sus respectivas ramificaciones, en la que se encuentran:

Figura N° 3
Modelo de decisiones



Fuente: Figura 2.14. Modelos para la toma de decisión. Fernández (2005)

Se puede resumir lo que expone Fernández (2005) donde dice que el modelo *clásico* es aquel que se rige de manera programada bajo una situación de riesgo y certidumbre, que va enmarcada a la búsqueda de mejoras económicas y sus beneficios de ese punto de vista, apoyándose con los ordenadores que le permiten una mejor determinación en los resultados de la siguiente manera. Y el modelo *administrativo* es menos programado que el modelo anterior, ya que, este se da en una situación en la que se requiere que se tome la decisión de forma rápida y no meticulosa ya que la elección debe ser precisa para el problema que se esté resolviendo con ayuda de la intuición de la persona.

Dentro del contenido que se está tratando, existen una diversidad de autores y cada uno de ellos poseen definiciones acerca de los tipos de toma de decisiones que coexisten; estos se dividen en dos tipos, los cuales son: el *no estructurado* y el *estructurado*. Para dar a conocer lo que son cada uno y cuáles son sus definiciones se mencionan a Laudon y Laudon quienes para

identificar la toma de decisiones *no estructurada* citan a Gorry y Scott-Morton (1971) diciendo:

Son aquellas en las que quien toma las decisiones debe proporcionar los criterios, la evaluación y los puntos de vista para la definición del problema. Estas definiciones son nuevas, importantes y no rutinarias, y no existe un procedimiento definido o aceptado para tomarlas (p. 87)

Las decisiones *estructuradas* para Laudon y Laudon (1996)

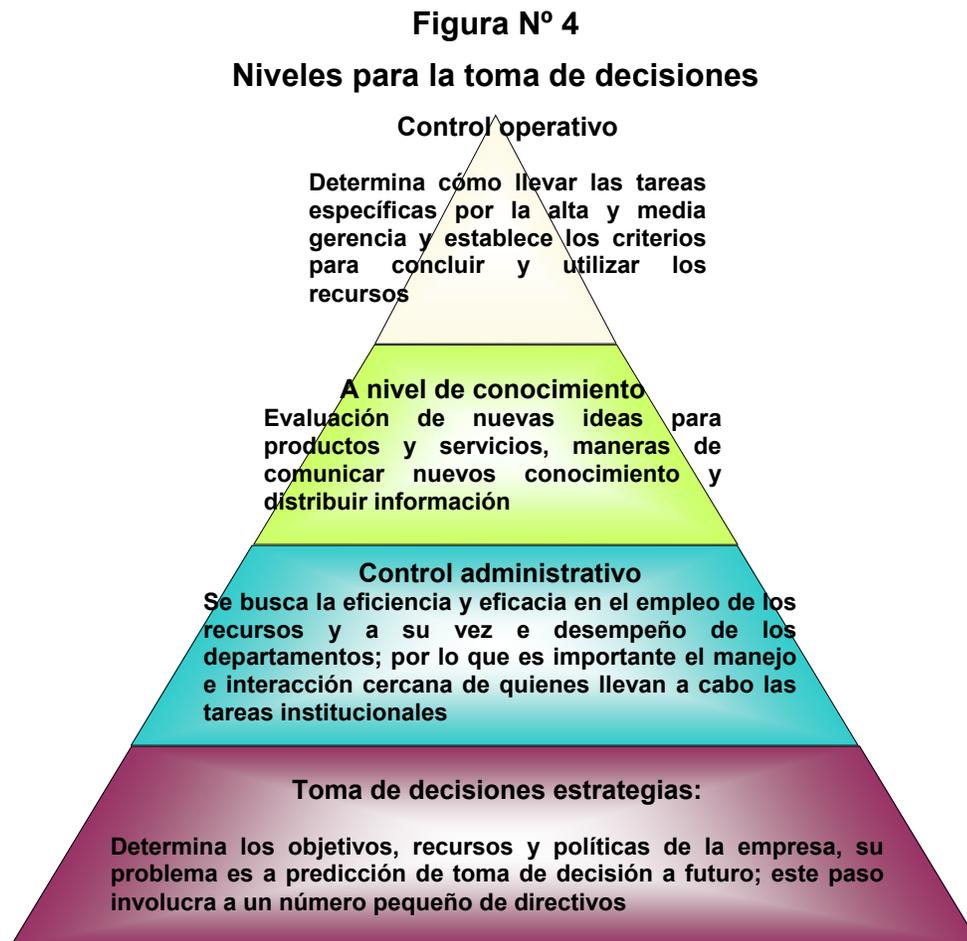
Son repetitivas, rutinarias e implican un procedimiento definido para tomarlas de manera que no se manejen cada vez como si fueran nuevas. Algunas de las decisiones son semiestructuradas; en tales casos sólo parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento ya aceptado (p.149)

Si se nota las definiciones marcadas por los distintos autores citados no difieren notablemente una de a otra. Cabe destacar que el tipo de situaciones que pueden ser encontradas en los modelos de toma de decisiones, dentro de un nivel bajo y/o alto, son los siguientes:

- *Certidumbre* se conoce que al tomar algunas de las opciones no se correrá ningún riesgo
- *Riesgo* se tiene proximidad a un daño o no de acuerdo a la decisión que se tome
- *Incertidumbre* es la duda que se puede tener para tomar la decisión
- *Ambigüedad* no se tiene definido el problema a resolver

Los niveles que se encuentran en la toma de decisiones son cuatro, los cuales para mayor entendimiento, serán explicados de manera breve y

concisa a través de la **figura N° 4 Niveles para la toma de decisiones**, que se encuentra a continuación.

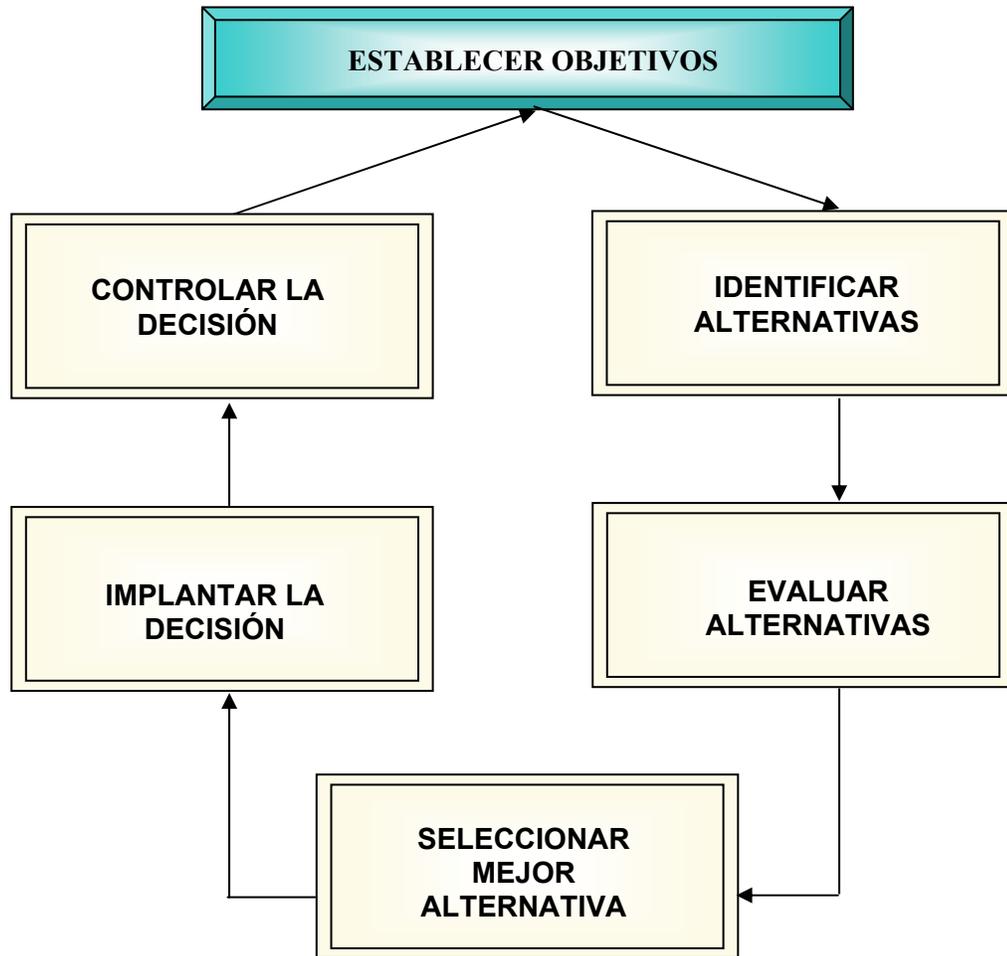


Fuente: Nieves (2009) partiendo de Laudon y Laudon (1996:148)

Los procedimientos para que se de una buena toma son como menciona Rodríguez (2006) quien lo indica de la siguiente manera como se muestra en la **figura N° 5** que se encuentra en la siguiente pág.:

Figura N° 5

Proceso básico de toma de decisiones



Fuente: Figura 102 Proceso básico de toma de decisiones Rodríguez (2006)

Cada uno de estos pasos para que se cumpla el proceso de toma de decisiones deben ser muy bien estudiados para primordialmente tener un enfoque de lo que realmente es valioso, lógico y preciso a lo que se necesita junto con el buen razonamiento (analítico e intuitivo) de la persona quien con la información correcta y la formación de una opinión ilustrada logrará decidir por la correcta elección dejando salir a flote lo que para Laudon y Laudon (1996) son las etapas en la toma de decisiones, las cuales serían: la

inteligencia, buena implementación de diseño que aporte una valiosa ayuda para la selección de la toma de la decisión y así poder implementarla.

La importancia de que estén presente las tomas de decisiones es porque las personas deben: ¹poseer la información completa de lo que acontece, ²saber como conseguirla de no tenerla y ³manejar adecuadamente todas las herramientas que sean necesarias para su buena implementación y elección combatiendo los errores de la mejor, sencilla, confiable y manera posible. Así la empresa estará dirigida en una línea recta en forma ascendente teniendo mil y un ventajas y condiciones específicas para su tiempo de vida en el mercado y una buena visión dentro del contenido de tecnología, innovación y comunicación existente en el día de hoy perduren por un buen tiempo.

Las organizaciones al tener que contar con la presencia de tomar decisiones, deben sin lugar es importante colocar a prueba los sistemas de información que es un método de ordenamiento de información de datos, conocimientos, habilidades y tecnología, de maneras actualizadas por un procesador controlado. Al ser utilizado el sistema de información se ha de saber cuál se usará, de acuerdo al que sea necesario y se ajuste a la necesidad del momento y el lugar, ya que, los sistemas de información difieren en muchas maneras por las funciones a cumplir, emanadas de quien lo coloque en práctica para resolver aquellos inconvenientes que se le presenten. Como bien lo dicen Laudon y Laudon (1996:389) que el sistema de información “se construye como solución para algún tipo de problema o conjuntos de problemas que la institución percibe que está enfrentando”.

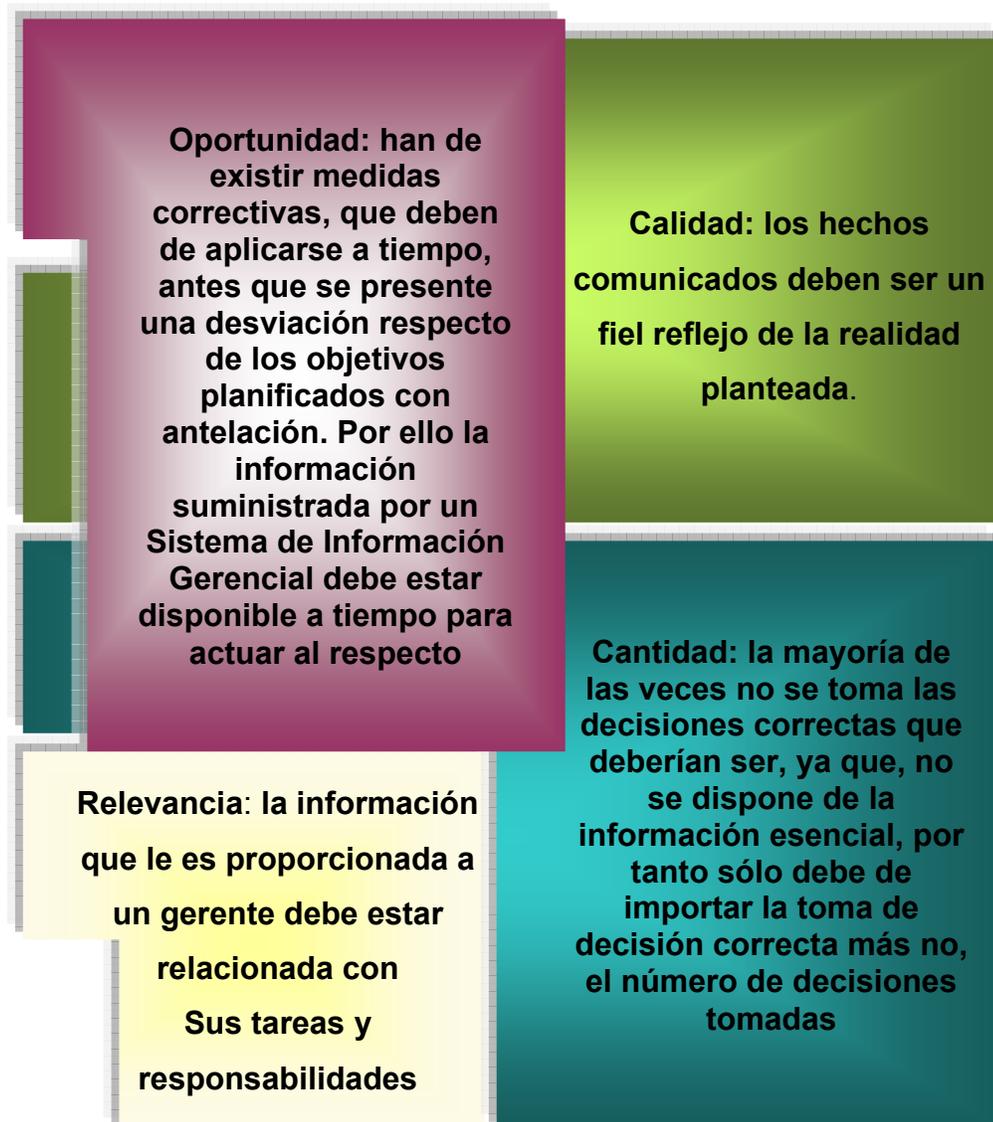
Como se observa los sistema de información gerencial (SIG) poseen múltiples definiciones en los que se destacan diferentes autores, los cuales pueden concordar en opiniones que están siendo abarcados en el tema

investigado, continuándose con las definiciones de: Davis (1989) quien encuentra al definir los sistemas de información gerencial, como un sistema integrado que se utiliza para suministrar información, apoyándose en las operaciones, administraciones, análisis y las funciones necesarias para tomar decisiones; que se generan en la organización, por parte de las personas encargadas de llevar un proceso que requiera tal sistema.

Por otra parte se encuentra al autor conocido O'Brien (2001:9) el cual identifica al sistema de información gerencial (SIG) de manera más compleja, como "una combinación organizada de personas, hardware y software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización" y esto lo que hará, es que sean cumplidas de manera confiable la toma de las decisiones y se coloquen en buen funcionamiento todo los procesos que se dan en la administración de recursos humanos, entre los que se destacan: la planeación y el control, debiéndose tener en cuenta los supuestos básicos, que serán mostrados en la **figura N° 6 Características de los sistemas de información**, en la pág. que viene a continuación:

Figura N° 6

Características de los sistemas de información



Fuente: Nieves (2009) partiendo de O'Brien (2001:9)

Y por la importancia de cumplir con esos supuestos se puede incorporar las características del sistema de información gerencial (SIG), diciéndose, que las más resaltantes, que poseen los sistemas de información gerencial,

es que ellos a pesar de las múltiples funciones que realizan, no necesariamente deben de permanecer de forma aislada, con respecto a los otros sistemas implementados en el departamento u organización donde se esté efectuando; ya que, de igual manera éste existe y funciona en un entorno que contiene otros sistemas, para que puedan así llegar a tener diversos entornos similares (sistema abierto, interfaz o compartido: varios sistemas pueden compartir el mismo entorno) o diferentes O'brien (2001)

Por otra parte se debe conocer que los sistemas de información existen para resolver los problemas en cualquier circunstancia que se den. Al generarse algún(os) tipo(s) de inconveniente(s) se conoce que éstas provienen de diferentes fuentes, que serán definidas por como explican Laudon y Laudon (1996) quienes indican a los tres tipos de fuentes que existen, las cuales son:

- Demandas de los usuarios finales: son la fuente de la mayor parte de los proyectos de sistemas.
- Departamentos de sistemas de información: tienen como una de sus responsabilidades rastrear la tecnología de información e introducir tecnologías adecuadas para la empresa
- Alta dirección: puede concluir que nuevos tipos de sistemas de información serán necesarios para dar apoyo a las nuevas actividades de negocios (p. 388)

Al darse las fuentes por la presencia de algún problema, se debe analizar el mismo, por lo cual, se toma en cuenta las causas que le originan, especificando las posibles soluciones e identificando los requerimientos de información que deben ser cumplidos por una solución de sistemas en la empresa donde se analicen. Esa solución tiene que enmarcar una factibilidad para que se conozca si la elección tomada es la correcta y alcanzable al

momento de implementarle. Puede definirse a este tipo de factibilidad como la toman Laudon y Laudon (1996) que mencionan que existen tres tipos las cuales son:

1. **Factibilidad técnica:** Si la solución propuesta debe ser implantada con el software, hardware y recursos técnicos disponibles
2. **Factibilidad económica:** Si los beneficios de a solución propuesta son mayores que los costos
3. **Factibilidad operativa:** Si la solución propuesta es deseable con el marco administrativo y organizacional existente (p.390)

Tres factores o en este caso tres factibles soluciones son las que enmarcarán la toma de decisión para la implantación o mejora de un sistema de información inexistente o existente en la empresa que se genere por el problema o los problemas presentes.

Seguido a ello deben verse los tipos de sistemas de información que existen para que en el momento que se analice el problema y se tengan las viables soluciones, se sepa en que sistema se han de identificar e incorporar, por tanto, se da paso al conocimiento de como se pueden dividir a las organizaciones en niveles: estratégicos, administrativos, de conocimiento y operativos; en lo que a su vez corresponderá dividirla en cinco (5) áreas funcionales que estarán organizadas en lo que seria: ventas y marketing, manufactura, finaza, contabilidad y recursos humanos; Laudon y Laudon (2004). Para dar inicio a esa identificación de los sistemas de información, los cuales son:

1) Sistema de apoyo a las operaciones: generan una variedad de productos de información para uso interno y externo, No hacen énfasis en la

generación de los productos específicos de información que pueden ser utilizados de manera inestimable por los gerentes

2) Sistema de procesamiento de transacciones: registran y procesan datos resultantes de transacciones comerciales. Estos también generan una variedad de productos de información, para uso interno y externo, de dos (2) maneras, las cuales son:

3) Sistema de control de procesos: aquí su método está basado en las decisiones automáticas que toman las computadoras, sobre los ajustes de un proceso de producción física.

4) Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo: Utilizan una variedad de tecnología de información para ayudar a que las personas trabajen en conjunto, ayudando que el trabajo de equipo, el intercambio de ideas coordinación del trabajo y el compartir recursos se vea dado diariamente

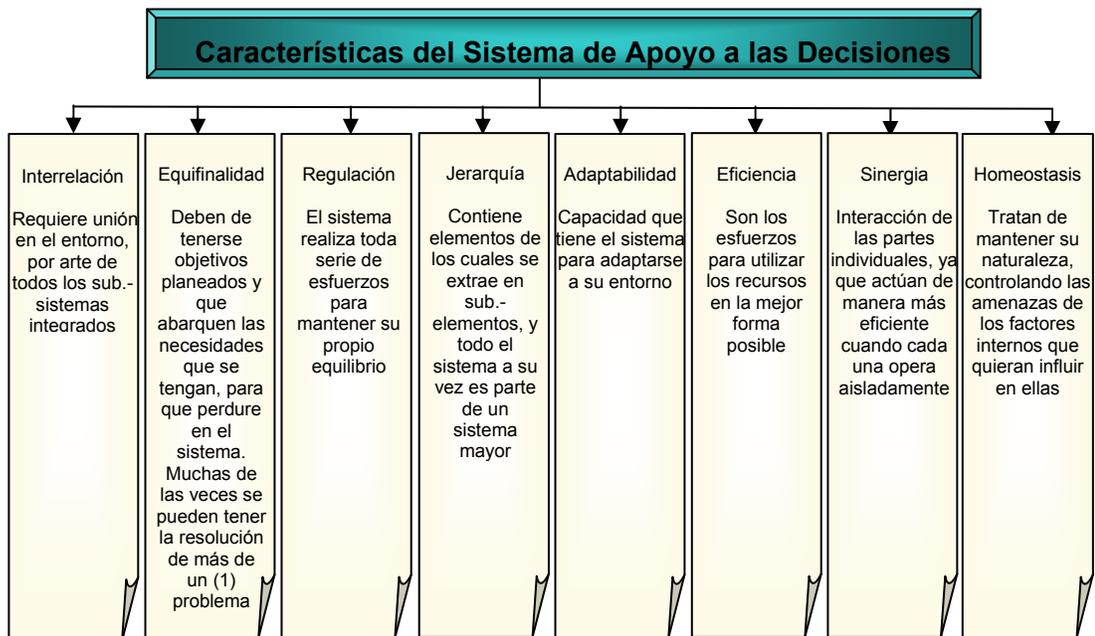
5) Sistema de Apoyo Gerencial: es un sistema de acceso directo para el usuario, el cual le permite a los gerentes manipular datos y crear modelos con el propósito de ayudarles a tomar decisiones no estructurales, a su vez, permite servir a varios usuarios en forma paralela originando un sistema de soporte a las decisiones en grupo

6) Sistema de apoyo a las decisiones: sistemas de información interactivos, que se basan en el computador y que utilizan modelos de decisiones y bases de datos especializados para apoyar los procesos de toma de decisiones de los usuarios finales gerenciales, una definición con la que también se puede contar, es con la de Laudon y Laudon (1996) quienes enfocan a los sistemas de soporte a las decisiones como los que:

Ayudan a la toma de decisiones de los administradores al combinar datos, modelos analíticos sofisticados y software amigable en un solo sistema poderoso que puede dar soporte a la toma de decisiones semi-estructuradas y no estructuradas. El SSD está bajo el control del usuario desde su concepción inicial a la implantación final y uso diario (p. 606)

Los sistemas de apoyo a las decisiones deben ser bien diseñados (con características bien definidas), para un buen uso y para que el grupo de personas (alta gerencia, gerencia media) que necesiten de esta herramienta logren facilitar y tomar la decisión adecuada que necesitan para solventar los problemas que se le presentan. Por tanto se presenta la **figura N° 7 Características del sistema de apoyo a las decisiones** ubicada en la siguiente pág.:

Figura N° 7
Características del sistema de apoyo a las decisiones



Fuente: Nieves (2009) partiendo de una página web www.geocities.com

Los sistemas de apoyo a las decisiones están estructurados de la siguiente manera, como la exponen Laudon y Laudon (1996) diciendo que a éste le conforman:

Tres componentes básicos: una base de datos, una base de modelos y el sistema de software

La **Base de datos** del SSD es una colección de datos actuales o históricos de un número de aplicaciones o grupos, organizada para un acceso fácil a partir de una gama de aplicaciones. El sistema de administración de la base de datos del SSD protege la integridad de los datos y controla el proceso que los actualiza, también guarda los datos históricos...

Una **base modelo** es una colección de modelos matemáticos y analíticos que pueden ser fácilmente accesibles para el usuario de SSD...

El tercer componente del SSD es el **sistema de software SSD**. El sistema de software SSD permite una interacción fácil entre los usuarios del sistema y la base de datos del SSD y la base de modelos. El sistema de software SSD administra la creación, almacenamiento y recuperación de los modelos de la base de modelos y proporciona una interfase gráfica con el usuario, fácil de usar y flexible, que da soporte al dialogo entre el usuario y el SSD (p. 614-616)

A su vez se pueden encontrarse cuatro tipos de sistema de apoyo decisiones, entre los que exponen Pérez y Roldán (2004) cuando citan el documento de la Universidad Católica Bolivariana:

- **Sistema de apoyo para la toma de decisiones (SAD)**: es un sistema interactivo basado en computador que ayuda a la toma de decisiones con el uso de problemas no estructurados y semi.-estructurados.

- **Sistema de Información para Ejecutivos (SADG):** Sistema adaptado a las necesidades estrategias de la alta gerencia
- **Sistema de Apoyo a la toma de decisiones en grupo (SADG):** Sistema interactivo basado en computadora, que facilita la solución de problemas no estructurados por un conjunto de individuos encargados de tomar decisiones, trabajando juntos como grupo
- **Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones (SESD):** Son programas basados en computador diseñados para actuar como un especialista humano en un dominio particular o área de conocimiento. (p.10)

Prosiguiendo con lo que son los sistemas de apoyo a las decisiones, se puede mostrar en la siguiente pág. el **cuadro N° 7** con la clasificación de los siete (7) sistema de apoyo a las decisiones, los cuales son los siguientes, tal cual lo exponen Pérez y Roldán (2004) cuando parten de lo presentado por la Universidad del Estado de Georgia.

Cuadro N° 7

Clasificación de los sistemas de apoyo a las decisiones

Nombre del Sistema	Descripción
Sistema de Archivo ("File Drawer Systems")	<ul style="list-style-type: none"> - Es el tipo más sencillo de los SAD - Puede proveer el acceso a datos - Esta data es utilizada para la toma de decisiones
Sistema de Análisis de Datos ("Data Analysis Systems")	<ul style="list-style-type: none"> - Puede proveer el acceso a la data - Permite la manipulación de los datos
Sistema de Análisis de Información ("Analysis Information Systems")	<ul style="list-style-type: none"> - Provee acceso a distintas fuentes de datos - Combina data de distintas fuentes - Permite el análisis de datos
Modelos de Contabilidad ("Accounting Models")	<ul style="list-style-type: none"> - Usa data contable interna - Provee capacidades de modelos basados en contabilidad - No maneja incertidumbre - Calcula costos de producción - Realiza decisiones de precio
Modelo Representational ("Representational Model")	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede incorporar incertidumbre - Usa modelos para resolver problemas de decisión usando pronósticos - Se puede usar para aumentar las capacidades de los modelos basados en contabilidad - Usa la data mas demandada para predecir la demanda de los próximos años - Usa resultados para decisiones de intervalos
Sistemas de Optimización ("Optimization Systems")	<ul style="list-style-type: none"> - Usado para estimar los efectos de diferentes alternativas de decisión - Basado en modelos de Optimización - Se puede incorporar incertidumbre
Sistema de Sugerencia ("sugestión Systems")	<ul style="list-style-type: none"> - Un modelo descriptivo y prescriptivo es usado para sugerir la mejor opción - Puede incorporar en sistema experto - El sistema se usa para recomendar una decisión

Fuente: Pérez y Roldán (2004:11) Tabla 1. Clasificación de los Sistemas de Apoyo para la toma de decisiones

Vistos que son los sistemas de apoyo a las decisiones es importante resumir cual es la importancia que estos tienen en las empresas y para la(s) persona(s) que lo emplean, por tanto dicha importancia que le integran es que trabajan sobre los problemas que se generan tomando las decisiones especificas y así tratar de minimizar dichos problemas en su totalidad de manera eficiente y eficaz con un bajo costo en la producción y actividades del

departamento con a las diferentes herramientas que este sistema provee para su uso y aplicación

Todos estos sistemas van dirigidos a todos los usuarios (persona o grupo de personas de la mediana o alta gerencia) que utilizan los sistemas como herramientas para poder cumplir con sus actividades, propósitos y resolver los problemas que se avecinen; o simplemente cumplir con los requisitos que les solicitan (de acuerdo a sus necesidades) sus clientes potenciales.

Los clientes son las personas que tienen necesidades bajas, medias y/o altas por lo que recurren al a los representantes del departamento del sub.- sistema de aprovisionamiento de la empresa para que le apoye a satisfacer esa necesidad. Los tipos de clientes que se encuentran son, los que se presentan en la siguiente **figura N° 8 Tipos de Clientes:**

Figura N° 8
Tipos de Clientes



Son las personas integrantes de la empresa que tienen necesidades y/o problemas en su área, por lo cual necesitan ayuda del representante del departamento de recursos humanos para que le apoyen en el proceso que necesite.

Estas personas pueden ser:

- Gerentes de c/u de las áreas
- Sindicatos

Son las personas que no forman parte de la empresa, pero que, igual tienen necesidades y/o problemas junto con el incentivo de trabajar y pertenecer a la empresa a la cual están acudiendo para solicitar empleo por lo que se postulan en los avisos de vacantes para ver si entran el proceso por poseer el perfil adecuado para el cargo propuesto

Fuente: Nieves (2009)

Los *clientes internos*: se encuentran conformados por dos tipos de clientes internos (ambos solicitantes), los cuales son:

-El primer tipo de clientes (se les podría determinar de alta gerencia): son los que al tener algún tipo de necesidad en sus departamentos, como puede ser el requerir a una o varias persona(s) en su área; acuden a los representantes del departamento del sub.-sistema de aprovisionamiento, para que éstos le ayuden a resolverlas; para ellos deben cumplir al pie de la letra los procesos para que el representante del departamento tome acción de la necesidad requerida; de igual manera estos han de apuntarles cuales son los puntos esenciales que han de estar presente en los procesos, pues lo necesitarán para conocer el perfil de personal que se requiere en el cargo vacante. Por eso y por tener la última decisión en el proceso de selección, es que los clientes forman parte significativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

-Los clientes internos (media o baja gerencia) son los trabajadores de la empresa que cumplen con las políticas establecidas, le informan a sus supervisores de su interés por el cargo vacante y se postulan a las ofertas aperturadas de cargos vacantes dentro de la empresa y que van con su nivel de educación y experiencia. Una vez que estos clientes internos (media o baja gerencia) se postulan al tener comunicación con la representante del departamento y ésta le solicite alguna información, el postulante debe de dirigirse al área lo antes posible para dejar su síntesis curricular y otros documentos solicitados, para que forme parte del proceso.

Los *clientes externos* también forman parte importante en este entorno que se da en las empresas, puesto que cuando es evaluado qué mejor proceso de reclutamiento y selección: interno o externo debe ser empleado; y este último queda seleccionado por mejores beneficios u otras variables, es cuando se necesitarán ese grupos de clientes externos, que se han o los han postulado para el cargo (personal de la empresa y/o representantes del sindicato) y hacen que la búsqueda se ejecute para dar inicio a los procesos de reclutamiento y de selección. Los clientes externos que no son postulados por personal de la empresa y/o representante del sindicato, se deben encontrar archivados y ordenados en la base de datos; aquí deben de estar todas las síntesis curriculares de cada uno de los clientes externos que se han postulado para algún proceso de selección; también se deben tomar en cuenta las síntesis curriculares que se encuentran publicadas en los avisos de trabajo en la Net (páginas de empleo), correos electrónicos de la empresa para encontrar a los candidatos externos y dar pie a el proceso.

Al mencionar a los clientes externos que son referidos por el personal que pertenece a la empresa y/o por el o los representantes del sindicato de la misma; éstos tienden a ser más tomados en cuenta (si de verdad tiene buena experiencia y el chequeo lo da apto); por las referencias que le acompañan; sin querer decir tampoco que elimina a las demás personas del proceso que no están referidas por nadie.

De igual manera que los *clientes internos* (media o baja gerencia) se postulan y deben presentar su *síntesis curricular* y otros documentos solicitados por el representante del departamento (en su momento); para que el postulado forme parte del proceso (si cumple con lo requerido); los *clientes externos* también deben de hacer entrega de los mismos; así como lo cumplen los clientes internos cuando hay algún cargo vacante para una

transferencia y/o promoción; conjuntamente (cuando se le indique y/o entregue) el cliente externo debe de llenar un formato necesario que es parte del proceso de reclutamiento, como lo es la *planilla de solicitud de empleo*.

Es importante que los *clientes (internos y externos)*, al momento de hacer entrega de su *síntesis curricular*, ésta esté lo mejor presentable posible; ya que; las síntesis curriculares son la hoja de vida de la persona, puesto que allí, deben estar plasmadas de manera actualizada y detallada todos sus datos personales, académicos y experiencias laborales junto con las referencias personales. Para ello se muestra un ejemplo del formato de síntesis curricular en el **Cuadro N° 8**, que se encuentra en la siguiente pág.; para que se tenga una guía de cómo puede éste ser elaborado.

Cuadro N° 8
Síntesis curricular

TITULO DEL DOCUMENTO (O puede ser el nombre de la persona) Legible	FOTO DE LA PERSONA (en un fondo unicolor)
DATOS PERSONALES DEL INDIVIDUO	
Nombre completo	Dirección
Cédula de identidad	Código postal
Estado civil	Dirección electrónica
Número de pasaporte <si posee>	Grupo sanguíneo <si desea>
Teléfono <s>	Si posee vehículo
EXPERIENCIA ACADÉMICA	
Su record académico (del más actual al más antiguo)	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
EXPERIENCIAS LABORALES	
Organizada de la más actual a la más antigua	
REFERENCIAS PERSONALES	
Se ha de indicar el número telefónico de quien le refiere	

Fuente: Nieves (2009) partiendo de Chirinos (2004:59)

Las síntesis curriculares deberían estar acorde a las indicaciones planteadas; puesto que, ésta es la herramienta que utilizan los representantes del departamento del sub.-sistema de aprovisionamiento para determinar si el cliente (interno y externo) postulado, está al nivel del perfil del cargo vacante requerido. Y de serlo y faltar algún dato puede ser que interfiera para la pre.-selección, ya que, puede ser que ese dato faltante sea el punto clave que lo haga encajar en el perfil requerido; de sólo faltar algún dato personal o que no altere la postulación de la persona, el encargado del área se ha de colocar en contacto con el postulado para que éste le haga

llegar la información o una síntesis curricular correcta o se apoya en la herramienta del llenado de *solicitud de empleo*.

Para acentuar la validez que tiene esta definición se cita a Llanos (2005:17) quien indica lo que es una síntesis curricular de la siguiente manera “curriculum vitae (o simplemente currículum), que resume su trayectoria profesional, laboral y actualización, además de contener datos generales, sobre habilidades y estudios realizados y en ocasiones hasta la fotografía del interesado en la primera página”

Otro medio y/o herramienta para tener información del postulado que forma parte del proceso de reclutamiento es la *solicitud de empleo*; la cual es empleada para completar la información de manera resumida que se encuentra o no en la síntesis curricular del postulante, certificando lo que se definió como solicitud de empleo se presenta a García, Hierro y Jiménez (2001) donde exponen que:

Es muy probable que muchos curriculum recibidos sean muy breves y den poca información. En ese caso, se puede contactar con el posible candidato y pedirle más información, bien telefónicamente o bien remitiéndole una carta para que envíe un curriculum más detallado o rellene un cuestionario o modelo (lo que muchas empresas gestionan bajo el nombre de <cuestionario de solicitud de empleo>) (p.113)

Un ejemplo de esta herramienta es la que se presentará en la página siguiente, donde se mostrará el **cuadro N° 9 solicitud de empleo**, ya que es un modelo sencillo y básico, que puede cambiar de acuerdo a lo que quiera saber la empresa del candidato postulado para el cargo vacante; puesto a que el candidato en su síntesis curricular puede omitir información que le sea

necesaria a la empresa o al el mismo para quedar seleccionado para el cargo al cual aspira. El cuadro es el que se presenta en la siguiente pág.

Cuadro N° 9 Solicitud de empleo

LOGO DE LA EMPRESA	TITULO DEL FORMATO (Solicitud de empleo)	FOTO DEL CANDIDATO (a gusto de la empresa)
DATOS PERSONALES		
Nombre y apellido	Cédula de identidad	Estado civil
Sexo	Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento
Dirección	Hº de residencia	Hº móvil
Correo electrónico	Idiomas <input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Alemán <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Otros	Lateralidad
En caso de emergencia avisar a	Parentesco	Numero de teléfono
Area de interés	Disponibilidad para trabajar <input type="checkbox"/> Feriado <input type="checkbox"/> Sobre tiempo <input type="checkbox"/> Noches	Disponibilidad para cambio de residencia <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
EXPERIENCIA ACADEMICA		
Nivel	Instituto y año cursado	Título obtenido
Primaria		
Secundaria		
Tecnológica		
Universitaria		
Post.-grado		
Maestría		
EXPERIENCIA LABORAL		
Situación actual		
Está trabajando <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Empresa	Cargo
Hº de teléfono de la empresa	Supervisor	Directo del supervisor
Beneficios	Responsabilidades	
Por qué busca empleo		
Empleos anteriores		
Empresa	Cargo	H de teléfono de la empresa
Supervisor	Directo del supervisor	Tiempo en el cargo
Beneficios	Responsabilidades	
OTROS DATOS		
Uniforme		
Talla de pantalón	Talla de camisa	Talla de calzado
Escritura a razón de la empresa donde hagan constar al candidato que llena la solicitud que suministra en la solicitud de empleo es verdadera y que todos los datos pueden ser corroborados		
 Huella dactilar	Firma del solicitante	
	Fecha / /	

Fuente: Nieves (2009)

Continuando con el tema los clientes internos y externos deben ser tratados de la mejor manera; puesto a que, son parte importante para que se den y cumplan los procesos, por tanto a su vez se debe mantenerles informado de todos los acontecimientos (positivos o negativos) que surjan al momento para que estén al tanto de todo y si pueden colaborar a acreditar aportes para el proceso lo hagan de manera inmediata.

Otra herramienta importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal y la cual el personal representante del departamento debe tomar en cuenta para mantener un orden del proceso que llevan y ver en que nivel va dicho proceso; es el uso de *chequeo de referencia* o también conocido como “*Check List*.”, los cuales son formatos que en manera resumida tienen las actividades a realizar por el personal, para que, la persona encargada de llevar el proceso, tenga marcado lo que debe de hacer, ha hecho, lo que falta por hacer; saber cuál de los clientes internos (media y/o baja gerencia) y/o clientes externos se encuentra apto, quien no, ver en qué parte del proceso se cayó, el por qué lo hizo y para ver el cargo al cual se está postulando. Hay varios tipos de “Check List” puede cambiar su modelo pero su objetivo es el mismo, el de llevar un control y orden de los procesos.

Para tener una idea de cómo es el formato definido se presenta en la página a continuación el **Cuadro N° 10 Chequeo de referencia o “Check List”** que muestra como puede ser un modelo de “check list”:

Cuadro N° 10
Chequeo de referencia o “Check List”

**Logo de la
empresa**

Título del formato
(Chequeo de referencia o Check List)

Localidad:

Fecha: / /

Nombre y Apellido:

Cargo a aspirar:

<input checked="" type="checkbox"/>	Actividad	Fecha	Observación
	Prueba psicométrica		
	Chequeo de documentos		
	Entrevista con el área de RRHH		
	Entrevista Técnica		
	Entrevista con el sindicato		
	Prueba de Manejo		
	Examen médico		

Nota:

Fuente: Nieves (2009)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

En atención a lo expuesto en los **CAPÍTULO I “EL PROBLEMA”** y **CAPITULO II “MARCO TEÓRICO REFERENCIAL”** se explica con detenimiento, de lo que trata el trabajo de grado y se da inicio al **CAPITULO III “MARCO METODOLÓGICO”**, en el cual se manifiesta de manera especifica lo siguiente que expresan Hurtado y Toro (1998), los cuales definen que éste capitulo es el:

Desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo: la definición de la población sujeta a estudio y a selección de la muestra, diseño y aplicación de instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, análisis e interpretación de los datos (p. 78)

Conocido que compone al **CAPITULO III “MARCO METODOLÓGICO”** se procede a mencionar la naturaleza de la investigación, de este trabajo de grado; el cual es de **tipo descriptivo**, porque define detalladamente los procesos que son realizados en el área de estudio; el cuál es el punto principal de este trabajo de grado, para luego (sin dejar pasar en otra fase del mismo) concluir con el diagnostico encontrado; el cual sería que el área de movilidad carece de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en Cervecería Polar Planta San Joaquín.

Para validar aún más el por qué este trabajo está siendo tomado como descriptivo, se menciona a: Sabino (200:62) citado por Delgado Colombo y Orfilia (2002) quien:

“clasifica como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa de una cierta situación, lo que luego les permite –en otra fase distinta del trabajo- trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.”(p.43)

Y a Arias (2004:48), quien es citado por Claret, (2007:74) define a la investigación descriptiva como la que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Estrategia Metodológica

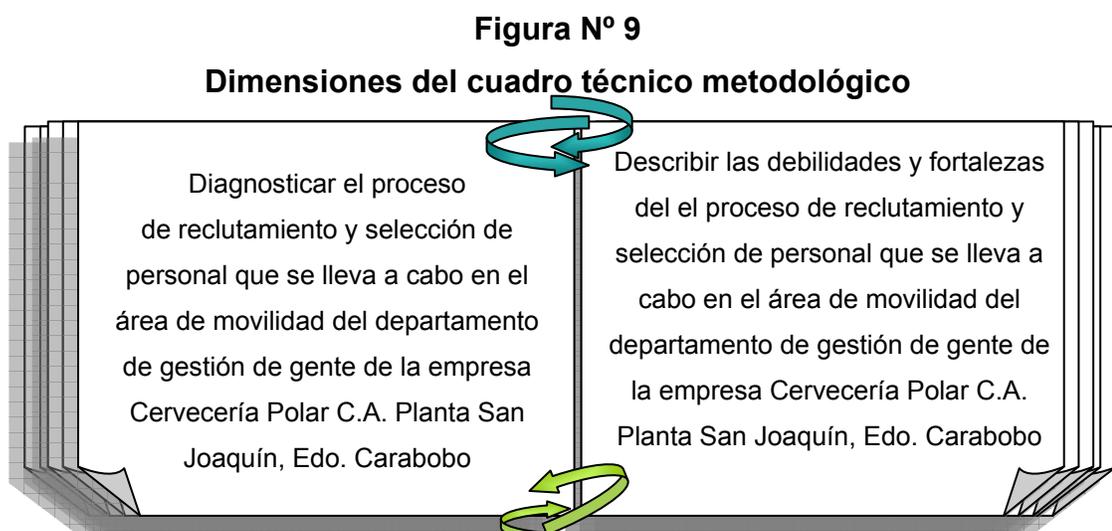
Es importante destacar que la investigación de este trabajo de grado se basa en una estrategia combinada, pues cuenta con que su diseño está clasificado como: **documental y de campo**.

Se habla de un **diseño documental**, porque en éste la investigadora tomará aportes de diferentes fuentes documentales y/o bibliografías que han sido elaborados previamente, para validar la información que posee, pues le servirán de antecedentes, para poder estar informada y poder darle un rumbo determinado a su objeto de estudio; el cual sería diagnosticar de la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones que se plantea. Teniendo en cuenta el tipo de diseño a emplear en este trabajo se hará referencia a Arias quien citado por Claret (2007:78) expone que el diseño documental “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos

provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos” para dar validez a lo investigado.

Se habla de un **diseño de campo** porque esta investigación contiene, recopilación de datos directamente desde su fuente y busca determinar la carencia que existe de un sistema de soporte a las decisiones para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal en el área de movilidad de la empresa conocida arroja una solución que puede marcar pauta a futuro. Arias (2004:47) citado por Claret (2007:78) “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos”

Culminado de mencionar los dos tipos de investigación que componen a este trabajo de grado; se dispondrá a operacionalizar, las dimensiones o variables a través del cuadro técnico metodológico, que estará basado en los objetivos específicos de este trabajo de investigación, como son los expuestos en la **figura N° 9 Dimensiones del cuadro técnico metodológico** que se encuentra a continuación:



Fuente: Nieves (2009)

En validación a la realización de este cuadro técnico metodológico, se cita a Hurtado y Toro (1998) quienes mencionan que el cuadro técnico metodológico.

Busca la descomposición de los objetivos de las hipótesis realizadas en la investigación, pero de forma mas precisas, para que a través de ellos se logre obtener elementos más específicos, que sirvan para lograr una medición de aquellos instrumentos que se hayan tomado en la recolección de datos (p.76)

Por lo que a continuación se pretende realizar el cuadro técnico metodológico de la siguiente manera:

Cuadro N° 11

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>1. Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.</p>	<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.</p>	<p>Reclutamiento: Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Selección: la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal. Todo de bajo el concepto de lo planteado en los manuales de políticas; y las normas y procedimientos de la aplicación de reclutamiento y selección</p>	<p>-Manual de políticas, normas y procedimientos de la aplicación de reclutamiento y selección -Insumos, necesarios para: cargos, transferencias, candidatos, persona adecuada</p>	<p>- Tipo de proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad - Cargos vacantes en la empresa - Frecuencia con la que se hace el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de movilidad - Referencia de candidatos que poseen la información necesaria que expone las capacidades del referido -Candidatos capacitados -Escogencia del hombre adecuado</p>	<p>-Los encargados del área de movilidad -Gerentes de los distintos departamentos -Representantes del Sindicato -Portal de Empresas Polar -Pág. Web Bumeran vitae, de la persona referida</p>	<p>-Técnica a emplear: Encuesta -Instrumento a emplear: Cuestionario</p>

Fuente: Nieves (2009)

El objetivo específico número dos (2). “Describir las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo”. No se desarrollará en este momento en el cuadro técnico metodológico, debido a que no posee las características necesarias para su descomposición, porque éstas serán obtenidas al momento en que se llegue a la validación de resultados y conclusión.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Bajo la concepción racional teórica de Delgado, Colombo y Orfilia (2002) se utilizarán uno modelo teórico para que de allí se cree el instrumento necesario, como el que será empleado en este trabajo de investigación, el cual será un cuestionario, o como la denominan Claret (2007)

Es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado (p.80)

Éste servirá, para obtener las respuestas necesarias para llegar a las soluciones de las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación, por medio de un conjunto de preguntas presentadas de manera detallada y concisa por parte de la investigadora; para una mayor fluidez y captación de la atención por parte del encuestado que en este caso serán: el representante del departamento del área de movilidad, los jefes de los distintos departamentos (envasado, elaboración, servicios industriales, auditoria) que solicitan al personal capacitado y directivos representantes del

sindicato, para que den la mejor respuesta a las preguntas que le serán planteadas.

Por tanto la definición del cuestionario a aplicar es el siguiente tal como es el que aporta Sierra citado por Delgado, Colombo y Orfilia (2002:61) “cuestionario simple señala que es aquel donde el encuestado, previa lectura, contesta por escrito, sin intervención directa de persona alguna de las que colaboraron en la investigación”

Para que se tenga conocimiento que el cuestionario sólo abarcará el tema investigado, se presenta el formato del cuestionario a realizar a la(s) personas que sirven de fuente para esta investigación.

Colectivo a investigar

Descrito y desarrollado de manera específica el método de investigación y la técnica e instrumento de recolección de información a aplicar en este trabajo de grado, es importante que se continúe explicando el siguiente paso, llevando a la investigación a estudiar: ¿qué es el colectivo o la población?, ¿por qué se estudia? y ¿cuál es la importancia del colectivo en los trabajos de grado?

Para dar respuestas a las preguntas se cita a Lerma (2002:73), quien define a la población como “el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se les estudiarán sus características y relaciones”, en resumen es un grupo de personas que se relacionan entre sí trabajando por un objetivo en común o simplemente que siguen la misma ideología.

Continuando entonces se debe decir que el colectivo o población ha de ser tomado siempre en cuenta para todo tipo de trabajo, puesto que, es el que le da validez a lo que se estudia o busca en un trabajo o investigación; la mayoría de las veces se puede encontrar que el número de población es exorbitante y por ello el investigador ha de tomar sólo una porción de ese conjunto de personas que están en el entorno estudiado, esto se conoce como la muestra. Según Sierra el cual es citado por Delgado, Colombo y Orfilia (2002) menciona lo siguiente:

El tamaño de la muestra debe ser adecuado. Ello significa que ha de alcanzar determinadas proporciones mínimas, fijadas estadísticamente, según las leyes experimentales de la probabilidad. Pero por otra parte, las necesidades prácticas de ahorro, coste y esfuerzo aconsejan que el tamaño de la muestra no exceda ese límite mínimo marcado por la estadística (p.54)

De igual manera así como puede existir una población exorbitante, puede que exista una población pequeña, la cual puede ser elegida por el investigador de acuerdo a la necesidad y juicio personal, por lo tanto esto es denominado como muestreo de juicio, Rodas Bolaños, Barrientos, Muñoz y Catalán (1997)

“La persona que selecciona los elementos de la muestra, usualmente es un experto en la medida dada. Una muestra de juicio es llamada una muestra probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo, Las principales ventajas de una muestra de juicio son la facilidad de obtenerla y que el costo usualmente es bajo” (p.3)

En atención a lo expuesto se procederá a dar a conocer de manera puntualizada el cómo estará conformada el colectivo a investigar en este

trabajo de grado, el cual estará comprendido bajo una muestra de juicio; compuesta por veintiocho (28) personas quienes son actores principales en los procesos que se desempeñan en el departamento de movilidad.

Entre los actores que toman en cuenta como muestra de juicio, se destacan a: los gerentes, superintendentes, y analistas de los siguientes departamentos: Movilidad, Desarrollo, Laborales, Nómina, Bienestar social, Auditoria, Informática, Compras, Seguridad Física, Laboratorio, Elaboración, Servicios Industriales, Logística, Infraestructura, Materiales, Envasado, Riesgo y Continuidad Operativa. Pues son estos los representantes de dichos departamentos, los que se destacan, como clientes internos que solicitan personal a las representantes del departamento de movilidad siempre que requieren que éste les apoye para cubrir las necesidades que tengan al momento.

A cada uno de los representantes de cada departamento (muestra estudiada) se les hará llegar un cuestionario, el cual debe ser llenado de manera clara e individual; aportando los conocimientos que tengan acerca de lo que allí se les pregunte; para así poder tener de manera tangible sus conocimientos, opiniones y discernimiento de lo tratado; dando entonces cabida a los análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado que está siendo abordado.

Validez del instrumento

Es importante que todo lo que este siendo estudiado, elaborado y trabajado en una investigación sea realizado lo más impecable posible, para que el trabajo de grado esté exento de cualquier error dándole a éste la mayor importancia a lo que se estudia y realiza. Por tanto es significativo que todo lo que sea elaborado tenga supervisión de tres (3) o más personas

estudiadas y con un buen campo en la materia, para que ellas supervisen y validen el instrumento que se quiera y/o deba aplicar para constatar lo investigado; puesto a que existen diferentes tipos de validez para un instrumento; por ello deben ser expertos en el campo investigado quienes revisen dicho instrumento.

Se menciona lo expuesto por Aroca (1999:269) quien citado por Delgado, Colombo y Orfilia (2002) indica:

El método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado *juicio de expertos* el cual consiste en seleccionar un número impar (3 ó 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, so pretexto de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación (p.72)

Otra manera de entender la validación del instrumento es enfatizando la importancia que tienen los instrumentos en el trabajo de grado, puesto que si los mencionados poseen un carácter científico todas las conclusiones que emanen de este serán creíbles. Pérez (1998:71) citado por Delgado, Colombo y Orfilia (2002:67)

Por tanta importancia y sumo cuidado que hay que tener en esta parte del trabajo, el investigador para validar el contenido del instrumento emplea el método de *juicio de expertos*; por lo que seleccionó a cuatro (4) profesores universitarios pertenecientes a la Universidad de Carabobo; dichos profesores son Licenciados en Relaciones Industriales y manejan el campo de los sistemas de información gerencial y uno de ellos la estadística; contándose así con la colaboración de los mismos, por lo que cada uno de ellos recibieron un ejemplar del instrumento de recolección de dato, junto al

Capítulo I (Objetivos) y Capítulo III (cuadro técnico metodológico), con el propósito de que lo revisaran y evaluaran para determinar si los ítems estaban bien redactados y si además se relacionaban con los objetivos de la investigación.

Luego de revisar cuidadosamente el instrumento presentado por la investigadora se procedió a las correcciones sugeridas por los especialistas, posterior a ello se realizó una segunda entrega del instrumento, donde finalmente se validaron para poder aplicarlos.

Cabe destacar que el instrumento sometido a validación, el formato de validación y las cartas dirigidas a los expertos se muestran en los anexos.

Confiabilidad el instrumento

La confiabilidad va de la mano con la validez del instrumento; y de igual manera ésta destaca una metodología para su implementación, por lo que se comenzará a estudiar lo que es el concepto de confiabilidad; tomando la definición de Delgado, Colombo y Orfilia (2002:68) las cuales indican que la “confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”.

Para que el instrumento sea confiable debe encajar dentro de lo siguiente: ha de ser un cuestionario, debe estar redactado dentro de los objetivos (general y específicos) de la investigación, para que sus respuestas validen a los mismos, para estimar su confiabilidad el instrumento al ser aplicado por segunda vez, tiene que haber cumplido un lapso de tiempo prudente al anterior para ser aplicado nuevamente; seguido de ello ha de calcularse la

confiabilidad, pudiéndose hacer bajo una de las seis métodos estadísticos pertinente que apoye dicha confiabilidad esperada.

Este trabajo de grado empleará el método sugerido por uno de los expertos, dicho método es conocido como: **Confiabilidad Índice por Correspondencia**, el cual será aplicado para verificar si el instrumento usado en este trabajo de grado es realmente confiable. Para determinar la confiabilidad se tomaron seis (6) cuestionarios de los veintiocho (28) que habían, estos son utilizados como muestras; vale destacar que cada uno de los cuestionarios tiene un total de veinticuatro (24) preguntas; las cuales serán evaluadas una por una verificando cuales han sido:

- *Respondidas correctamente:* (no tiene ningún tipo de tachaduras, no posee cambios en las respuestas, no posee respuestas en blanco, no generan ningún tipo de dudas al encuestado) y cuales fueron
- *Respondidas incorrectamente:* (presentan: tachaduras, cambios en respuestas, respuestas en blanco, generan duda al encuestado)

Una vez realizada la evaluación de cada una de las muestras, el experto procedió a realizar los cálculos necesarios para culminar de establecer la confiabilidad y determinar la respuesta tal y como se muestra en el **cuadro N° 12 Confiabilidad Índice por Correspondencia** a presentar en la siguiente pág.; donde se expone que **el instrumento es confiable** puesto que su confiabilidad es de **91,67%**.

Cuadro N° 12
Confiabilidad Índice por Correspondencia

INSTRUMENTOS	PREGUNTAS CONTESTADAS CORRECTAMENTE	PREGUNTAS CONTESTADAS INCORRECTAMENTE	TOTAL PREGUNTAS
1	23	1	24
2	22	2	24
3	21	3	24
4	22	2	24
5	21	3	24
6	23	1	24
TOTALES	132	12	144

I.C. = PREGUNTAS CONTESTADAS CORRECCTAMENTE / TOTAL
DE PREGUNTAS x 100

I.C.= 91,67

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Fuente: Gasparini (2009) partiendo de Nieves (2009)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el objeto de poder dar validez a lo presentado en el trabajo de grado el cual trata del sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo; se construyeron referentes teóricos que abarcaron diversas posturas para dar una base y sentido al mismo, expresándose de manera delimitada los puntos necesarios para encaminarlo y sentar bases sólidas a su creación, aplicación y desarrollo a futuro. Por tanto la creación de cada uno de los objetivos fue realizado minuciosamente en los ítems que conforman el cuestionario, puesto que cada uno de dichos objetivos contienen la esencia del trabajo de grado y son los que serán evaluados para dar la validez que dicho trabajo requiere para su aplicación.

Por consiguiente una vez aplicado el instrumento (cuestionario) a la muestra de juicio, la cual corresponde a un número de 28 personas, se procederá a desglosar de manera individual cada uno de los objetivos con sus respectivos ítems empleados en el cuestionario, los cuales son un total de 23 ítems para los clientes y 24 ítems para las personas que trabajan en el área delimitada.

Para dar inicio al análisis de los resultados y poder conocer así la validez del trabajo de grado, se comenzará a analizar dichos objetivos de la siguiente manera:

Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo. Con este objetivo y los ítems que lo integran se busca detallar el proceso de reclutamiento y selección que es desempeñado en el área de movilidad.

Cada uno de los ítems presentados dan a conocer: el número de personas a las que le ofrecen y prestan servicio, la cantidad de actividades que realizan, las dificultades que se les puede presentar en cada uno de los procesos; los materiales y/o herramientas que aplican, para dar un óptimo resultado y desempeño en todos los procesos que realizan, el tiempo en que duran los procesos en realizarse, la atención brindada por parte de los representantes del área a los clientes.

Por tanto para tener una mejor visión de lo mencionado, se procederá a desglosar los ítems que se enfocan en este objetivo específico, los cuales son los que se exponen a partir de la siguiente página:

1. ¿Trabaja usted en el área de talento del departamento de gestión de gente?

Tabla N° 1
N° de trabajadores del área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
SI	02	7.15
NO	26	92.85

Fuente: Nieves (2009)

Con este ítem se busca conocer la cantidad de personas que están encargadas del área de talento del departamento de gestión de gente y así

poseer un número exacto de personas que laboran en el área abordada. Es esencial tener conocimiento del número de encargados, para compararlo con los procesos y número de actividades que en dicha área se realizan y con el número de clientes a los cuales les prestan servicio; para así poder verificar si existe un equilibrio entre los mismos.

Vale destacar que el número de personas encargadas del área de talento es inferior por ser sólo el 7.15% de la muestra de juicio tomada (pues está comprendida por sólo 2 personas, las cuales son: la analista y la pasante que apoya en todos los procesos); mientras que el 92.85% restante de la muestra, indica que es mayor el número de clientes internos (26) los que requieren del personal a cargo del área.

2. ¿Con que frecuencia usted requiere que el área de talento del departamento de gestión de gente le preste servicio para cumplir con sus procesos y/o actividades?

Tabla N° 2
Frecuencia con la que el cliente requiere del área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0
Muy pocas veces	0	0
Pocas veces	6	21.43
Casi siempre	13	46.42
Siempre	7	25

Fuente: Nieves (2009)

Así como es importante tener conocimiento del número de personas encargadas del área de talento y el número de clientes a los cuales le prestan servicio; se ha de conocer la frecuencia con la que dichos clientes requieren y solicitan a los representantes del área, que les provean de los

se servicios requeridos; pues es a base de ello que las representante del área laboran.

Por tanto en este ítem se puede notar con un 46.42% que la frecuencia “casi siempre” con la que los clientes internos requieren de los servicios que les pueden brindar los encargados del área de talento es mayor (a gran escala) a las demás frecuencias expuestas; pero que igual a la mencionada poseen un valor significativo al momento que los clientes internos solicitan algún servicio; por lo que se destacan las frecuencias “siempre” y “pocas veces” con un valor de 25% la primera y 21.43% la segunda.

Notese que las frecuencias “nunca” y “muy pocas veces” no poseen valor alguno pues los clientes internos necesitan del área.

3. ¿Conoce usted cual es o son la(s) política(s) que se manejan en el área de talento del departamento de gestión de gente? Mencione la(s) que conoce

Tabla N° 3
Conocimiento que tiene la población acerca de las políticas que posee el área de talento I

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	16	57.15
No	10	35,71

Fuente: Nieves (2009)

El propósito de emplear este ítem en el instrumento, es para determinar cuál es el conocimiento que poseen los clientes internos y representantes del área de talento, con respecto a las políticas que posee dicha área, pues es necesario, que éstos estén al corriente, porque así, sabrán que es: ¹ lo que está o no permitido, ² lo que se debe y lo que no se debe hacer durante un

proceso y ³ sabrán los pasos que se deben seguir en los procesos; pues con esto se ayudará a que se minimicen los errores en los mismos que se deban, estén por realizar.

Las respuestas de este ítem señalan que es superior el número de personas que poseen mayor conocimiento acerca de las políticas que tiene el área de talento, al resto de las personas que integran a la muestra seleccionada, debido a, que dicho número de personas (16) superan en un 21% más, al resto de la muestra (10 personas) que dio sus respuesta indicando que desconocen la(s) política(s) que se maneja(n) en el área de talento.

A continuación se señala la **tabla N° 4** en la siguiente pág. donde se reflejan las políticas mencionadas por la población que dijo conocerlas, entre las que se encuentran:

Tabla N° 4
Conocimiento que tiene la población acerca de las políticas que posee el área de talento II

Departamento			Políticas	Frecuencia	%	% total
Gestión De Gente	Talento	Movilidad	Reclutamiento y selección de personal	7	25	25
			Transferencia			
			Proyectos			
			Ingresos o egresos			
			Apego a las leyes			
			Reportes			
	Desarrollo	Adiestramiento	3	10.72	30.16	
		Evaluación				
	Bienestar Social		3	10.72		
	Laborales		Prestamos	3		10.72
Remuneración						
Contrato Colectivo						

Fuente: Nieves (2009)

Como se puede observar en la tabla N° 4 se muestra de manera detallada cada uno de las áreas, las cuales pertenecen al departamento de gestión de gente; puesto a que la muestra que respondió que conocía las políticas con las que cuenta el área de talento; hizo mención no solo de las políticas que se dan en dicha área, sino que, también mencionaron las políticas pertenecientes a las demás áreas del departamento de gestión de gente. Por lo que este tipo de respuesta da dos puntos de vista: ¹sería que las personas conocen las políticas con la que cuenta el departamento ²la mayoría de las personas no conocen totalmente cuáles son las políticas que pertenecen al área de talento; esto queda evidenciado pues se puede observar que el 32.16% de la muestra (9 personas) que conocen las políticas ramifican sus respuestas fuera de las políticas pertenecientes al área de talento; mientras que el 25% restante de la muestra (7 personas) seleccionaron adecuadamente las políticas pertenecientes al área abordada.

4. ¿cuenta el área de talento del departamento de gestión de gente con un manual de políticas, normas y procedimientos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Tabla N° 5

Existencia de un manual de políticas, normas y procedimientos en el área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	23	82.15
No	01	3.57

Fuente: Nieves (2009)

Con este ítem al igual que en el ítem anterior, se busca saber que tanto conocimiento poseen los clientes internos y representantes del área acerca del lugar en estudio, en cuanto respecta si están al tanto de la existencia de

un manual de políticas, normas y procedimientos que posee el área de talento para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal, pues es necesario, que éstos estén al corriente, porque así, sabrán: las actividades que deben realizarse, los pasos que se deben seguir en los procesos y la manera en como deben desempeñarlos; puesto que de ese modo contribuyen a la minimización de errores y tiempo.

Como número exacto de cuántas son las personas de la población elegida, que conocen la existencia de un manual de políticas, normas y procedimientos perteneciente al área de talento; se tiene que se cuenta con un 82.15% que indica que es mayor el número de personas (23) que conocen la existencia de dicho manual; denotando con un porcentaje mínimo de 3.57% al número de personas (3) que desconoce y/o quienes dicen que no existe un manual de políticas, normas y procedimientos perteneciente al área de talento.

5. ¿Conoce usted cual es la política que se aplica en el área de talento del departamento de gestión de gente, para llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Tabla N° 6

Conocimiento que se tiene acerca de las políticas del área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Nada	0	0
Muy poco	01	3.57
Poco	04	14.29
Algo	19	67.86
Mucho	03	10.71
Demasiado	01	3.57

Fuente: Nieves (2009)

Este ítem guarda relación con el ítem N° 3 pues ambos se destacan por detectar el número de personas y el conocimiento que poseen éstas en cuanto a las políticas que existen en el área de talento, pero tienen algo que las diferencia; y eso es que el ítem N° 3 habla de las políticas en general que se dan en el área abordada mientras que en el presente ítem N° 5 es acerca de una política en específico, la cual es la política de reclutamiento y selección de personal.

La finalidad de este ítem como tal es poseer el número de personas que conocen las políticas de reclutamiento y selección de personal perteneciente al área de talento, para saber si dichas personas están al corriente de cuales son las políticas que maneja el área estudiada, y que tanto la conocen; pues es importante que los clientes que requieren servicio de este departamento conozcan que es lo que allí se aplica, para que así los clientes, sólo aborden a los representantes y acoplen sus necesidades de acuerdo a lo que en el área se rige según sus políticas. Por lo que se obtiene el siguiente resultado:

De la muestra seleccionada (28 personas) existen 19 personas que conocen “algo” las políticas del área de talento y este número pasa a conformar el mayor porcentaje con una cifra de 67.86%; con respecto a las demás opciones marcadas en este ítem; las cuales se mantienen por debajo pues todas juntas no poseen un porcentaje mayor a la mitad del porcentaje mencionado con anterioridad (32.14%); destacándose con un 17.86% que la personas conocen “muy poco” y/o “poco” acerca de las políticas de reclutamiento y selección mientras el porcentaje restante 14.28% “mucho” y/o demasiado acerca del tema abordado.

En conclusión se puede decir que las personas no tienen un conocimiento amplio acerca de lo que trata la política de reclutamiento y selección de

personal, y esto es algo que debe tomarse muy en cuenta sobretodo por aquellas personas que representan al área donde está estipulada la política, pues son ellas las que se encargan en desempeñar los procesos que deban regirse por la misma.

6. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que se realizan en el área de talento para cubrir la(s) necesidad(es) del cliente? Menciónelos

Tabla N° 7

Conocimientos que se tienen acerca de los procesos que se dan en el área de talento I

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	14	50
No	14	50

Fuente: Nieves (2009)

A lo largo del instrumento que está siendo analizado se ha buscado en cada uno de sus ítems detectar el conocimiento que posee la muestra seleccionada acerca del área estudiada y sin abstenerse a ello en este ítem se le pregunta a las personas si conocen los procesos que se realizan en el área de talento, pues con esto se sabrá qué tanto saben los clientes, como también los representantes del área y si ambos desempeñan como deben dichos procesos.

Al ser este ítem sujeto a evaluación, se obtiene como respuesta que el 50% de la población conoce los procesos que se realizan en el área; mientras que el otro 50% de la población desconoce de los mismos, lo cual puede llevar a que en los procesos tiendan a existir errores y retrasos, pues no toda la población tiene el conocimiento de cuales son los procesos y por tanto cómo se deben llevar los mismos; más cuando se puede apreciar lo expuesto en la tabla N° 8 que se muestra en la siguiente pág.:

Tabla N° 8

Conocimientos que se tienen acerca de los procesos que se dan en el área de talento II

Departamento	Opción de respuesta	Frecuencia	%
Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de reclutamiento (interno y externo) - Proceso de entrevistas - Proceso de revisión de currículum vitae - Proceso de inducción - Proceso de diseño de propuesta - Proceso de análisis de perfil - Proceso de exámenes médicos 	5	17.85
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de evaluación - Proceso de adiestramiento 	3	10.72
Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de eventos sociales 	3	10.72
Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de nómina - Proceso de beneficios contractuales 	3	10.72

Fuente: Nieves (2009)

La tabla N° 8 es expuesta porque demuestra, que parte del 50% de la población que dice conocer los procesos que se dan en el área de talento, mencionan unos procesos que no son llevados a cabo en el área; lo que enfatiza que no se esté exento de errores y retrasos; pues todavía las personas no poseen conocimientos completos para inconvenientes durante los procesos.

7. ¿Considera usted que el representante del área de talento, desempeña muchos procesos a su cargo?

Tabla N° 9

Los procesos que desempeña el representante del área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Nada	0	0
Muy poco	0	0
Poco	01	3.57
Algo	14	50
Mucho	09	32.14
Demasiado	02	7.14

Fuente: Nieves (2009)

Con este ítem se busca demostrar que los encargados del área de talento poseen numerosos cargos bajo su responsabilidad, más cuando se tiene un número significativo de clientes a los cuales se les presta servicio; por tanto se indaga dentro de la muestra de juicio, cuál es la opinión que se tiene acerca del número de procesos que le corresponden desempeñar a los representantes del área de talento. Obteniéndose como respuesta que la mayoría de la población (14 personas) la cual abarca el 50% respondieron que los representantes del área de talento desempeñan “algo” de procesos, mientras que otro significativo porcentaje 32.14% de la población (9 personas) indican que los representantes del área desempeñan “muchos” procesos a su cargo y sólo: ¹el 7.14% de la población (2 personas) responden que los representantes del área desempeñan “demasiados” procesos y ²el 3.57% de la población (1 persona) opina que los encargados desempeñan pocos procesos. Se puede concluir que está demostrado que los encargados del área de talento tienen numerosos procesos a su cargo; se puede llegar a esa conclusión, por la inclinación presente de los mayores

rangos (algo, mucho y demasiado) la cual dieron la población al momento de su respuesta.

8. ¿Conoce cuáles son los pasos a seguir para que se realice el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante? Seleccione los que conoce:

Tabla N° 10
Conocimiento de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal I

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	18	64.28
No	10	35.72

Fuente Nieves (2009)

Con este ítem se busca estar al tanto de cuánto es el porcentaje de las personas que conocen los pasos a seguir para que se realice el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante, encontrándose que el 64.28% si los conocen, mientras que el 35.72% restante no posee conocimiento acerca de los pasos a seguir en los procesos de reclutamiento y selección, se hace un estudio en este ítem acerca de lo expuesto, puesto que, si las personas conocen los pasos que se deben realizar en los procesos en los cuales actúan, se poseerá un margen mínimo de errores al momento en que se esté desempeñando dichos proceso(s).

Los pasos expuestos en el ítem para que fueran seleccionados por las personas, fueron los siguientes:

1-Solicitar requisición firmada

3-Iniciar búsqueda de

2-Revisar el requerimiento del perfil

posibles candidatos

4-Proceso de entrevistas conductuales
y técnicas

5-Aplicación de pruebas

6-Chequeo de referencias

7-Examen medico pre.-empleo

8-Selección del candidato

De las selecciones marcadas se obtuvo como respuesta los siguientes datos que aparecen en la tabla N° 11 que se muestra a continuación:

Tabla N° 11

Conocimiento de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal II

Opción de respuesta	frecuencia	%
Todos los pasos	12	42.86
No marcaron todas	6	21.42

Fuente: Nieves (2009)

En esta tabla N° 11 se puede notar que el 42.86% de los individuos poseen la mayoría de los conocimientos acerca de los pasos a seguir para que se realicen los procesos de reclutamiento y selección de personal, más todavía existe un número no significativo 21.42% de personas que no lo conocen a su totalidad, pudiéndose concluir que el margen de errores que puedan presentarse en el o los procesos, no han de ser muchos, pero de igual manera hay presencia y por tanto debe ser controlados.

9. ¿Conoce usted cuales son los formatos que se utilizan en el área de talento, para desempeñar el proceso de reclutamiento y selección de personal y cubrir así la(s) necesidad(es) del cliente? Selecciónelos:

Tabla N° 12
Formatos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal I

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	23	82.15
No	05	17.85

Fuente: Nieves (2009)

Así como es bueno que las personas conozcan los pasos existentes en los procesos, también deben conocer los formatos que sirven de herramienta para lograr cubrir todas las necesidades abordadas en dichos procesos, pues al igual que los pasos son de vital importancia. Por ello la importancia de abordar este ítem; el cual expone que el 82.15% de muestra seleccionada conocen los formatos que se emplean en el área de talento, mientras que el 17.85% desconoce de ellos.

Los formatos expuestos en el ítem para que fueran seleccionados por las personas, fueron los siguientes:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. Descripción de cargo | 6. Entrevista de gestión de gente |
| 2. Requisición de personal | 7. Entrevista técnica |
| 3. Hoja de requisitos | 8. Notificación de ingreso |
| 4. Solicitud de empleo | |
| 5. Prueba de manejo | |

Del 82.15% de las personas que seleccionaron conocer los formatos que se emplean en el área de talento, los seleccionaron de la siguiente manera, tal y como se muestra en la tabla N° 13 que se encuentra en la siguiente pág.

Tabla N° 13

**Formatos empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal
II**

Opciones de respuesta	frecuencia	%
Menos de cuatro formatos (<4)	8	28.58
Igual o mayor de cuatro formatos (≥4)	7	25
Igual o mayor a seis formatos (≥6)	3	10.71
Ocho Formatos	5	17.86

Fuente: Nieves (2009)

Al evaluar detenidamente la respuesta arrojada en la tabla N° 12 donde el 82.15% corresponde a una muestra de 23 personas de las cuales respondieron conocer los formatos empleados en el reclutamiento y selección de personal se puede obtener como conclusión que a pesar de ser la mayoría de la población que dice que conoce los formatos, sólo el 17.86% de ésta que está comprendida por 5 personas que conocen de manera completa los formatos que se han de emplear en los procesos; reflejando que el resto no los conocen todos (muy poco) 28.58% y (poco) 25%, quedando en evidencia que no todas las personas de la muestra conocen de manera completa cuales son los formatos que se emplean en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

10. ¿Cuándo le solicita apoyo al departamento de gestión de gente (talento) éste se lo brinda al momento que lo solicita?

Tabla N° 14
Servicio que presta el área de talento

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0
Muy pocas veces	0	0
Pocas veces	02	7.15
Casi siempre	16	57.15
Siempre	10	35.71

Fuente: Nieves (2009)

Por la cantidad de procesos y/o actividades que se generan en el área de talento y el poco personal a cargo del departamento para cumplir con los procesos, la finalidad de este ítem es saber cómo es la atención que brindan los representantes del área de talento a sus clientes al momento que éstos les soliciten apoyo; quedando en constancia la opinión recibida con respecto al número de respuesta fue: que el 52.15% de la muestra opinan que el área de talento brinda “casi siempre” el apoyo cuando se le solicita, mientras que 35.71% de las personas opinan que el área de talento brinda “siempre” el apoyo cuando se le solicita. Y el 7.15% de las personas no están conforme puesto a que respondieron que el área de talento “pocas veces” brinda el apoyo cuando se le solicita. Con estas respuestas se puede concluir que a pesar que el departamento de talento tiene poca gente que lo representa, éstas logran a su medida satisfacer las necesidades de los clientes cuando estos lo solicitan, pero no se descarta la posibilidad que puedan mejorar estas respuestas.

11. Lo primero que usted hace como cliente cuando se entera que tiene o va a tener una vacante disponible es:

Tabla N° 15
Lo que el cliente hace

Opción de respuesta	Frecuencia	%
1. Dejar pasar los días hasta que necesite con urgencia cubrir la vacante	0	0
2. Verificar si tiene presupuesto para cubrir la vacante e informar al área de talento cual es el perfil que necesita	09	32.16
3. Indica al área de talento el perfil que necesita y envía la o las requisiciones(es) de personal para la apertura del proceso	09	32.16
4. Indica al área de talento que perfil necesita y no envía la o las requisición(es) de personal para la apertura del proceso	04	14.28
5. Pasa la requisición de personal al área de talento el día en que la vacante queda libre	02	7.14
6. Envía la requisición de personal el día que la vacante ha sido cubierta	01	3.57

Fuente: Nieves (2009)

Con este ítem se obtienen las respuesta que demuestran el conocimiento que tienen las personas acerca de cómo deben realizarse los procesos y/o como los han realizado y siguen realizando los mismos.

Notándose (cual es el deber ser para realizar los procesos), que prevalecen con un 32.16% las opciones n° 2 y n° 3, ya que, son las forma más adecuadas para llevar el proceso de reclutamiento y selección. Dejando a la vista que las demás opciones seleccionadas no se encuentran entre las opciones más correctas a emplear al momento de la apertura de un proceso. Por tal importancia

debe ser impartido este conocimiento, para que se mantengan y/o mejoren los pasos a realizar al momento de apertura de un proceso para así tener los mejores resultados y mayores beneficios.

12. Lo primero que usted hace como encargado cuando se entera de que tiene o va a tener una vacante disponible es:

Tabla N° 16
Lo que el encargado del área del talento hace

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Dejar pasar los días hasta que necesite con urgencia cubrir la vacante		
Verificar si el área solicitante tiene presupuesto para cubrir la vacante y preguntar que perfil necesita	01	50
Solicita al área que pide se realice el o los proceso(s), le indique que perfil necesita y pide la o las requisición(es) de personal para la apertura del proceso	01	50
Solicita al área que pide se realice el o los proceso(s), le indique que perfil necesita y no pide la o las requisición(es) de personal para la apertura el proceso		
Pide la requisición de personal el día en que la vacante ha sido cubierta		

Fuente: Nieves (2009)

Es imprescindible que el o los encargados del área tomen muy en cuenta este ítem y que lo apliquen bien en todo momento, pues si se inicia de manera adecuada el proceso no cabrá la posibilidad de cometer errores, por eso se desea conocer que es lo que en este ítems responde las personas encargadas del área de talento al respecto; obteniéndose que cada una de las mismas seleccionaron las opciones que menos arrojan errores y más se asemejan entre sí, ideales para aplicarlas en los procesos que deban desempeñar.

13. ¿Cómo es la atención que brinda el personal a cargo del área de talento, cuando le es requerido la apertura de algún proceso?

Tabla N° 17
Atención que se le brinda al cliente

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Muy mala	0	0
Mala	0	0
Regular	0	0
Buena	09	32.16
Muy Buena	15	53.57
Excelente	04	14.28

Fuente: Nieves (2009)

Bajo las respuestas que seleccionaron el 53.57% de la población elegida, demuestra que se encuentran satisfechas, puesto a que enmarcan que la atención que brinda el personal a cargo del área de talento es “muy buena”. Pero a pesar de que gran parte de la población se encuentra complacida, todavía existe un 32% de las personas que dicen que es “buena” y el otro 14.28% que dicen que es “excelente”; induciendo a que, hay que, observar detenidamente la manera en como se brinda la atención a los clientes para así poder mejorar los puntos negativos que se estén dando, para lograr que todos los clientes estén totalmente satisfechos, dando un cambio en los valores porcentuales de la ultima opción, obviamente de manera totalmente positiva y elevada.

14. La respuesta que emite el personal a cargo del área de talento cuando lleva un proceso, se encuentra dentro del lapso de:

Tabla N° 18
Tiempo de respuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	%
15 días	03	10.71
20 días	03	10.71
30 días	08	28.57
45 días	12	42.86
60 días	02	7.15

Fuente: Nieves (2009)

Con este ítem se busca verificar el tiempo que toman las personas encargadas del área, para cubrir los procesos que han, están y deban desempeñar, pues la cantidad de procesos tienden a ser más elevados que el número de personas encargadas a desempeñarlo, por lo tanto en esta evaluación se determina que los encargados del área tienden a emitir respuesta con un 42.86% de veracidad en un lapso estimado de 45 días. Pero este tiempo de respuesta puede variar, no todos los procesos son los mismos por tanto la rapidez o retraso que se tenga en la emisión de respuesta dependerá de las condiciones a las cuales estén sometidos los procesos; y como se puede ver es algo que ocurre pues estos márgenes de tiempo oscilan entre lo que sería: *corto plazo* (15 días, 20 días) con un 10.71% cada uno, *mediano plazo* (30 días) con un 28.57% y un *largo plazo* (60 días) con un 7.15%.

Los resultados obtenidos de la población seleccionada indican que la mayoría de las respuestas dadas por parte del personal representante del área ha estado con más énfasis con un tiempo de duración de 45 y 30 días, dejando los demás (15, 20 y 60) días por números muy bajos de las elecciones aportadas. Lo cual valida que la manera en como están siendo llevado los procesos toman mucho

tiempo, y si se mejora la manera para desempeñarlos estos tiempos de emisión de respuestas pueden mejorar.

15. ¿Conoce usted lo qué es un sistema de información gerencial?

Tabla N° 19
Sistema de información

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	10	35.72
No	18	64.28

Fuente: Nieves (2009)

Es importante identificar cual es el conocimiento que poseen los actores de los procesos en cuanto a los sistemas de información gerencial se refiere pues es una herramienta que puede ser de gran ayuda, por lo tanto se crea este ítem el cual arroja como resultado que el 64.28%, la mayoría de la población (18 personas) desconoce lo que es el sistema de información, mientras que el resto (10 personas) el cual forma parte del 35.72%, si tienen conocimiento de dichos sistemas. Con lo que indica que en cierto aspecto se desconoce los sistemas de información y de igual manera su aplicación para desempeñar los procesos.

16. ¿Conoce usted cuales son los tipos de sistema de información que existen?

Tabla N° 20
Tipos de sistema de información

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	08	25.58
No	18	64.28

Fuente: Nieves (2009)

A pesar que en el ítem anterior la minoría de la muestra de personas seleccionada respondió que conocían lo que es el sistema de información

gerencial, se desea saber ese mismo número de personas conocen los tipos de sistema de información que existen, por eso es que se realiza este ítem; y en el se puede apreciar que las respuestas obtenidas fueron: que del 35.72% de las personas que dicen conocer los sistemas de información gerencial en el ítem anterior, sólo el 25.58% respondió en este ítem que sí conocen los tipos de sistema de información que existen. Por otra parte el valor porcentual de las personas que dicen no conocerlo sigue siendo el mismo 64.28%.

17. ¿Conoce usted las ventajas y desventajas que el sistema de información puede tener si se emplea en el área de talento? Mencione algunas

Tabla N° 21
Ventajas y desventajas del sistema de información I

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	05	17.85
No	21	75

Fuente: Nieves (2009)

Este ítem pertenece a la secuencia de los dos anteriores a él, puesto a que así como se busca tener información si las personas conocen de los sistemas de información gerencial, los tipos de sistema que existen, se desea saber si estos conocen cuales son las ventajas y desventajas que poseen los mismos. Una vez enmarcado este ítem se obtienen los siguientes resultados, y en el se puede apreciar que las respuestas obtenidas fueron: que del 35.72% de las personas que dicen conocer los sistemas de información gerencial, y del 25.58% que respondió que sí conocen los tipos de sistema de información se obtiene que el 17.85% de esa misma población que dijeron que si en los ítems anteriores conocen las ventajas y desventajas que el sistema de información puede tener si se emplea en el área de talento, mientras que el 75% restante de los individuos dicen no

conocer nada al respecto, nótese que este valor con respecto a los anteriores se ha incrementado.

Una vez conocido que el 17.85% de las personas expusieron conocer las ventajas y desventajas que puede tener el sistema de información gerencial, se destaca que el 14.28% mencionaron sólo las ventajas que pueden darse en los sistemas de información gerencial, mientras que el 3.57% mencionó las desventajas, esta información queda reflejada en la tabla N° 22 que se muestra en la siguiente pág.

Tabla N° 22
Ventajas y desventajas del sistema de información II

Opción de respuesta		Frecuencia	%
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de criterios • Reforzamiento de la objetividad • Velocidad en la respuesta • Mejor seguimiento a la requisición de personal • Gestión de sus procesos • Disponibilidad de información • Transparencia en la gestión • Capacitación de personal • Ubicación de faltante • Generación de respuesta • Toma de decisiones acertadas • Disminución del tiempo total del proceso 	04	14.28
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos • Conflictos • Respuestas no acertadas 	01	3.57

Fuente: Nieves (2009)

18. ¿Conoce usted si en el área de talento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza algún sistema de información que le permita realizar eficiente y eficazmente el proceso? Mencione

Tabla N° 23

El área de talento emplea sistemas de información

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	09	32.14
No	18	64.28

Fuente: Nieves (2009)

A pesar de no saber cual seria el conocimiento que poseerían las personas acerca de lo que es el sistema de información gerencial, los tipos y ventajas y desventajas que existen, se quiso saber, si las personas conocerían si en el área de talento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza algún sistema de información que le permita realizar eficiente y eficazmente el proceso. Las respuestas que se obtuvieron fueron que el 32.14% de las personas dicen que el área cuenta con un sistema de información gerencial mientras que el resto 64.28% dicen que no conocen si el área posee dicho sistema para llevar acabo los procesos. De las personas que mencionaron que el área si posee un sistema de información gerencial, mencionaron los que ellos consideran cuales son los sistemas con los que se cuentan, los cuales fueron:

1. SAP
2. Página Web Bumeran
3. Portal
4. Perfilnet
5. Control de vacantes semanal y mensual (esto más que un sistema son unas hojas de cálculos).

Se debe aclarar que todos menos el primero no son sistemas de información gerencial, pues son herramientas con las que se cuentan para desempeñar los procesos que se han de realizar en el área abordada.

19. ¿Cuál de los siguientes sistemas de información sería el adecuado para que el área de talento del departamento de gestión de gente, utilice para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal y cubrir así la(s) necesidad(es) del cliente?

Con este ítem se dan opciones a que las personas involucradas con el área (clientes y representantes) den la opción de cuál de los distintos tipos de sistema de información gerencial que existen sería mejor que el área de talento implemente; para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las opiniones fueron de la siguiente manera:

Tabla N° 24

Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento I

Opciones de respuesta	Frecuencia	%
Un sistema	14	50
Dos sistemas	04	14.29
Tres sistemas	01	3.57
Cuatro sistemas	01	3.57
Cinco sistemas	0	0
Seis sistemas	01	3.57

Fuente: Nieves (2009).

En este ítem las personas llegaron a brindar más de una opción que les parecía que era importante que se tomaran en cuenta para que se implementen en el área de talento, por lo que se logra apreciar que del 100% de la población el 50% seleccionó sólo un sistema y el 25% restante indicaron diversas sistemas, es decir, no sólo seleccionaron un sistema posible sino que llegaron a seleccionar

hasta seis sistemas. Del 50% de la población que marco un solo sistema se encuentran reflejados en la tabla N° 25

Tabla N° 25

Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento II

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Sistema de apoyo a las operaciones	03	10.71
Sistema de procesamiento de transacciones	0	0
Sistema de control de procesos	0	0
Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo	02	7.15
Sistema de Apoyo Gerencial	06	21.42
Sistema de apoyo a las decisiones	03	10.71

Fuente: Nieves (2009)

Del 25% restante de las personas que dieron respuestas combinadas, es decir, seleccionaron más de un sistema, se encuentran reflejados en la tabla N° 26:

Tabla N° 26

Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento III

Opción de respuesta		Frecuencia	%
Dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de apoyo gerencial • sistema de apoyo a las decisiones 	02	21.43
	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo • sistema de apoyo gerencial 	01	10.71
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control de procesos • Sistema de Apoyo a las decisiones 	01	10.71
Tres sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo • sistema de apoyo gerencial • sistema de apoyo a las decisiones 	01	10.71
Cuatro sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de apoyo a las operaciones • Sistema de procesamiento de transacciones • Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo • Sistema de Apoyo a las decisiones 	01	10.71
Seis sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de apoyo a las operaciones • Sistema de procesamiento de transacciones • Sistema de control de procesos • Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo • Sistema de Apoyo Gerencial • Sistema de apoyo a las decisiones 	01	10.71

Fuente: Nieves (2009)

A pesar de que muchas personas de la población dijeron no conocer lo que son los sistemas de información, ni las ventajas que traen consigo; éstas respondieron a este ítem generando un cierto número de opciones y/o sugerencias distintas; que sumadas a las personas que dijeron si conocerlos se tiene un total de los sistemas que recomiendan se implementen en el área de talento, los cuales pueden ser vistos en la tabla N° 27

Tabla N° 27

Sistemas de información gerencial adecuados para el área de talento IV

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Sistema de apoyo a las operaciones	05	16.12
Sistema de procesamiento de transacciones	02	6.45
Sistema de control de procesos	02	6.45
Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo	06	19.35
Sistema de Apoyo Gerencial	08	25.80
Sistema de apoyo a las decisiones	08	25.80

Fuente: Nieves (2009)

Para el 75% de la población dio la opinión de qué tipos de sistemas de información deben ser aplicados en el área, se obtiene de la tabla N° 27 que de las 31 selecciones de las opciones que les parecen ideal son: con un 25.80% los sistemas de apoyo gerencial y sistema de apoyo a las decisiones, con un 19.35% sistemas de colaboración de equipo y grupo de trabajo, con un 16.12% sistemas de apoyo a las operaciones y con un 6.45% los sistemas de procesamiento de transacciones y sistema de control de procesos.

20. ¿Posee el área de talento un sistema de soporte a las decisiones para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal?

Tabla N° 28

Posee el área de talento un sistema de soporte a las decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	08	28.57
No	12	42.85

Fuente: Nieves (2009)

Los clientes tienen escasos conocimientos de que son los sistemas de información gerencial y no conocen la totalidad de los procesos herramientas entre otras cosas que se utilizan y/o realizan en el área; procedieron a responder de la siguiente manera: el 28.57% de las personas respondieron que el área de talento posee un sistema de soporte a las decisiones para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal mientras que el 42.85% restante de las personas respondieron que el área de talento no posee un sistema de soporte a las decisiones para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal. Esto indica que a pesar de que no conocen la totalidad de los procesos herramientas entre otras cosas que se utilizan y/o realizan en el área lograron acertar que el área de talento no cuenta con un sistema de apoyo a las decisiones para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

21. ¿De no existir el sistema de soporte a las decisiones en el área de talento, para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal, considera usted que debería de existir uno?

Tabla N° 29
Debería existir un sistema de soporte a las decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	15	53.57
No	05	17.85

Fuente: Nieves (2009)

Es importante conocer si las personas consideran que es necesario que se implemente el sistema de apoyo a las decisiones en el área de talento, por ello se realizó este ítem para dejar reflejado esas opiniones dentro del cual se cuenta con el 53.57% de las personas seleccionaron que en el área debe de existir un sistema de soporte a las decisiones mientras el 17.85% seleccionó lo contrario. Todo esto con la finalidad de tener que presentar al momento de poder abogar porque en el área de talento se implemente dicho sistema.

22. ¿Sería el sistema de soporte a las decisiones de gran ayuda al personal encargado del área de talento, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección?

Tabla N° 30

Los sistemas de soporte a las decisiones serian de gran ayuda

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	21	75
No	07	25

Fuente: Nieves (2009)

La finalidad de este ítem es la misma que la del ítem anterior, pues el sistema de soporte a las decisiones sería de gran apoyo para el área, porque con él así

como se obtuvo de los resultados por parte del 75% de la población, se podrá garantizar una metodología confiable al momento de tomar las decisiones y con ello se mejoren: los procesos, bases de datos, se minimicen los errores, la información sea actualizada y estándar, se cuente con un respaldo en fin. El 25% restante de la población opina que el sistema no sería de gran ayuda para el área, más no expusieron el porque de sus respuesta.

23. ¿El sistema de soporte a las decisiones traería ventajas al proceso de reclutamiento de selección de personal que es realizado en el área de talento?
¿Cuáles serían?

Tabla N° 31
Ventajas del sistema de soporte a las decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	19	67.86
No	04	14.28

Fuente: Nieves (2009)

Siempre que se necesite implementar algo se debe tener en cuenta las ventajas que este traerá consigo por tanto se desea conocer la opinión que tienen al respecto las personas que realizaron el cuestionario; teniendo de ellos, que el 67.86% de las personas (19) opinan que el sistema de soporte a las decisiones traería consigo ventajas, logrando este porcentaje ser mayor con respecto al 14.28% de personas (5) que respondieron que dicho sistema no traería ventajas al área de talento.

Del 67.86% de las personas que respondieron que el sistema de apoyo a las decisiones si traería ventajas, todas mencionaron las siguientes:

1. Mayor orden en el proceso
2. Mejoras en las respuestas durante el proceso

3. Mayor veracidad en la implementación del proceso
4. Mejor selección de posibles candidatos
5. Mayor satisfacción para los clientes
6. Emisión de respuestas en un tiempo más corto.

24. ¿El sistema de soporte a las decisiones traería desventajas al proceso de reclutamiento de selección de personal que es realizado en el área de talento? ¿Cuáles serían?

Tabla N° 32
Desventajas del sistema de soporte a las decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia	%
Si	05	17.86
No	19	67.86

Fuente: Nieves (2009)

Así como siempre que se necesite implementar algo se debe tener en cuenta las ventajas que este traerá consigo; también se debe conocer las posibles desventajas que puedan acarrear; por lo que se desea de igual manera poseer la opinión que tienen al respecto las personas que realizaron el cuestionario; teniendo de ellos, que el 17.86% de las personas (05) opinan que el sistema de soporte a las decisiones traería consigo desventajas, este porcentaje es muchísimo más bajo con respecto al 67.86% de las personas (5) que opinan que dicho sistema no traería desventajas al área de talento.

Las posibles desventajas que puedan emerger de este sistema de apoyo para la toma de decisiones, serían: ¹que el personal a cargo del mismo no lo sepa manejar, ²que no lo actualice cuando deba y ³que no mantenga un

orden en la base de datos.

Concluido el diagnostico el análisis de todos los ítems se puede reflejar que en ellos están presentes lo que se desea averiguar en los objetivos tanto el primeo con el cual se buscaba diagnosticar los procesos de reclutamiento y selección de personal y con el segundo determinar las debilidades y fortalezas que posee dicho proceso.

CONCLUSIONES

En el mundo de hoy se dan muchos cambios: económicos, culturales, tecnológicos; y son cambios a los cuales la empresa estudiada siempre ha estado abierta; quedando demostrado, que durante muchos años ésta ha tenido y se ha caracterizado por: presentar un gran protagonismo en el mercado, (puesto a que ofrecen calidad en sus productos y servicios), asumir un gran compromiso con todos, y también por tener un personal de gran escala que la integre cada día en el mundo empresarial.

El que la empresa haya estado siempre dispuesta a tomar a bien los cambios dados, es lo que ha permitido que entren nuevas herramientas para poder llevar a cabo los procesos que deban cumplirse en ella, para obtener un alto desempeño laboral; pues esto junto con los conocimientos son un punto esencial para que la empresa sea una o quizás la más solicitada por las personas que quieren formar parte de ella; lo cual puede ser evidenciado a lo largo del trabajo de grado, donde se habla de lo saturado que se encuentra el departamento de movilidad, encargado de reclutar y seleccionar al personal apto para los cargos vacantes que en ella se generen.

Tanta saturación de peticiones por parte de los clientes (internos y externos) que posee el área, hace que las herramientas y la manera en que se realizaban los procesos quedara desfasada, llevándolos a carecer de un sistema automatizado que les permita abordar y cumplir de manera completa los procesos y objetivos que deban desempeñar.

Es por ello que este trabajo de grado se fundamentó en determinar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que fueron

planteados los objetivos específicos de investigación que permitieron dar respuesta a éste basamento.

El primer objetivo se fundamentó en: diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se alcanzó a través de: la revisión documental de los archivos existentes en el área y la observación durante un tiempo determinado, de cómo son realizadas las actividades que se desempeñan en dicha área, donde están siempre sujetos a realizar “n” números de procesos de reclutamiento y selección de personal, para cubrir las necesidades generadas en los distintos departamentos que conforman a la empresa. Diagnosticado a su vez con los ítems abordados en el trabajo de grado, los cuales son:

- ¿Con que frecuencia usted requiere que el área de talento del departamento de gestión de gente le preste servicio para cumplir con sus procesos y/o actividades?
- ¿Conoce usted cual es la política que se aplica en el área de talento del departamento de gestión de gente, para llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- ¿Cuenta el área de talento del departamento de gestión de gente con un manual de políticas, normas y procedimientos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- ¿Conoce usted cuáles son los procesos que se realizan en el área de talento para cubrir la(s) necesidad(es) del cliente?
- ¿Considera usted que el representante del área de talento,

desempeña muchos procesos a su cargo?

- ¿Cuándo le solicita apoyo al departamento de gestión de gente (talento) éste se lo brinda al momento que lo solicita?
- ¿Cómo es la atención que brinda el personal a cargo del área de talento, cuando le es requerido la apertura de algún proceso?
- ¿La respuesta que emite el personal a cargo del área de talento cuando lleva un proceso, se encuentra dentro del lapso de?

Y es a partir de aquí donde se desglosó el contenido y se dio cuerpo al trabajo de grado, pues se detalló en los ítems expuestos, la manera en cómo son llevados los procesos; descubriéndose así que existen: ¹problemas de comunicación entre los actores de los procesos de reclutamiento y selección de personal, conllevando a que en dichos procesos se presenten las debilidades que se enumeran más adelante y ²otro descubrimiento es que existe la carencia de un sistema automatizado y determinándose la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de movilidad.

En relación con el segundo objetivo; éste fue descrito a lo largo del trabajo de grado y afianzado con el instrumento de investigación, que soporta a éste como al objetivo anterior, para exponer las debilidades y fortalezas que posee el proceso de reclutamiento y selección de personal; con el cual se logró determinar la necesidad que tiene el área, del sistema de soporte a las decisiones. Dichas debilidades serían:

1. El personal a cargo del área no posee conocimiento acerca de la existencia de sistemas (información gerencial) automatizado que le permitan desempeñar los procesos que le correspondan. Por ende:

2. El área no cuenta con un sistema automatizado que le permita organizar los documentos ni los procesos de reclutamiento y selección de personal que realizan.

3. El área no cuenta con un sistema de soporte a las decisiones que le permita filtrar los datos para facilitar la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento y selección que esté realizando.

4. Poseen un descontrol y sobre papeleo en los formatos y documentos que pertenecen y/o llegan al área.

5. El tiempo de emisión de respuestas tiende a ser más largo de lo esperado por los clientes.

Como fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal con las que cuenta el área de movilidad, serían:

1. El área cuenta con políticas para llevar a cabo los procesos que deban desempeñarse.

2. El área cuenta con manuales y procedimientos de políticas que le brindan información completa acerca de qué debe y cómo debe desempeñarse el área.

3. El área posee formatos claves ("check List", solicitud de empleo, síntesis curriculares, control de ingreso, entre otros) con

los cuales puede apoyarse para desempeñar los procesos.

4. Los clientes tienen conocimientos básicos de cómo se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

5. Los representantes del área le prestan atención que solicita el cliente al momento que le solicitan.

Conocidos los objetivos que componen al trabajo de grado se concluye por lo expuesto en éste y por los resultados plasmados en el análisis e interpretación de resultados, es que hay: ¹problemas de comunicación e información entre los actores de los procesos de reclutamiento y selección de personal; ²el área carece y necesita de un sistema de soporte a las decisiones, para que se minimicen o desaparezcan las debilidades e inconvenientes que están presentes en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo cual la empresa debería estudiar la posibilidad de implementarlo, así como también ha de integrar y capacitar de manera completa a los representantes del área y a los clientes acerca de dicho sistema, puesto que, parte de los integrantes de la empresa no poseen los conocimientos íntegros de lo que son y cual es la finalidad de los sistemas de soporte a las decisiones, el cual es el sistema que mejor le conviene al área y a los procesos que allí se realizan, para cumplir sus metas y objetivos, con el menor costo que hasta los momentos han sido presupuestado (estos han sido muy altos, por el tiempo que se ha tomado para cubrir las vacantes, solventar las problemáticas que los procesos conllevan sino se cubren las vacantes a tiempo, entre otras).

RECOMENDACIONES

Al concluir la presente investigación se puede deducir las siguientes recomendaciones

Que se tenga mayor organización de los datos y procesos desde este momento para que una vez que se proceda a la implementación del sistema de soporte a las decisiones sea más rápido y efectivo el cambio de información de materia física a la digital.

Una vez creado el sistema de soporte a las decisiones se debe realizar cursos completos de capacitación al personal a emplearlo, para que sepan todo acerca de este sistema (beneficios, ventajas, posibles desventajas, como deben emplearlo, que no deben hacer, entre otras).

El resto de la población que en algún momento, tornan a ser los clientes deben tener capacitación para que: *consoliden* (aquellos que sepan) y *aprendan* (los que no sepan) acerca de (los procesos, actividades, pasos a seguir, formatos, herramientas, sistema) todo lo que está dentro del área abordada.

El personal de paso (pasantes) que integre el apoyo y sustento del área para realizar los procesos, debe ser tomado en cuenta para la capacitación que concierne a todo lo necesario e involucrado a su lugar laboral, puesto a que éstos en su momento forman parte de la empresa y llevan al igual que sus tutores corporativos los procesos, datos, herramientas y sistemas empleados en el área en que se destacan; es cierto que no a igual escala que sus tutores, pero como la empresa se ha dispuesto y comprometido a que aprendan todo para su superación, se encontrará en la necesidad de

impartirle la capacitación a dichos pasantes, pues la empresa obtendrá las ventajas al momento y a futuro; puesto que al capacitar y motivar al personal generan y se acercan a la excelencia.

Sería apropiado efectuar reuniones periódicas de evaluación del sistema de soporte a las operaciones, en donde los representantes y/o usuarios de dicho sistema compartan las retroalimentaciones acerca: de los procesos, las mejoras y el cómo es el desempeño que se ha obtenido desde la aplicación y cumplimiento del sistema de soporte a las decisiones para el reclutamiento y selección de personal.

En dichas reuniones así como se hablarán y darán retroalimentaciones, podrán darse ideas innovadoras para sumarlas al proceso y/o al sistema de soporte a las decisiones, donde las últimas pueden ser compartidas con los trabajadores enseñándoles la importancia de estos y de igual manera estimulándoles al compromiso de realizar debidamente los procesos.

Así como se estipulan recomendaciones para la empresa, también se le dan recomendaciones a la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales; la cual debe actualizarse un poco más e implementar en si misma y a su vez comprometerse a enseñar (teórica-práctica) y resaltar la importancia que poseen la tecnología de innovación y comunicación y los sistemas de información a toda su población estudiantil, los cuales muchos de ellos desconocen este tema así como también no manejan las herramientas tecnológicas apropiadamente, y esto tiende a ser un punto preocupante puesto a que el día de mañana cuando esos jóvenes incursionen en el mundo laboral su nivel de competencia no será el adecuado conllevando a que los traspiés sean más fuertes de lo que debieran ser.

LISTA DE REFERENCIAS

Adam Everett, Ebert. Ronald, y Rodríguez Jorge (1992) **Administración de la Producción y las Operaciones, Conceptos, Modelos y Funcionamiento.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=FI1wYyoz8-oC&printsec=frontcover&dq=adam+everett&ei=gFmGSNKEGKf0iwHP4eCOB A&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U1ALmlTru2iTNgdBe33hHQUoIYktA>. Consulta 2008, Julio 21

Alarcón A., Chelech S., Flores C., Harnisch E. y Ortiz, A. (2002). **Reclutamiento y selección de personal.** Trabajo en línea. Disponible: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper#titulo9>. Consulta: 2009, Febrero 01

Amaya, Jairo (2004) **Toma de Decisiones Gerenciales, Métodos Cuantitativos para a Administración.** Libro en línea. Disponible: http://books.google.com/books?id=ETpVI-KJxWEC&pg=PA104&dq=Tom+de+Decisiones+Gerenciales+Moddy+Paul+E&ei=WeiFSJDfLJH6jgHvt-Ed&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U0e4IkWCQ5vVv-IRiT75_luDqHI2w#PPP1,M1. Consulta: 2008 Julio 22

Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scott (2001) **Administración de Recursos Humanos.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=Y1jeHS3gCI8C&pg=PR30&dq=LIBROS+D E+RECURSOS+HUMANOS&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U2bOJkJqRsd9 wj78gSEbVD81SbBLw#PPP1,M1>. Consulta: 2008, Julio 21

Búsqueda de conceptos de TIC
<http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=TIC&btnG=Buscar+con+Google&meta=>

Búsqueda de conceptos de introducción al desarrollo de los sistemas de información
<http://www.geocities.com/siliconvalley/pines/7894/introduccion/primer.html>

Chiavenato, Idalberto (1996) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** MC-GRAW HILL, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2004). **Introducción a la Teoría General de la**

Administración. MC-GRAW HILL, México.

Chirinos, Nilda (2004) **Guía-Texto para la Selección de Personal.** Clement editores C.A.

Daft L, Richard y Marcic Dorothy **Introducción a la Administración.** Libro en línea Disponible: Consulta: 2009, Febrero 01

Da Silva, Reinaldo (2004). **Teorías de la Administración.** Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=tPH5caAXYgcC&printsec=frontcover&dq=Administracion,+Stoner+1989&client=firefox-a&sig=ACfU3U3-CUorlXnLafNCC_aenfQOGywrHw&source=gbs_similarbooks_r&cad=0_1#PPA67,M1. Consulta 2008, Julio 21

De Blanco Egleé, Zambrano Carlos, Correa Dalla, Amundaraín Isolla y Delgado Yamile (2004). **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula

Delgado Yamile, Colombo Leyda y Orfila Rosmel (2002). **Conduciendo la investigación.** Comala, Caracas.

Dessler, Gary (1991) **Administración de Personal.** Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México

Feliu, Elinel y Ríos, María (2002) **Propuesta de un Modelo de Sistema de Información Gerencial para mejorar el proceso de Selección de Personal en la Dirección de Relaciones de trabajo de la Universidad de Carabobo,** trabajo de especialización no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Fernández Enrique de Miguel (2005) **Introducción a la gestión: "Management"** Libro en Línea. Disponible: http://books.google.com/books?id=NryphEter3wC&printsec=frontcover&client=safari&hl=es&source=gbs_summary_r&cad=0 Consulta: 2009, febrero 06

García. María, Hierro. Enrique y Javier. José (2001) **Selección de Personal, Sistema Integrado.** Libro en Línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PT1&dq=LIBRO+DE+LOS+SISTEMAS+DE+RECURSOS+HUMANOS&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U1IUTGyyJUvy-->

DLjQRueIEWcm_5A#PPP1,M1. Consulta: 2008, Julio 22

Gil María y Giner Fernando (1991). **Cómo crear y hacer funcionar una empresa** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA293&dq=maria+de+los+angeles+gil&ei=wmKGSLO9KpekiwG1iY2NBg&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U2dCytpsJYT0N2HJooEXzzCqHfivg>. Consulta 2008, Julio 22

Giner de la Fuente, Fernando y Gil Estallo, María de los Ángeles (2004) **Los Sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento** libro en línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=94sv48wCJAMC&pg=PA11&dq=TIC+empresarial&lr=&ei=AAp9SaOtC4royAS7zrivBQ&hl=es#PPA29,M1>. Consulta 2009, Enero 25

Gordon, Davis (1989). **Sistema de Información Gerencial**. MC-GRAW HILL, Caracas

Granados, Andrés (2000). **Propuesta de un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos**, trabajo de especialización no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (1999). **Paradigmas y métodos de investigación, en tiempos de cambio**. Episteme

Laudon, Kenneth y Laudon Jane (2004) **Sistema de Información Gerencial**

Libro en línea. Disponible: http://books.google.com/books?id=PmnhMJpfsu8C&pg=PA40&dq=tipos+de+informacion+gerencial&ei=vIKGSK_ilqOQjgGR0shN&client=safari&hl=es&sig=ACfU3U3i_1XWDkuC6dQJnzoAeQKOQHlvZw#PPP1,M1. Consulta 2008, Julio 22

Lerma, Héctor (2002). **Metodología de la Investigación**. Ecoe Ediciones, Bogotá

Llanos Rete, Javier **Cómo entrevistar en la selección de personal**. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.com/books?id=0EEduhpbrLwC&printsec=frontcover&client=safari&hl=es>. Consulta 2009, Enero

López-Fe, Carlos María y Figueroa (2002). **Procedimientos y técnicas de selección y orientación.** Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=xP4-ZuF0OCUC&pg=PA94&dq=reclutamiento+y+selección+de+personal&lr=&ei=vDeHSb2RN4GklQSTxf2xBg#PPA134,M1>. Consulta: 2009 Febrero 03

López Hernández, María Luisa (2004-2005) **Sistemas de soporte de decisiones y su implementación tecnológica: gestión por categorías.** Trabajo de doctorado publicado. Disponible: <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/cee/ucm-t28622.pdf>. Universidad Complutense de Madrid. Consulta 2009 Enero

Martínez, Larissa (2008). **Administración de Recursos Humanos.** Libro en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>. Consulta 2008, Junio

Marr Rainer y García Echevarría Santiago (1998). **La dirección corporativa de los recursos humanos.** Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=K21ZVHugElkC&printsec=frontcover&source=gb_s_summary_r&cad=0. Consulta 2009 Febrero 01

Nieves Marianela (2009). **Sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo.** Trabajo de especialización no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

O'Brien, James (2001). **Sistema de Información Gerencial MC-GRAW HILL,** Caracas

Pérez P. Ángel L. y Roldán B. Kelly D (2004). **Sistema de apoyo para la toma de decisiones en el control de riesgos de procesos de facturación de una compañía de telefonía móvil.** Trabajo de grado en línea: [http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAQ2327%20\(V.1\).pdf](http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAQ2327%20(V.1).pdf). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela

Salazar Luis **¿Qué son las TIC?** Página web del Ministerio del poder popular para la educación (MPPE) http://fundabit.me.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=80. Consulta 2008, Enero 25

Storner James, Freeman Edward y Gilbert Daniel (1996)

Administración Prentice- Hall, Nulcapan de Juárez

Stoner, James y Wankel, Charles (1989). **Administración**. Prentice-Hall, México

Rodríguez Valencia, Joaquín (2006) **Dirección moderna de organizaciones**. Libro en línea. Disponible: http://books.google.com/books?id=HQqkYkRj8k4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_summary_r&cad=0 Consulta: 2009 Febrero 05

Rodas Oler; Bolaños Claudia, Barrientos Sandra, Muñoz José, Catalán Marisol (1997) **Teoría básica del muestreo**. Búsqueda en línea. Disponible <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>

Villano, Marco (1998) **Diseño de un Sistema de Información Automatizado para su uso en diferentes Departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Corporación del Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA) empresa ubicada en la ciudad de Maracay**, trabajo de especialización no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Werther, William y Davis Jr. Keith (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Libro en línea. Disposición: <http://books.google.com/books?id=TdKOAAAACAAJ&dq=william+werther&ei=82WGSM7nAafujAHp0uyMBg&client=safari&hl=es>. Consulta 2008, Julio 22

Werther, William y Davis Jr. Keith (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. MC-GRAW HILL, Caracas

ANEXOS

ANEXO 1^{ERO}

Carta de aceptación de trabajo especial de grado



Cervecería Polar C.A.

CARTA DE ACEPTACION DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Hacemos constar que la Br **Marianela Nieves**, portador de la Cédula de Identidad Nro.: **17.246.822**, se encuentra postulada para el Trabajo Especial de Grado: **“NECESIDAD DE UN SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES, PARA ORGANIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN EL ÁREA DE MOVILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE GENTE DE LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A. PLANTA SAN JOAQUÍN, EDO. CARABOBO.”**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 08 de junio de 2009.

Atentamente,

Lic. María G. Arias

Analista de Gestión de Gente

Cervecería Polar C.A.
Planta San Joaquín
GESTIÓN DE GENTE

ANEXO 2^{DO}

Cartas de validación



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Nilda Chirinos Titular de la cédula de identidad
3572.754, Licenciado(a) en Relaciones Industriales de la
Universidad de Carabobo, luego de haber leído, analizado y evaluado, el
instrumento del trabajo de grado titulado **“sistema de soporte a las
decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del
personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo.
Carabobo”** presentado por la bachiller: Marianela Nieves Pérez titular de la
cédula de identidad N° V-17.246.822, considero que el instrumento es válido
ya que, a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados
en la investigación.


Firma

Bárbula, Marzo de 2009



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, THEMIS SANDOVAL U Titular de la cédula de identidad 9678 556, Licenciado(a) en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, luego de haber leído, analizado y evaluado, el instrumento del trabajo de grado titulado **“sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo”** presentado por la bachiller: Marianela Nieves Pérez titular de la cédula de identidad N° V-17.246.822, considero que el instrumento es válido ya que, a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.


Firma

Bárbula, Marzo de 2009

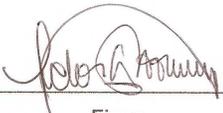


UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Victor Caspariani Titular de la cédula de identidad
11561580, Licenciado(a) en Relaciones Industriales de la
Universidad de Carabobo, luego de haber leído, analizado y evaluado, el
instrumento del trabajo de grado titulado **“sistema de soporte a las
decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del
personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo.
Carabobo”** presentado por la bachiller: Marianela Nieves Pérez titular de la
cédula de identidad N° V-17.246.822, considero que el instrumento es válido
ya que, a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados
en la investigación.


Firma

Bárbula, Marzo de 2009



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Rolando Smith Ibarra Titular de la cédula de identidad 3.998.375, Licenciado(a) en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, luego de haber leído, analizado y evaluado, el instrumento del trabajo de grado titulado "sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo" presentado por la bachiller: Marianela Nieves Pérez titular de la cédula de identidad N° V-17.246.822, considero que el instrumento es válido ya que, a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Rolando Smith

Firma

BÁRBULA, MARZO DE 2009

ANEXO 3^{ERO}

Cuestionario



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



Fecha: _____
Número: _____

CUESTIONARIO

Objetivo: El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes muy simples, que permitirán analizar cómo se da el proceso de reclutamiento y selección que actualmente es llevado a cabo en el departamento de Gestión de Gente de la empresa Cervecería Polar C.A Planta San Joaquín Edo. Carabobo y de igual manera que tan buena han sido las respuesta de dichos procesos.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada sólo con fines académicos y estrictamente confidenciales; puesto a que esta herramienta será útil para darle continuidad al trabajo de grado de la Bachiller Marianela Nieves Pérez, quien opta por la Licenciatura de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, campus Bárbula. Por tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz termino dicho trabajo de grado.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder
- Al contestar hágalo con la mayor objetividad y sinceridad
- Se presentan una serie de preguntas cerradas y otras de selección múltiple que deberán ser respondidas en forma individual
- Señale con una equis (X) la respuesta considerada correcta por usted
- No deje ninguna pregunta sin contestar

¡Gracias!

Elaborado por: Marianela Nieves Pérez

Nº

PREGUNTAS

- 1) ¿Trabaja usted en el área de talento del departamento de gestión de gente?
 Si No
- 2) ¿Con que frecuencia usted requiere que el área de talento del departamento de gestión de gente le preste servicio para cumplir con sus procesos y/o actividades?
 Nunca Casi siempre
 Muy pocas veces Siempre
 Pocas veces
- 3) ¿Conoce usted cual es o son la(s) política(s) que se maneja(n) en el área de talento del departamento de gestión de gente? Mencione la(s) que conoce
 Si No

- 4) ¿Cuenta el área de talento del departamento de gestión de gente con un manual de políticas, normas y procedimientos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
 Si No
- 5) ¿Conoce usted cual es la política que se aplica en el área de talento del departamento de gestión de gente, para llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
 Si No
 Nada Algo
 Muy poco Mucho
 Poco Demasiado
- 6) ¿Conoce usted cuáles son los procesos que se realizan en el área de talento, para cubrir la(s) necesidad(es) del cliente? Menciónelos
 Si No

- 7) ¿Considera usted que el representante del área de talento, desempeña muchos procesos a su cargo?
 Nada Algo
 Muy poco Mucho
 Poco Demasiado

- 8) ¿Conoce cuáles son los pasos a seguir para que se realice el proceso de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante? Seleccione los que conoce Si No

<input type="checkbox"/>	Solicitar requisición firmada	<input type="checkbox"/>	Aplicación de pruebas
<input type="checkbox"/>	Revisar el requerimiento del perfil	<input type="checkbox"/>	Chequeo de referencias
<input type="checkbox"/>	Iniciar la búsqueda de posibles candidatos	<input type="checkbox"/>	Examen médico
<input type="checkbox"/>	Proceso de entrevistas conductuales y técnicas	<input type="checkbox"/>	Selección de personal

- 9) ¿Conoce usted cuáles son los formatos que se utilizan en el área de talento, para desempeñar el proceso de reclutamiento y selección de personal y cubrir así la(s) necesidad(es) del cliente? Selecciónelos. Si No

<input type="checkbox"/>	Descripción de cargo	<input type="checkbox"/>	Pruebas de manejo
<input type="checkbox"/>	Requisición de personal	<input type="checkbox"/>	Entrevista de Gestión de Gente
<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo	<input type="checkbox"/>	Entrevista Técnica
<input type="checkbox"/>	Hoja de requisitos	<input type="checkbox"/>	Notificación de ingreso

- 10) ¿Cuándo le solicita apoyo al departamento de gestión de gente (talento) éste se lo brinda al momento que lo solicita?

<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Pocas veces		

- 11) Lo primero que usted hace como cliente cuando se entera que tiene o va a tener una vacante disponible es:

<input type="checkbox"/>	Dejar pasar los días hasta que necesite con urgencia cubrir la vacante
<input type="checkbox"/>	Verificar si tiene presupuesto para cubrir la vacante e informar al área de talento cual es el perfil que necesita
<input type="checkbox"/>	Indica al área de talento que perfil necesita y envía la o las requisición(es) de personal para la apertura el proceso
<input type="checkbox"/>	Indica al área de talento que perfil necesita y no envía la o las requisición(es) de personal para la apertura el proceso
<input type="checkbox"/>	Pasa la requisición de personal al área de talento el día en que la vacante queda libre
<input type="checkbox"/>	Envía la requisición de personal el día que la vacante ha sido cubierta

- 12) Lo primero que usted hace como encargado del área de talento cuando se entera que tiene o va a tener una vacante disponible es:

<input type="checkbox"/>	Dejar pasar los días hasta que necesite con urgencia cubrir la vacante
<input type="checkbox"/>	Verificar si el área solicitante tiene presupuesto para cubrir la vacante y preguntar que perfil necesita
<input type="checkbox"/>	Solicita al área que pide se realice el o los proceso(s), le indique que perfil necesita y pide la o las requisición(es) de personal para la apertura del proceso
<input type="checkbox"/>	Solicita al área que pide se realice el o los proceso(s), le indique que perfil necesita y no pide la o las requisición(es) de personal para la apertura el proceso
<input type="checkbox"/>	Pide la requisición de personal el día en que la vacante ha sido cubierta

13) ¿Cómo es la atención que brinda el personal a cargo del área de talento, cuando le es requerido la apertura de algún proceso es:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy mala | <input type="checkbox"/> Buena |
| <input type="checkbox"/> Mala | <input type="checkbox"/> Muy buena |
| <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Excelente |

14) ¿La respuesta que emite el personal a cargo del área de talento cuando lleva un proceso, se encuentra dentro del lapso de:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 15 días | <input type="checkbox"/> 45 días |
| <input type="checkbox"/> 20 días | <input type="checkbox"/> 60 días |
| <input type="checkbox"/> 30 días | |

15) ¿Conoce usted lo qué es un sistema de información gerencial?

- Si No

16) ¿Conoce usted cuales son los tipos de sistema de información que existen?

- Si No

17) ¿Conoce usted las ventajas y desventajas que el sistema de información puede tener si se emplea en el área de talento? Mencione algunas

- Si No

18) ¿Conoce usted si en el área de talento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza algún sistema de información que le permita realizar eficiente y eficazmente el proceso? Mencione

- Si No

19) ¿Cuál de los siguientes sistemas de información seria el adecuado para que el área de talento del departamento de gestión de gente, utilice para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal y cubrir así la(s) necesidad(es) del cliente?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sistema de apoyo a las operaciones | <input type="checkbox"/> Sistema de colaboración de equipo y de grupo de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Sistema de procesamiento de transacciones | <input type="checkbox"/> Sistema de Apoyo Gerencial |
| <input type="checkbox"/> Sistema de control de procesos | <input type="checkbox"/> Sistema de apoyo a las decisiones |

20) ¿Posee el área de talento un sistema de soporte a las decisiones para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal?

- Si No

21) ¿De no existir el sistema de soporte a las decisiones en el área de talento, para realizar el o los proceso(s) de reclutamiento y selección de personal, considera usted que debería de existir uno?

Si No

22) ¿Sería el sistema de soporte a las decisiones de gran ayuda al personal encargado del área de talento, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección?, ¿por qué?

Si No

23) ¿El sistema de soporte a las decisiones traería ventajas al proceso de reclutamiento de selección de personal que es realizado en el área de talento? ¿Cuáles serían?

Si No

24) ¿El sistema de soporte a las decisiones traería desventajas al proceso de reclutamiento de selección de personal que es realizado en el área de talento?

Si No

Fuente: Nieves (2009)