



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado en el
Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima,
C.A**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciada en Administración.

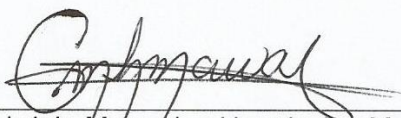
Autora:
Br. Hernández Marval, Gabriela M.
C.I. V- 21.325.458

Guatamare, 22 de Abril de 2016

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado en el
Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima,
C.A**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciada en Administración.




Br. Gabriela Mercedes Hernández Marval.

C.I. V-21.325.458

Autora



Abg. Estílitá Rojas.
C.I. V- 8.380.423
Asesora Académica.



Lcda. Andreina Hurtado
C.I. V- 14.054.700
Asesora Empresarial.




UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

De conformidad con lo establecido en el Art. 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad pasantía, titulado: **Procedimiento de Reclutamiento y Selección aplicado en el Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A.** presentado por la Br. Gabriela Mercedes Hernández Marval, titular de la Cédula de Identidad V-21.325.458, como requisito parcial para optar al título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación:


APROBADO



Abg. Estílitá Rojas
Tutora Académica



Licdo. Daniel Salazar
Jurado Principal



Licda. Nellánlia Fermín
Jurado Principal

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen Del Valle por guiarme en cada uno de mis pasos, por haberme iluminado en los caminos más oscuros y permitir con sus bendiciones alcanzar esta nueva meta.

A mis padres, Rosauro y Dioselina por haberme permitido ver la luz de la vida, son y serán mis dos grandes pilares, su apoyo es mi impulso al dar cada uno de mis pasos, éste logro también es de ustedes.

A mis tíos, Juan y María Luisa, porque entre sus ocurrencias y consejos son mis segundos padres, sé que también están orgullosos de éste logro.

A mis hermanas, Alnair por su apoyo durante la carrera y sus enseñanzas, a Inés para que continúe tras sus metas hasta alcanzarlas.

A mis abuelas Celsa y Justa (quien hoy es otra estrella que me ilumina desde el cielo) por su afecto de abuela incondicional y motivadora, y a mis abuelos Gabriel y Gualberto quienes al lado de Dios bendicen cada uno de mis días y noches.

A mis primos, Jusmary, Marynes, Marianny, Juan y Guzmán, porque con su presencia y su apoyo también forman parte de esta meta alcanzada. No puedo dejar de mencionar aquí a los terremotos Rafael, Luis, Daniel y Camila, a ellos por su cariño y tremadura que alegran a cualquiera.

A mi buen compañero, Luis Ángel, por su apoyo y consejos, por estar cada día al pendiente de mí y conmigo en cada decisión. Sé que también disfrutas de éste logro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen Del Valle por guiarme, bendecirme, por escuchar cada una de mis oraciones y estar en cada momento a mi lado. Amén.

A mis PADRES, gracias por cada uno de sus consejos, por sus regaños y sobre todo por su apoyo incondicional, son la base de haber alcanzado esta meta que juntos nos propusimos.

A la Universidad De Oriente por abrirme sus puertas y haberme dado la oportunidad de formarme profesional y humanitariamente en sus aulas, sin duda alguna es un orgullo formar parte de la casa más alta.

A cada uno de los profesores que contribuyeron a mi formación en la institución, en especial a mi profe Estíflita Rojas, por su amistad, aprecio y sobre todo por los conocimientos, consejos y la formación que me ha dado.

A la empresa Importadora Canaima, C.A, por abrirme sus puertas y permitir cumplir mi período de pasantías. De igual manera a su personal por el aprecio y el buen trato en todo momento, en especial a mis compañeras Beysis, María Alejandra y Lériida, a cada una gracias por la dedicación que tuvieron en cada explicación con relación al trabajo y al ambiente laboral que me brindaron.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera me ayudaron a hoy estar a solo un paso de ser Licenciada en Administración, gracias por su apoyo.

Gabriela Mercedes Hernández Marval

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
FASE I	12
INTRODUCCIÓN	12
1.1 DENOMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	13
1.2 OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.3 SITUACIÓN A EVALUAR.....	13
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.4.1 Objetivo General.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	19
1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	20
1.5.1 Entrevista Semiestructurada.....	20
1.5.2 Observación Directa y Participativa.....	21
1.5.3 Revisión Bibliográfica.....	22
FASE II	25
ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A.....	25
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	26

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	27
2.3 OBJETIVOS DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	30
2.3.1 Objetivo General.	30
2.3.2 Objetivos Específicos.	30
2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	30
2.4.1 Misión.	30
2.4.2 Visión.	31
2.5 FUNCIONES DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	31
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	31
2.7 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	34
2.8 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	34
FASE III	36
BASES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS	36
3.1 BASES TEÓRICAS:	37
3.1.1.1 Reclutamiento de Personal.	37
3.1.1.2 Procedimientos de Reclutamiento de personal.	38
3.1.1.3 Medios de Reclutamiento de Personal.	38
3.1.1.4 Reclutamiento Interno.	39
3.1.1.5 Reclutamiento Externo.	45

3.1.1.6 Reclutamiento Mixto.....	50
3.2.1 Selección del Personal.....	50
3.2.1.1 Bases para la Selección de Personal.....	51
3.2.2.2 Entrevista de selección.....	55
3.2.2.3 Etapas de la entrevista de selección.....	56
3.2.2.4 Proceso de Selección.....	60
3.2.2.5 Evaluación y control de los resultados.....	61
3.3.1 Relación del Reclutamiento y Selección de Personal.....	61
FASE IV.....	64
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ESTABLECIDO EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.....	64
4.1 POLÍTICAS DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	65
4.2 NORMAS PARA PROCEDER A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	68
4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	71
4.3.1 Publicación de anuncios de prensa.....	71
4.3.2 Exhibición de arte para búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.....	74
4.3.3 Publicación de arte para la búsqueda de personal en redes sociales.....	76
4.3.4 Ejecución de Reclutamiento Interno:.....	78
4.3.5 Divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal:.....	80

FASE V	85
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO EN LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A.....	85
5.1 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A.....	86
FASE VI	91
COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, Y CON LAS TEORÍAS.....	91
6.1 COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	92
6.2 COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., CON LAS TEORÍAS.....	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS N^a	PAG
CUADRO N ^o 1: Publicación de anuncios de prensa.	93
CUADRO N ^o 2: Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.	94
CUADRO N ^o 3: Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.	95
CUADRO N ^o 4: Ejecución de reclutamiento y selección interno.	96
CUADRO N ^o 5: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.	97
CUADRO N ^o 6: Publicación de anuncios de prensa.	98
CUADRO N ^o 7: Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.	99
CUADRO N ^o 8: Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.	100
CUADRO N ^o 9: Ejecución de reclutamiento y selección interno.	101
CUADRO N ^o 10: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.	102

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N^a	PAG
FIGURA N ^o 1: Organigrama de Importadora Canaima, C.A.:	29
FIGURA N ^o 2: Organigrama del Departamento de Talento Humano de Importadora Canaima, C.A:	33
FIGURA N ^o 3: Procedimientos de las políticas de la empresa Importadora Canaima, C.A., para la contratación de personal.....	67
FIGURA N ^o 4: Procedimientos de las Normas para proceder a la contratación de personal.	69
FIGURA N ^o 5: Procedimientos de las Normas para proceder a la contratación de personal.	70
FIGURA N ^o 6: Procedimiento para la publicación de anuncios de prensa....	73
FIGURA N ^o 7: Procedimiento para la exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.	75
FIGURA N ^o 9: Procedimiento para la Ejecución de Reclutamiento Interno. .	79
FIGURA N ^o 10: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal.....	84
FIGURA N ^o 11: Procedimiento de Reclutamiento y Selección en la empresa Importadora Canaima, C.A.	90

FASE I
INTRODUCCIÓN

1.1 DENOMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

La pasantía se realizó en la empresa Importadora Canaima, C.A., específicamente en el Departamento de Talento Humano, ubicada en la calle Igualdad, Edificio Shoe Box Store, en la Ciudad de Porlamar, Municipio Mariño, Estado Nueva Esparta.

1.2 OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto de estudio estuvo enfocado en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección aplicado en el Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A.

1.3 SITUACIÓN A EVALUAR.

Para las organizaciones, el Talento Humano, es de suma importancia debido a que el mismo pone en marcha la productividad de la empresa, es por ello que el talento humano debe ser el idóneo al momento de seleccionarlo, en consecuencia, la administración por medio del Reclutamiento y Selección de Personal, permite que ingresen a la organización personas capacitadas para desarrollar sus funciones y asistir a que los objetivos sean logrados.

Con respecto al Reclutamiento, Chiavenato, I. (2011), señala que este *“es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”* (Pág.128). Es decir, a través de esta técnica, se emplean procedimientos que hacen posible la captación de personas que cumplan con cada una de las tareas y responsabilidades de la vacante existente en la empresa.

De igual manera, Chiavenato, I. (2011), define la Selección de Personal como *“aquella que forma parte del proceso de provisión de recursos*

humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento.” (Pág.144). Esto no es más que, al momento de realizar el proceso de reclutamiento inmediatamente se emplea la selección del personal que ocuparan las vacantes existentes, en base a ciertos aspectos evaluados en el reclutamiento por parte de la empresa tanto pública como privada.

El Reclutamiento y Selección no sólo incorpora a personas idóneas sino que estudia al individuo en cuanto a sus actitudes que permita conocer cual es su potencial, es por ello que la empresa Importadora Canaima, C.A., implementa estos dos (2) procedimientos, debido a que, éstas le trae como beneficio captar mayor cantidad de postulados que son reclutados en cuanto a sus conocimientos y profesionalismo que éstos presentan en el currículo, dando así la aplicación de la selección.

Ahora bien, las empresas privadas se conocen como aquellas empresas las cuales se caracterizan por poseer fines lucrativos. Al respecto, el Código de Comercio (Gaceta Oficial N° 475, año 1955), en el artículo 200 señala que *“Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.”* Lo que significa que las compañías o empresas que tienen por finalidad crear, transferir, modificar o extinguir derechos u obligaciones, y que tiene como objetivo principal obtener una ganancia.

Las empresas pueden ser identificadas de acuerdo al capital aportado para su creación, de allí que, el Código de Comercio establece que las mismas pueden ser: Sociedades Anónimas (S.A), Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L) o bien Compañías Anónimas (C.A), el artículo 202 del referido Código, establece que *“las Compañías Anónimas deben girar bajo una denominación social, la cual debe referirse a su objeto o*

bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de compañías anónimas.”. Es decir, que cada empresa al ser registrada debe estar identificada con su nombre, sea cual sea el gusto del contribuyente.

Es el caso que, existen numerosas Compañías Anónimas dentro de las cuales se encuentra Importadora Canaima, C.A., fundada en el año 1.977, dedicada al comercio, importación y venta de calzado, ropa, accesorios, tanto deportivos como casuales, la cual cuenta con sucursales unas ubicadas en el Centro de Porlamar y otras en los centros comerciales Traki, Sambil y La Vela.

Importadora Canaima, C.A., está estructurada organizacionalmente por los siguientes departamentos: Contabilidad, Operaciones, Logística, Manejo de Tiendas, Ingresos y Egresos, Tecnología, finalmente el Departamento de Talento Humano, éste último tiene como principal función gestionar y administrar todo lo referente al área de Recursos Humanos, así como atender sus necesidades y, requerimientos de forma eficiente y eficaz, planteando las normas, políticas y condiciones de medio ambiente de trabajo velando el cumplimiento de las mismas.

En consecuencia, el departamento de Talento Humano de Importadora Canaima, C.A., es el responsable de llevar a cabo la compensación y pago a través del desarrollo de las nóminas de pago, cumplir a cabalidad las obligaciones patronales tales como los aportes al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Fondo de Ahorro Voluntario para la Vivienda (FAOV), así como, el Sistema de Control de Gestión. De igual manera, el departamento de Talento Humano tiene la función de aplicar el Procedimiento de

Reclutamiento y Selección de Personal con la finalidad de cubrir las diferentes vacantes que surjan en las áreas de la empresa.

Por consiguiente, el reclutamiento y selección de personal deben ser considerados como dos fases de un mismo procedimiento, donde el Reclutamiento es el ingreso de recursos humanos a la organización, es decir, si el reclutamiento es la actividad de captar la atención de personal, de incrementar la entrada y una actividad de positiva invitación, la Selección no es más que, una actividad de elección, de clasificación, de escoger y decidir. Es por ello que, el departamento de Talento Humano lleva a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección con la finalidad de captar el personal idóneo para realizar eficientemente las tareas y responsabilidades que hacen vida en Importadora Canaima, C.A.

Puesto que, la empresa Importadora Canaima, C.A., cuenta con un manual de procedimientos el cual es titulado como *Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal*, en éste se encuentra plasmado el bosquejo del reclutamiento y selección del personal, el cual debe ser apto con la finalidad de que se ocupe de la mejor manera la vacante existente en la empresa.

Por su parte, el procedimiento de reclutamiento y selección inicia con el surgimiento de una vacante, o solicitud de personal a tiempo determinado o, para cubrir vacaciones, permisos no remunerados y reposos médicos como por ejemplo: reposo pre y post natal, reposo por accidente o por cualquier motivo que amerite la ausencia del trabajador durante más de quince (15) días. De allí que, se procede en primera instancia a implementar el procedimiento de reclutamiento interno para el cual se proclaman los cargos ofertados al personal, utilizando como herramientas las charlas, anuncios en

cartelera informativa de la empresa y envío de correos electrónicos a Gerentes y/o Sub- Gerentes, de igual manera a los Supervisores de Zona, en caso de encontrar candidatos idóneos a nivel interno, se debe comunicar el cambio o traslado a realizar y hacer el reemplazo de ese trabajador.

En caso contrario, se debe proceder a un reclutamiento externo por medio de la publicación de anuncios de prensa, exhibición de arte publicitario para búsqueda de personal el cual se ubica en la vitrina principal de las tiendas, para lo cual es necesaria la autorización de la Junta Directiva, así mismo, se ejecuta la publicación de arte para búsqueda de personal en las redes sociales, para lo cual generalmente es publicado el mismo arte que se utiliza para exhibir en la vitrina de las tiendas, o también suelen utilizar imágenes personalizadas según concepto. Una vez de haber comenzado con el reclutamiento de personal, se inicia la recepción de currículos que han sido recibidos vía internet o bien consignados en físico en las tiendas o directamente en la oficina administrativa.

Seguidamente, se realiza la selección, tomando en cuenta para que cargo se necesita personal, algunos de los aspectos más relevantes a analizar en el currículo son: escolaridad requerida para el tipo de puesto, en caso de tener experiencia laboral, se analiza antigüedad en trabajos anteriores, sino lo refleja en la síntesis curricular se le pregunta en la entrevista, así mismo, se toma en cuenta la edad y la dirección para estimar la ubicación del lugar de trabajo.

Una vez preseleccionado el personal, a fin de conocer a la persona y comprobar toda la información suministrada en la síntesis curricular, se procede a la etapa de la entrevista, para lo cual el asistente de reclutamiento y selección contacta telefónicamente al candidato. Posteriormente, el analista

de reclutamiento y selección lleva a cabo la entrevista, siendo ésta la persona encargada de seleccionar el nuevo personal que ingresará a la empresa.

En consecuencia, para Importadora Canaima, C.A., es de mucha importancia implementar un reclutamiento y selección al momento de la existencia de una vacante dentro de la misma, ya que, al momento en que la empresa realiza tal procedimiento le trae como beneficio conocer personas que cuentan con conocimientos profesionales en el cual esta pueda cubrir con las responsabilidades y tareas que exige dicho cargo.

Ahora bien, durante la realización de las pasantías se pudo evidenciar la existencia de debilidades que afectan la eficiencia en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A, tales como se detallan a continuación:

- Debido a la falta de personal que se necesita dentro de la empresa, son ingresadas personas menores de dieciocho (18) años de edad sin ser aprendiz INCES, lo cual no se cumple con las normas establecidas en el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal; trayendo consigo problemas al momento de abrir cuentas del banco y responsabilidades dentro de la empresa que ameriten ser realizadas por mayores de edad, como llevar dinero, pagos, entre otros.
- Debido al trabajo atrasado que se acumula en el departamento, el arte publicitario no es realizado al momento como se indica en el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual trae aplazamiento en la publicación del anuncio en

la prensa y no se cumple de manera inmediata lo solicitado, generando más atraso en la ejecución de tareas y actividades en la empresa.

- Puesto a que no se logra contactar telefónicamente a las empresas en las que el aspirante laboró, la emisión de las referencias laborales son realizadas después de haber llevado a cabo la entrevista, no son efectuadas como lo indica el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal; trayendo consigo que se desconozca la información que el aspirante expone.

Dado el contexto situacional y las debilidades anteriormente señaladas, surge la necesidad de analizar el Procedimiento de Reclutamiento y Selección llevado a cabo por el Departamento de Talento Humano de Importadora Canaima, C.A.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado por el Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los aspectos organizacionales de la empresa Importadora Canaima, C.A.
2. Describir las bases teóricas que sustentan el Reclutamiento y Selección de Personal en las empresas.

3. Describir el Procedimiento de Reclutamiento y Selección establecido en el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Importadora Canaima, C. A.
4. Describir el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado en la empresa Importadora Canaima, C.A.
5. Comparar el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado por la empresa Importadora Canaima, C.A., con el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal y con las teorías.

1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.5.1 Entrevista Semiestructurada.

Ésta técnica hizo posible obtener la información basada en la experiencia del entrevistado, para el autor Arias, F. (2006) la entrevista semiestructurada es *“aquella que aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”* (pág.74).

De allí que, se aplicó la técnica de Entrevista Semiestructurada en la empresa Importadora Canaima, C.A, con la finalidad de abarcar el primer objetivo de la investigación, referente a los aspectos organizacionales de la empresa, tales como: reseña histórica, misión, visión, objetivos, estructura organizativa, entre otros.

De igual manera, se hizo de la misma en el departamento de Talento Humano para describir el procedimiento de reclutamiento y selección establecido en el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de

Personal, y de igual manera describir el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado en la empresa Importadora Canaima, C.A. logrando de esta manera el tercer y cuarto objetivo de la investigación. Para esta técnica se utilizó la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos para la investigación. Entre las preguntas formuladas para los encargados de realizar las distintas actividades en Importadora Canaima, C.A, cabe señalar las siguientes:

- ¿Cómo es la estructura organizativa de la empresa?
- ¿La empresa posee una planificación estructurada donde se fijen objetivos, metas y plazos de ejecución?
- ¿Cuáles son las políticas para el Reclutamiento y Selección de personal necesarios en la empresa Importadora Canaima, C.A.?
- ¿Cuáles son los Departamentos responsables de realizar el Reclutamiento y Selección del personal?
- ¿Poseen lineamientos específicos para la ejecución de Reclutamiento y Selección de personal?
- ¿Quién es el encargado del Proceso del Reclutamiento y Selección de personal?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir para realizar el Reclutamiento y Selección de personal?

1.5.2 Observación Directa y Participativa.

Por medio de ésta técnica se logró reunir y organizar la información obtenida relacionada con el problema que originó la investigación. Con

relación a esta técnica, Arias, F. (2006) expresa que *“es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”* (pág.69). La observación se caracteriza por percibir las fases de asignación, verificación y evaluación, además de permitir visualizar todo hecho o situación en función de los objetivos de la investigación en la cual se encuentra participando el investigador.

En tal sentido, en el departamento de Talento Humano, se participó de manera directa en las diferentes actividades relacionadas con el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de conocer la semejanza del mismo con el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado por la empresa Importadora Canaima, C.A., logrando de ésta manera obtener información referente al quinto objetivo de la investigación.

Por consiguiente, el instrumento de recolección de datos utilizado fue la lista de chequeo, con relación a la cual Arias, F. (2006) señala que *“es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”* (pág.70). Éste instrumento hizo posible la verificación de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección presentes en el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

1.5.3 Revisión Bibliográfica.

La revisión bibliográfica, representa una fuente prolifera de información autentica, la cual permite al investigador obtener bases teóricas, legales y jurídicas necesarias para el desarrollo de la investigación, complementando las técnicas a las cuales anteriormente se les hizo mención. Esto debido a

que, toda investigación debe estar sustentada por referencias bibliográficas en relación con el tema, por lo tanto, en el presente proyecto de grado, modalidad pasantía se revisaron diversas bibliografías especializadas en temas relativos al área en estudio, con el fin de fundamentar y complementar la información obtenida, recurriendo a los datos de referencias bibliográficas tanto impresos como electrónicos.

Así mismo Arias, F. (2006) opina que la investigación documental es *“un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”* (pág.27). Esta técnica se basa en la obtención de información mediante la revisión de material bibliográfico tales como: textos, manuales de la organización, leyes, tesis e informes. Por su parte, el instrumento de recolección de datos que se implementó para desarrollar esta técnica fue el fichaje, el cual permitió registrar por escrito los datos e información recopilada en la revisión de los documentos.

De tal manera, la revisión bibliográfica ayudó a identificar las bases teóricas que sustentan el Reclutamiento y Selección de Personal en las empresas perteneciente al segundo objetivo de la investigación. . Entre las fuentes que se utilizaron para la realización del proyecto, se pueden mencionar:

Textos:

- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones.*

- Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones*.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*
- Bohlander, George. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.

Leyes:

- CÓDIGO DE COMERCIO. *Reforma promulgada por el Congreso en la fecha 26 de Julio de 1955.*

En lo que se puede observar, que la empresa Importadora Canaima, C.A., cuenta con un *Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal*, el cual ayuda a que el trabajo se haga de una manera ordenada con pasos a seguir que son relativamente detallados agilizando las gestiones que los colaboradores tienen a su cargo.

FASE II
ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA
IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

La presente fase corresponde a la presentación de los aspectos organizacionales de Importadora Canaima, C.A, tales como reseña histórica, estructura organizativa, objetivos, filosofía de gestión, así como, las funciones que se llevan a cabo a diario en la empresa.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

En Venezuela las empresas representan un rol importante, debido a que estas se encargan de satisfacer las necesidades de los ciudadanos que habitan en el país, proporcionando de forma organizada las herramientas fundamentales para obtener personal capacitado con la finalidad de realizar un trabajo idóneo y brindar servicios de calidad, con la debida planificación y control de las políticas, normas y procedimientos, que ayuden a lograr el objetivo que la organización tiene planteado.

Estas empresas tienen como responsabilidad el desarrollo del país en cuanto a alimentación, comodidad, estabilidad y moda se refiera, con la finalidad de satisfacer las necesidades que los ciudadanos presenten, mejorando la calidad de vida y promoviendo su desarrollo empresarial

Por su parte, Importadora Canaima, C.A. perteneciente al Estado Nueva Esparta, fundada en el año 1.977 por el Señor José Darwiche, en la Ciudad de Porlamar, municipio Mariño, siendo esta una empresa comercial, sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la calle Igualdad entre las calles Fajardo y Fraternidad, frente al Hotel Porlamar, Edificio Castermar, identificado con el nombre de Shoe Box Store.

Importadora Canaima, C.A., se encuentra representada por los hermanos Walid Darwiche y Nizar Darwiche, la empresa desde sus comienzos se ha caracterizado por el comercio, importación y venta de

calzado, ropa, accesorios tanto deportivos como casuales de las marcas más reconocidas del mundo, satisfaciendo así las diferentes necesidades de los neoespartanos.

De allí que, Importadora Canaima, C.A., cuenta con distintas sucursales que hacen vida a la empresa, donde unas se encuentran ubicadas en el Centro de Porlamar y otras en los centros comerciales Traki, Sambil y La Vela, las mismas llevan por nombre; Shoe Box, Paul Frank, Mr. Price, It' Sugar, Nickelodeon, Coqui, Jeep, Actitud, Superdry, Funkyfish, Skechers y finalmente Pumkin Pacth.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

La estructura organizativa de una empresa u institución está representada por las distintas actividades que se lleven a cabo en la misma, así como por las relaciones del personal que allí labora y ejecuta determinadas funciones, considerando las líneas de mando de autoridad y de responsabilidad con la finalidad de cumplir las metas establecidas por la organización.

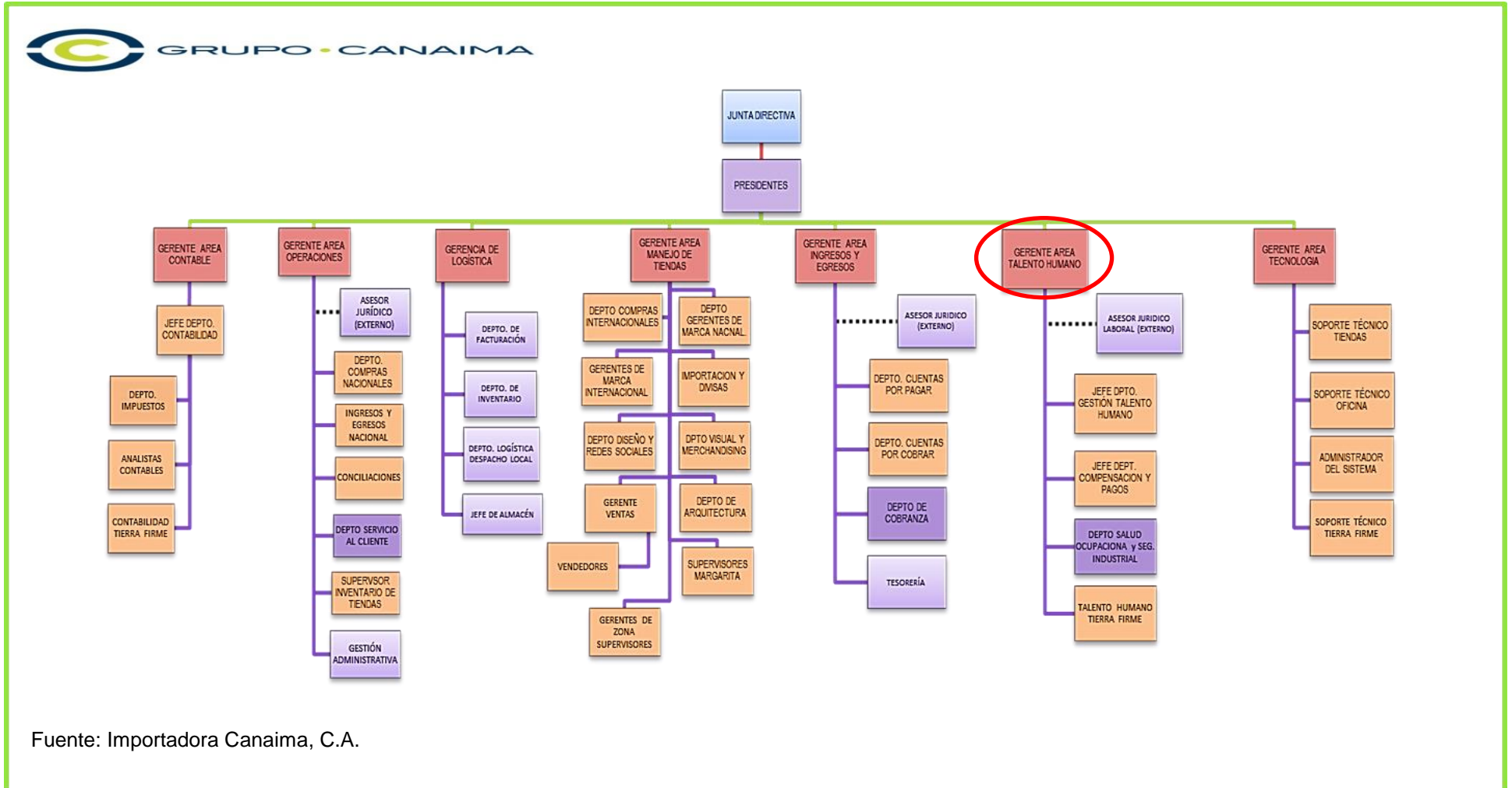
De tal manera, que todas las unidades establecidas en la estructura organizativa poseen funciones y responsabilidades específicas, haciendo posible que el resultado del trabajo sea más satisfactorio, debido a que presenta una estructura organizada de una manera ordenada en función de niveles jerárquicos, cargos y departamentos que conforman a la empresa.

Al respecto, la empresa Importadora Canaima, C.A., posee un organigrama horizontal, el cual está constituido por una figura principal representado por la junta directiva de quienes sus decisiones pasan por el departamento legal y este las hace llegar a los demás departamentos de la

empresa. Dentro de esta estructura se puede observar que la empresa está integrada por:

- Junta Directiva.
- Presidentes.
- Gerente Área Contable.
- Gerentes Área de Operaciones.
- Gerente de Logística.
- Gerente Área de Manejo de Tiendas.
- Gerente Área Ingresos y Egresos.
- Gerente Área Talento Humano.
- Gerente Área Tecnológica.

FIGURA Nº 1: Organigrama de Importadora Canaima, C.A.:



Fuente: Importadora Canaima, C.A.

2.3 OBJETIVOS DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

2.3.1 Objetivo General.

Elevar los niveles de ventas; enfocados en diversos objetivos, para consolidar sus valores éticos y patrimoniales para convertirse en la empresa líder del mercado.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Optimizar Venta.
- Mantener la imagen corporativa.
- Optimizar márgenes de utilidad. Controlar gastos operativos.
- Desarrollar la labor social de la empresa.
- Controlar las pérdidas de recursos materiales y humanos.
- Distribuir mercancía de excelente calidad a precios accesibles.
- Capacitar el personal.

2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

2.4.1 Misión.

Somos una empresa líder en ventas a nivel regional de calzado, ropa y accesorios; deportivos y casuales de calidad reconocida, comprometidos con la satisfacción de nuestros consumidores, proveedores y nuestra organización.

2.4.2 Visión.

Ser líder en ventas a nivel nacional, gracias a nuestro compromiso, seriedad, dedicación y búsqueda continua de la excelencia en el servicio, ofreciendo productos de marcas reconocidas mundialmente.

2.5 FUNCIONES DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

- Llevar la administración y contabilidad de la empresa.
- Realizar las compras y ventas nacionales e internacionales.
- Orientar, supervisar, controlar y evaluar cada una de las marcas que se tienen a la venta.
- Facturar cada una de las cajas y mercancías recibidas en Importadora Canaima, C.A.
- Llevar a cabo las nóminas de pago de cada uno de los empleados que prestan sus servicios en la empresa.
- Controlar y organizar los ingresos y egresos de los materiales, dinero y mercancías de la empresa.
- Llevar a cabo el control de los activos fijos de Importadora Canaima, C.A.

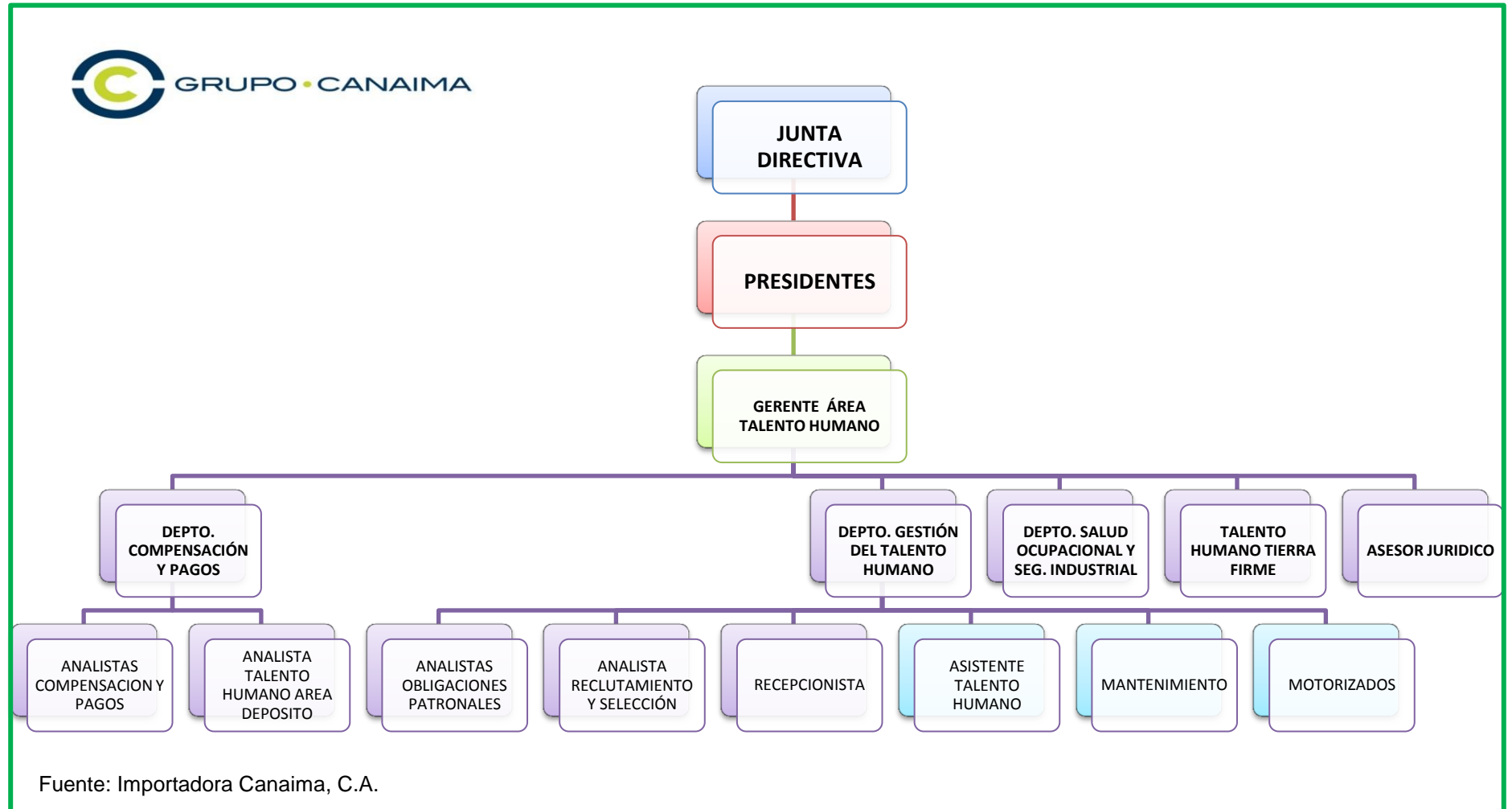
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A

Importadora Canaima, C.A., presenta una estructura horizontal y de forma descendiente, siguiendo patrones de jerarquías organizada en divisiones, a las cuales son asignadas determinadas funciones, así como responsabilidades en materia de su competencia, tal es el caso del

Departamento de Talento Humano, donde fue realizado el periodo de pasantías de la autora.

Por su parte, el departamento de Talento Humano es el encargado de llevar a cabo el Reclutamiento y Selección del Personal tanto interno como externo, conjuntamente tiene a su cargo los departamentos de: Compensación y Pago y Gestión del Talento Humano, donde en el primero se encuentran los Analistas de Compensación y Pago, y Analista Talento Humano Área Depósito, y en el segundo; los Analistas de Obligaciones Patronales, Analista de Reclutamiento y Selección, Recepcionista, Asistente Talento Humano, Mantenimiento y Motorizados, a su vez, se encuentran los departamentos de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, Talento Humano Tierra Firme y Asesor Jurídico, según se observa en la Figura N° 2.

FIGURA N° 2: Organigrama del Departamento de Talento Humano de Importadora Canaima, C.A:



2.7 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

El departamento de Talento Humano, se encuentra dentro de la estructura organizativa de la empresa bajo el mando de la Gerente del Área de Talento Humano, y tiene entre sus objetivos lograr la eficiencia en la gestión de reclutar y seleccionar las personas más idóneas con la finalidad de realizar el trabajo de manera eficiente.

2.8 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

Cabe destacar, que el departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A., es el encargado de realizar la debida planificación y programación de los pagos, el reclutamiento y selección del personal, mantener al día los documentos exigidos por los seguros como lo son I.V.S.S, S.S.O, FAOV e INCES. Entre sus principales funciones están:

- Realizar el Reclutamiento y Selección de Personal.
- Realizar entrevistas de trabajo.
- Elaborar las nóminas de Pago a cada uno de los empleados que laboran en cada área de la empresa.
- Ingresar a los colaboradores en el I.V.S.S y S.S.O.
- Elaborar mensualmente la inscripción del FAOV e INCES.
- Realizar cada contrato de trabajo de los nuevos ingresos y mantener en orden los documentos de los mismos, los cuales son exigidos por la empresa para archivar en su expediente.

- Elaborar semanalmente las constancias de trabajo solicitadas.
- Realizar diariamente los llamados de atención de cada uno de los colaboradores que no cumplen con lo establecido en la relación de trabajo.
- Ingresar a cada uno de los colaboradores en las nóminas A2 nómina Normal, A2 nómina Comisión y A2 nómina Beneficio.

En esta fase se puede visualizar, que la empresa Importadora Canaima, C.A., se caracteriza por el comercio, importación y ventas de calzados, accesorios y ropa, que le permite obtener ganancias y ser reconocida. La empresa cuenta con un organigrama de forma horizontal, estructurada por distintos departamentos que hacen vida a la empresa. En cuanto al departamento de Talento Humano, éste posee distintas áreas donde se lleva a cabo la gestión de ingresar, egresar personal y de la misma manera la parte numérica como las cancelaciones de nominas, utilidades, vacaciones y liquidaciones. Es por ello que, se toma en cuenta que este es uno de los departamentos con informaciones y responsabilidades de mucha importancia, debido a que trabajan directamente con el personal de la empresa.

FASE III
BASES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

La presente fase corresponde al análisis descriptivo de las bases teóricas en las cuales se sustentan el Reclutamiento y Selección de Personal en las empresas.

3.1 BASES TEÓRICAS:

Las bases teóricas que se describen a continuación están constituidas por las principales definiciones relacionadas con el Reclutamiento y Selección de Personal, sus componentes y estructura, esto a los fines de sustentar el análisis de los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal que serán estudiados.

3.1.1.1 Reclutamiento de Personal.

El reclutamiento es necesario en todo tipo de organización, debido a que le permite atraer candidatos capaces de ocupar puestos dentro de la misma y preparados para la realización del trabajo que se les presente realizar, dando como resultado el mejoramiento de la organización. Como relación al reclutamiento, Chiavenato, Idalberto. (2005), establece que el reclutamiento *“es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”*. (pág.149). Es decir, mediante técnicas y procedimientos se captan personas capacitadas y aptos para realizar de manera idónea el trabajo que se les otorgue.

Así mismo, los autores Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), establecen que el reclutamiento *“es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”*. (pág.180). Lo que se indica es que, el reclutamiento es un proceso mediante el cual se hallan personas que puedan

cubrir las vacantes existentes en la organización y que sean capaces de realizar cada uno de los trabajos que se les presenten.

3.1.1.2 Procedimientos de Reclutamiento de personal.

El reclutamiento implica una serie de procedimientos que permite a la organización captar fácilmente a la persona más idónea que adquiera la vacante existente en la misma, de esta manera conocer tanto interna o externa a las personas capacitadas para el fin que se desea atraer. Sobre este procedimiento, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), establece lo siguiente:

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. (pág.155).

En resumen, el procedimiento de reclutamiento se da básicamente cuando el departamento donde se encuentra la vacante da la autorización de captar personal para cubrir la misma, lo que significa, que si el departamento no da dicha autorización el encargado de realizar el reclutamiento en la empresa no tiene que hacer ningún tipo de ejecución.

3.1.1.3 Medios de Reclutamiento de Personal.

Con el fin de conocer el mercado donde se encuentran distintas personas las cuales puedan estar interesadas como las que no lo están de encontrar empleo digno a lo que desean, el medio de reclutamiento de personal se basa en estas personas, ya que se trata de encontrar en este grupo la o las personas interesadas a la vacante existente en la

organización, por lo que, Chiavenato, Idalberto. (2007), señala que los medios de reclutamiento de personal es que;

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. (pág.156).

De allí que, es necesario resaltar que los medios por los cuales se rige el reclutamiento de personal, son la cantidad de candidatos existentes en el mercado, debido a que, por medio de estos se encontrará el personal idóneo para que cubra la vacante en la empresa, luego de realizar esta observación los encargados de realizar el reclutamiento en la empresa, realiza distintas técnicas y estrategias para atraer y captar personas que sean capaces de cubrir dicha vacante.

3.1.1.4 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno se refiere a la captación de personal dentro de la misma empresa, los cuales serán opciones para cubrir la vacante existente dentro de ella, es por ello que Chiavenato, Idalberto. (2007), define al reclutamiento interno como *“el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con motivación (movimiento diagonal)”*. (pág.158).

En otras palabras, el reclutamiento interno es aquel que mediante la existencia de una vacante, la empresa trata de refugiarse en sus empleados captando a uno de ellos para que cubra dicha vacante, ya sea promovidos,

transferidos o transferidos con motivación, es decir que le de al empleado motivación para que siga mejorando su trabajo y pueda seguir surgiendo, a su vez motiva a los demás empleados creando un ambiente positivo y próspero dentro de la empresa.

De igual manera, los autores Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), definen al reclutamiento interno como *“cuando una organización cubre las vacantes de esta manera puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción”*. (pág.193). Es decir, cuando una organización toma en cuenta sus trabajadores al momento de existir una vacante dentro de ella, está realizando el reclutamiento interno.

➤ **Ventajas del Reclutamiento Interno.**

Partiendo de la definición del reclutamiento interno, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), establece las siguientes seis (6) ventajas, éste implica como principal ventaja que *“es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera”*. (pág. 159). Lo que nos indica, que una de las principales ventajas que arroja el reclutamiento interno es la economía, ya que, la empresa se ahorraría los gastos de anuncios bien sea en la prensa o por las redes sociales en busca de personal, de igual manera los costos y gastos para la incorporación del nuevo personal como lo son exámenes pre-empleo.

Seguidamente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica como segunda ventaja de reclutamiento interno, que;

Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un período de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras. (pág. 159).

En énfasis, el reclutamiento interno le da a la empresa la facilidad de encontrar un candidato apropiado que no presente demoras como lo son la publicación de anuncios, la espera de currículos, la espera que llegue el día de la entrevista, éstas son algunas de las situaciones de demora que le genera a la empresa realizar un ingreso de personal de manera atrasado.

Conjuntamente, como tercera ventaja del reclutamiento interno el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica que ésta;

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de verificación de datos personal al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados. (pag. 159).

A lo que se refiere, es que por medio del reclutamiento interno se llega a seleccionar un candidato que para la empresa es de confianza, ya que, por naturaleza éste tiene un periodo laboral que da como resultado la seguridad de que éste tome el nuevo cargo de una manera positiva y que el desarrollo en él sea autentico.

A su vez, para el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), la cuarta ventaja que el reclutamiento interno le permite a la empresa es que;

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas. (pág. 159).

Es decir, para los empleados el reclutamiento interno es una importante causa de motivación porque ellos se esmeran en su trabajo para obtener una recompensa y están conscientes que ésta sería el traslado a otro departamento o a otro cargo, es decir, en la empresa existe un valor empresarial, donde se toman en cuenta muchas habilidades de los colaboradores que pueden servir para otros nuevos cargos y experiencias.

Finalmente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), expone como quinta y sexta ventajas del reclutamiento interno, lo siguiente;

Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas. (pág. 159).

Partiendo de lo supuesto anterior, es que por medio del reclutamiento interno se puede aprovechar la oportunidad de instruir al personal que ocupará la vacante, debido que los empleados suelen ser útiles cuando logran surgir de cargos. De igual manera, es vital para la empresa realizar el reclutamiento interno para que así se eleve de una manera vigorosa el ánimo competitivo entre los trabajadores, ya que, se tomaría en cuenta el esfuerzo y ánimo de cada uno de ellos para ser recompensados con un cargo mayor al que labora.

➤ **Desventajas del Reclutamiento Interno.**

Al respecto, Chiavenato, Idalberto. (2007), establece las siguientes cinco (5) desventajas principales, éste implica:

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella. (pág. 159).

En relación a lo antes expuesto, una de la principal desventaja del reclutamiento interno es que suele desmotivar a los nuevos empleados, ya que, éstos se ven en la obligación de desenvolverse de manera positiva para que sean ascendidos de cargo, si la empresa en un tiempo apropiado no propone oportunidades de ascenso, esto puede crear diferencias entre los trabajadores como también abandono del trabajo.

Por otra parte, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica como segunda desventaja del reclutamiento interno que éste *“puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener capacidades necesarias o no lograr obtener aquellas oportunidades”*. (pág. 159). Es decir, que al realizarse dichos ascensos traen consigo una conducta no agradable en los empleados que no demostraron tener eficientes habilidades para obtener el ascenso deseado.

Seguidamente, como tercera desventaja del reclutamiento interno, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica que;

Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina *principio de Peter*: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente. (pág. 159).

Lo que se indica que, al momento de los empleados demostrarle a la empresa su grado de competencia, ésta lo va ascendiendo hasta que el empleado llegue al nivel máximo de cargos con los que cuenta la empresa, esto suele ocurrir cuando en la organización se tiene una administración defectuosa.

Seguido a lo antes mencionado, Chiavenato, Idalberto. (2007), muestra como cuarta desventaja del reclutamiento interno que *“Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación”*. (pág. 159). Es decir, cuando el reclutamiento interno es efectuado seguida o continuamente, da como resultado que los trabajadores se abstengan a las políticas, normas y estrategias con los que cuenta la empresa, ya que, se desmotivan y llegan a perder la disposición a la organización.

Finalmente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica como quinta desventaja del reclutamiento interno, que en éste;

No se puede hacer términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a una oficinista aprendiz y promover a todo

mundo. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (pág. 159).

En líneas generales, al realizar un reclutamiento interno éste debe hacerse tomando en cuenta los distintos rangos y capacidades, es decir, cuando se trata de la vacante de un jefe se debe tomar en cuenta el empleado que esté capacitado y cuente con los requisitos apropiados y, a su vez iguale o sobrepase las condiciones de los candidatos externos para así poder ocupar dicho cargo.

3.1.1.5 Reclutamiento Externo.

Al respecto, Chiavenato, Idalberto. (2007), indica que el reclutamiento externo es aquel que *“funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”*. (pág.160). Siendo este, la opción en el cual no existir dentro de la misma empresa una persona capacitada para ocupar el cargo de la vacante existente, se toma la disyuntiva de captar personas capacitadas fuera de la empresa dándoles así la oportunidad de trabajo a dichas personas.

Por su parte, George Bohlander y Scott Snell. (2005), señalan que el reclutamiento externo *“es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”*. (pág.180), es decir, el reclutamiento se basa en la captación de personas capacitadas para ocupar la o las vacantes existentes en la empresa, pero al no existir personas con las características

exigidas y esperadas dentro de la misma, se toma la alternativa de captar a estas personas fuera de la organización.

➤ **Ventajas del Reclutamiento Externo.**

Con respecto a las ventajas del reclutamiento externo, Chiavenato, Idalberto. (2005) establece que la principal de ellas;

Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas. (pág. 229).

Principalmente, al una empresa querer realizar reclutamiento externo su ventaja es que, éste resulta ser un candidato con nuevas experiencias, nuevos conocimientos que suelen ayudar a la empresa a mejorar mecanismos que le permita tener enfoques diferentes a los que solía poseer, de igual manera teniendo en cuenta un reclutamiento externo la empresa puede encontrarse al tanto de lo que se realiza en otras empresas que pueden ser competencias para ella logrando así mantenerse al margen.

Seguidamente, como segunda ventaja del reclutamiento externo, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), indica que éste *“renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor de la que existe en la empresa”*. (pág. 229). En este caso se considera, que la empresa al realizar un reclutamiento externo se ayuda en tener la posibilidad de encontrar un candidato que sea eficiente en su desempeño laboral, donde el recurso

humano se fortalezca al paso que se vayan encontrando personal que sean de igual o mayor rango de los presentes en la empresa.

Al mismo tiempo, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), apunta como tercera y última ventaja del reclutamiento externo, que se;

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo. (pág. 229).

A lo que se refiere, es que realizando un reclutamiento externo la empresa puede explotar el aprendizaje del nuevo personal, ya que éste fue instruido por la empresa anterior, pero esto no equivale a que la empresa dejará de formar a sus trabajadores, sino que se gana el desarrollo y aprendizaje del nuevo empleado en menos tiempo. Es por ello que, la mayoría de las organizaciones toman en cuenta la realización del reclutamiento externo.

➤ **Desventajas del Reclutamiento Externo.**

El autor Chiavenato, Idalberto. (2005), señala algunas de las siguientes desventajas del reclutamiento externo:

Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la tracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar

el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos. (pág. 230).

A este respecto, el reclutamiento externo suele significar síntoma de demora para la organización porque al momento de realizarlo se efectúan varios pasos para poder ingresar al nuevo candidato a la empresa, puesto que se llevaría tiempo en seleccionar, presentar y relacionar al candidato con las instalaciones de la empresa. A su vez, para ser realizado el reclutamiento externo la empresa debe tomar en cuenta que la solicitud de ingresar personal se debe exponer de manera anticipativa para que el departamento de reclutamiento o la persona encargada de realizarlo, se tome el tiempo en encontrar nuevos candidatos evitando la presión en la búsqueda de ellos.

Por consiguiente, como segunda desventaja del reclutamiento externo el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), indica que éste “es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.”. (pág. 230). Como se señala, el reclutamiento externo trae consigo algunos gastos, ya que, la búsqueda de personal se trata de hacer publicaciones para captar candidatos como también el uso de los materiales de oficina para llevar acabo notas debidamente importantes de lo que los candidatos reclutados indiquen y, a su vez, el gasto de tiempo por parte de la persona encargada de reclutar en base a la búsqueda de los candidatos.

En este mismo contexto, Chiavenato, Idalberto. (2005), señala como tercera desventaja del reclutamiento externo que;

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. (pág. 230).

Como se señala, el reclutamiento externo podría ser un procedimiento de inseguridad para la empresa, debido que, los candidatos externos no son de confianza y en sí la empresa no puede verificar con precisión el recorrido profesional de éstos, es por ello que, la organización le establece al nuevo personal un período de prueba por medio del cual ésta verifica el rendimiento y eficiencia del trabajador, para así poder tener la confianza de darle la oportunidad de formar parte de la entidad empresarial.

Ahora bien, como una cuarta desventaja del reclutamiento externo, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), señala que;

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal. (pág. 231).

Con relación a lo planteado, al momento de que empresa realiza el reclutamiento externo los empleados comienzan a no sentirse valorados, debido a que las vacantes existentes son ocupadas por nuevos trabajadores sin tomar en cuenta el desempeño y tiempo laboral con los que cuentan los empleados que se encuentran laborando dentro de la organización, los cuales tengan la capacidad de ocupar dicho cargo.

Finalmente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), expresa por otra parte, como cuarta desventaja del reclutamiento externo que *“por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio”*. (pág. 231). Como se señala, el reclutamiento externo puede llegar a afectar el criterio salarial de la organización, debido que, en la empresa existen distintos salarios por rango y efectividad de los colaboradores, ya que, al ingresar nuevo personal esto afecta en parte a las personas que laboran en ella, porque la empresa suele negociar con el nuevo trabajador una oferta salarial que puede llegar a ser igual o más alto que los demás.

3.1.1.6 Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento mixto se trata de realizar ambos reclutamientos, es decir tanto el reclutamiento interno como el externo, para Chiavenato, Idalberto. (2005), una empresa nunca *“hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben completarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.”* (pág. 232). Lo que significa que, al existir dentro de la empresa una vacante y ser ocupada por un empleado dentro de la misma, nace otra vacante que debe ser ocupada por otra persona, ya sea externa o interna, es por ello que existe el reclutamiento mixto, ya que siempre dentro de cada organización deben realizarse ambos reclutamientos.

3.2.1 Selección del Personal.

De acuerdo con Chiavenato, Idalberto. (2007), la selección de personal *“busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar*

la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". (pág.169).

Por su parte, Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), señalan que la selección *"es el proceso mediante el cual se reduce el número y se elige de entre esas personas a quienes tengan las clasificaciones pertinentes"*. (pág.244).

Fundamentado en los autores anteriores, la selección de personal no es más que aquella que permite extraer a las personas con las características más resaltantes y conformes al cargo que se quiere ocupar, siendo la selección un proceso mediante el cual se van eligiendo números pequeños de personas que cumplan con lo exigido por la empresa.

3.2.1.1 Bases para la Selección de Personal.

La selección de personal es un proceso de comparación y toma de decisión, es por ello que se necesita tener bases que sustenten la elección correcta a los candidatos reclutados.

En tal sentido, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), indica que para la selección se deben tomar dichas decisiones;

Es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (pág. 246).

Lo que nos indica es que, para que el proceso de selección de personal se compare y se tomen decisiones de manera correcta, se debe realizar un estudio del cargo donde existe la vacante y del candidato como tal.

Es por ello que, el autor Chiavenato, Idalberto (2005) para llevar a cabo las bases para la selección de personal señala que se deben tomar en cuenta cinco (5) maneras para la recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir, donde la primera de ellas es la;

Descripción y análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos. (pág. 248).

Es decir, al momento de realizar la selección, se deben tomar en cuenta los requisitos que los aspirantes entreguen y la información que estos tengan, a su vez se debe tomar en cuenta la capacitación, conocimientos, desempeño y agilidades que el o los aspirantes tengan para que así se lleve a cabo la fijación de la selección.

Por otra parte, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), expresa como segunda base para la selección de personal, que se debe tomar en cuenta la;

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presente el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable y no deseable. (pág. 248).

Considerándose que, dentro del campo laboral existen numerosos empleados que suelen tener comportamientos y desempeños no positivos, como también existen los empleados que son exitosos en su trabajo y tienden a tener un buen desempeño y comportamiento, dentro y fuera de su campo laboral. Es por ello que, los jefes directos deben tener en sus manos una serie de anotaciones donde se encuentren reflejados cada uno de los eventos ocurridos por los empleados en el cargo ofertado, a su vez deben realizar una serie de análisis a los nuevos aspirantes al cargo, para así obtener mejores resultados en la selección.

Seguidamente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), expresa como tercera base para la selección de personal el;

Requerimiento de personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos. (pág. 248).

De acuerdo con lo antes expuesto, se indica que en los requerimientos se debe reflejar los datos del aspirante así como sus características y requisitos que este consigne, cada empresa debe tener un sistema de análisis de cargos para llevar un mejor control y funcionamiento en la selección de personal, pero cuando ésta no cuenta con dicho sistema el jefe inmediato deberá contar con espacios adecuados en el formulario donde se encuentran los requerimientos del personal para que así éste pueda hacer énfasis de los requisitos y características del aspirante, ya que toda la selección se basará en los datos reflejados.

De igual manera, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), expresa como cuarta base para la selección de personal;

Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes. (pág. 248).

Al respecto, en el momento de que la empresa tenga un nuevo cargo y necesite aspirantes para ocuparlo, ésta deberá conocer cuáles son las características y requisitos que este nuevo cargo exige, si la empresa y el jefe inmediato no tienen conocimientos de lo exigido por este nuevo cargo implementado y ofertado, éstos tienen la habilidad de realizar comparaciones de lo exigido por el nuevo cargo junto a empresas que se asemejan a esta, y así obtener conocimientos del mismo y poder realizar la selección de manera idónea sin que ocurra o exista alguna irregularidad con los aspirantes ni con el nuevo cargo ofertado.

A su vez, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), expresa como cuarta base para la selección de personal la;

Hipótesis de trabajo: En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características), como situación inicial. (pág. 248).

Es decir, al no poder ser aplicadas las cuartas bases anteriormente señaladas, se podrá realizar hipótesis de trabajo que puedan dar un supuesto resultado con respecto a lo exigido por el cargo, es decir, las características, requisitos y conocimientos que deben tener los aspirantes

para ocupar dicho cargo, como situación inicial se podrá tener en vista dichas hipótesis para así poder dar paso a la selección de personal.

Finalmente, el autor Chiavenato, Idalberto (2005), indica cómo sería la elección de las técnicas de selección, donde expresa que;

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuada para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos: 1. Entrevista de selección, 2. Pruebas de reconocimientos o capacidad, 3. Pruebas psicométricas, 4. Pruebas de personalidad y 5. Técnicas de simulación. (pág. 249).

Con respecto a lo establecido anteriormente, para obtener una selección apropiada se toman en cuenta algunas técnicas de selección donde se conoce al candidato por medio de la entrevista, donde se le realiza diferentes pruebas como las de capacitación, psicométricas, personalidad y técnicas de simulación, para así lograr conocer al candidato que sea idóneo para optar por el cargo ofrecido.

3.2.2.2 Entrevista de selección.

Al respecto, Chiavenato, Idalberto. (2007), señala que *“es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.”* (pág.177). Lo que es lo mismo, a una cita a los candidatos reclutados que serán estudiados mediante preguntas tanto personales como profesionales para así conocer al nuevo miembro que se unirá al equipo de la empresa, ya que ocupará el cargo de la vacante existente dentro de ella.

Por otra parte, los autores Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), definen a la entrevista de selección como aquella que;

Sigue siendo el pilar de la selección porque 1) es práctica, en especial cuando sólo hay un pequeño número de solicitantes; 2) sirve para otros propósitos, como relaciones públicas; 3) los entrevistadores tienen gran fe y confianza en sus juicios. (pág. 267).

En consecuencia, es útil y de vital importancia realizar la entrevista para así poder seleccionar entre los candidatos la persona indicada para ocupar el cargo, ya que mediante ésta se tiene fe en que se pueda lograr conocer un poco más a los candidatos, y de esta manera realizar relaciones entre sí.

3.2.2.3 Etapas de la entrevista de selección.

La entrevista de selección es importante para la empresa, debido a que al ser realizada se evidencia distintos tipos de información que da a conocer varios resultados, permitiendo a su vez que la selección sea más efectiva, pero para llevar a cabo la entrevista de selección se deben tomar en cuenta distintas etapas que el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), establece que el desarrollo de la entrevista de selección atraviesa por cinco (5) etapas, a saber:

- 1. Preparación de la entrevista: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos: 1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende de ella. 2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos. 3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar. 4. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar. 5. La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto. (pág. 180).**

Esta primera etapa a la que el autor se refiere, es que al querer realizar una entrevista ésta debe hacerse con anticipación, es decir, debe realizarse un reclutamiento en general verificando de los aspirantes sus currículos y requisitos, tener en mente cual será el tipo de entrevista que se realizará ya sea psicológica o dinámica y tener a la mano la mayor información del candidato tanto personal como profesional, ya que la entrevista se debe hacer de manera clara y precisa.

Seguidamente, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), señala como una segunda etapa de la entrevista de selección personal, que se debe tomar en cuenta el;

2. **Ambiente:** La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista: 1. *Físico:* el lugar de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo. 2. *Psicológico:* el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. (pág. 181).

A este respecto, para llevar a cabo una entrevista se debe preparar un ambiente motivador que le dé a los aspirantes la ansiedad de querer estar en ese lugar y, sentirse en comodidad y confianza, es por ello que para la realización de la entrevista se debe tomar en cuenta dos puntos importantes del ambiente que son el físico y psicológico, ya que los candidatos al ser entrevistados sienten nervios, pena, incomodidad, pues es por esta razón que se debe realizar en un lugar cerrado, aislado de terceras personas que puedan atraer negatividades e interrupciones a la entrevista y al candidato. En cuanto al entrevistador, éste debe mantener un ambiente alegre y mostrar

confiabilidad para que así el entrevistado se sienta a meno de manera que la entrevista se realice de la manera cordial y sin ningún tipo de presión.

Conjuntamente, Chiavenato, Idalberto. (2007), expresa como tercera etapa de la entrevista de selección personal, el;

- 3. Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. (pág. 181).**

Para ello, en el momento que se esté en la entrevista tanto el entrevistador como el entrevistado deben dirigirse entre sí de manera amable y con cordialidad para así crear un ambiente de confianza y mantener buena comunicación entre los dos (2), donde el entrevistador debe hacerle preguntas tanto personales como profesionales al entrevistado y así éste le de las respuestas esperadas, pero a su vez el entrevistador debe darle al entrevistado información necesaria para que éste también tome sus decisiones, es decir, dentro de la entrevista se encuentran una retroalimentación entre sí.

Seguido de esto, Chiavenato, Idalberto. (2007), señala una cuarta etapa de la entrevista de selección personal, como lo es el;

4. **Cierre de la entrevista:** La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto. (pág. 182).

Haciendo énfasis, al momento de que el entrevistador realice el cierre de la entrevista debe hacerlo de manera educada tomando en cuenta de que en el desarrollo de la misma existió la cordialidad y, confianza entre él y el entrevistado, así mismo el entrevistador debe hacerle saber al entrevistado que cual sea el resultado de dicha entrevista será contactado para saber la decisión tomada y que se tendrá en cuenta lo discutido en dicha entrevista.

Por último, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), indica una quinta etapa de la entrevista de selección personal, la misma es la;

5. **Evaluación del candidato:** Inmediatamente después que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones con respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputa la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados. (pág. 182).

Por consiguiente, la selección como tal de los entrevistados, después de que la entrevista haya culminado el entrevistador debe tomar la decisión definitiva, es decir, si seleccionará o no a alguno de los entrevistados, para llegar a esta decisión el entrevistador debe evaluar cada una de las anotaciones que obtuvo con cada uno de los entrevistados y así verificar cuál

de éstos tiene las características y requisitos acorde a los que exige el cargo ofertado.

Simplificando, las etapas de la entrevista de selección básicamente se encuentran comprendidas por una serie de procedimientos que se llevan mediante distintas tareas para lograr realizar una entrevista de manera satisfactoria. La mayoría de las empresas cuentan con una sala para la realización de entrevistas, que le permiten a los candidatos y al entrevistador entrar en un ambiente tranquilo y de confianza, para así poder obtener la información necesaria, de igual manera se pueden intercambiar pensamientos, informaciones y conocimientos mediante preguntas al candidato, de esta manera al terminar la entrevista se inicia con la toma de decisiones, lo que significa que el candidato sea rechazado o seleccionado para ocupar la vacante.

3.2.2.4 Proceso de Selección.

La existencia del proceso de selección se basa para tomar la decisión de elegir al candidato que cubrirá la vacante existente en la empresa, al respecto los autores Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), señalan como proceso de selección lo siguiente:

En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas por solicitantes internos o externos a la organización, o por las personas cuyas calificaciones se hayan evaluado con anterioridad. (pág.245).

En resumen, al existir una vacante dentro de la empresa, es de vital importancia realizar la selección de candidatos para que ocupen dicha vacante, esto ocurre seguidamente debido a que en las organizaciones se evidencian cambios con los empleados o puestos de los mismos, ya sean

por ascensos, renunciaciones, despidos, entre otras situaciones referentes a que la o las vacantes existan dentro de la organización.

Por otra parte, el autor Chiavenato, Idalberto. (2007), define al proceso de selección como aquel que;

Funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. (pág. 189).

En síntesis, el proceso de selección no es más que aquel que se encuentra relacionado con una serie de etapas o pasos que le permiten a la empresa dar técnicas sencillas permitiendo que se haga más efectiva la selección.

3.2.2.5 Evaluación y control de los resultados.

De acuerdo con Chiavenato, Idalberto. (2007), dice que para la evaluación y control de los resultados *“El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz”* (pág.190). Debido a que, la eficiencia no es más que saber hacer mejor las cosas y por su parte la eficacia consiste en obtener los resultados y lograr los objetivos, de esta manera al realizar el proceso de selección del personal, debe hacerse de manera idónea tomando en cuenta estos dos (2) aspectos como lo son la eficiencia y la eficacia.

3.3.1 Relación del Reclutamiento y Selección de Personal.

De acuerdo a lo estudiado, se entiende por reclutamiento el paso que da una organización al surgir una vacante dentro de ella, tomándose así distintas maneras de captar o llamar la atención de personas interesadas en el puesto de trabajo que se encuentre disponible, esto se hace ya sea por

medio de publicidades, los autores Bohlander, George y Snell, Scott. (2005), establecen que el reclutamiento *“es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”*. (pág.180). Es decir, que el reclutamiento de personal se trata principalmente de captar personas que puedan unirse a la organización para ocupar la o las vacantes existentes dentro de la misma.

De igual manera, el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), define al reclutamiento de personal como *“conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”*. (pág. 208). Recopilando así, el reclutamiento de personal no es más que aquella técnica o proceso encargado de llamar la atención de personas interesadas y capacitadas en ocupar el cargo de la vacante existente dentro de la organización.

Por otro lado, nos encontramos con la selección de personal, donde esta en cierta forma va de la mano con el reclutamiento, ya que se trata de elegir a él o a los candidatos más idóneos que puedan ocupar las vacantes existentes dentro de la empresa, así como el autor Chiavenato, Idalberto. (2005), define a la selección de personal como;

La elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (pág. 239).

Es decir, la selección de personal se trata de elegir a las personas reclutadas que sean las más adecuadas y que tengan la capacidad intelectual y profesional para ocupar el cargo existente en la empresa y, así mantener una buena eficiencia y eficacia dentro de la organización.

En énfasis, la relación que existe entre el reclutamiento y la selección de personal es básicamente que antes de ser elegida una persona para ocupar la vacante existente, se debe reclutar un grupo de estas, lo que significa que, se atrae personas mediante publicidades, propagandas, por medio de redes sociales, periódicos, en vitrinas de tiendas, entre otros, para que estas traigan a la empresa sus currículos y sea reclutadas un grupo de ellas, seguidamente, se pasa a la selección de este grupo, lo que quiere decir, es que a través del grupo de personas que fueron reclutadas se eligen las más adecuadas que tengan experiencias y bases para ocupar dicho cargo. Así como lo explica el autor Chiavenato, Idalberto. (2007);

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (pág. 169).

En resumen, la relación entre el reclutamiento y selección de personal se basa en que el primero, le permite a la empresa conocer los aspirantes que pueden ser elegidos para ocupar la vacante existente en la empresa; y el segundo, es el que le da entrada a las personas que sean capacitadas para ocupar dicho cargo, como hay en algunos casos se las restringe, debido a que no cumplen con lo exigido por la empresa, es decir este realiza la elección de los aspirantes.

FASE IV
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
ESTABLECIDO EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE
IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

El procedimiento de reclutamiento y selección es implementado en las organizaciones con el fin de lograr desarrollar con mayor seguridad la captación, capacitación y elección de nuevo personal, logrando que las mismas se alcancen de una manera eficiente, además de permitir una mayor confiabilidad en la información recolectada y las políticas aplicables en la organización.

Con la finalidad de aplicar el procedimiento de reclutamiento y selección, Importadora Canaima, C.A., emplea políticas, registros y cumplimiento de las normativas de la empresa, bajo la responsabilidad de cada dependencia, siendo el departamento de reclutamiento y selección el encargado de llevar a cabo esta actividad, para ello, se aplican los siguientes procedimientos:

4.1 POLÍTICAS DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

El proceso de contratación de personal, se inicia con la determinación de que los candidatos cuenten con documentos y bases profesionales que le den pie para su captación, de allí que, la empresa Importadora Canaima, C.A., cuenta con políticas para la realización de dicho procedimiento. El mismo toma en cuenta lo siguiente:

- Los candidatos deben ser de nacionalidad Venezolana.
- Solo se ocupará personal extranjero, en el caso de que no existiera personal venezolano con los requerimientos fijados, y deberán cubrir las disposiciones legales para laborar en el país.
- En la medida posible, es política de Importadora Canaima ingresar al personal en las fechas dieciséis (16) y primero (1ro) de cada

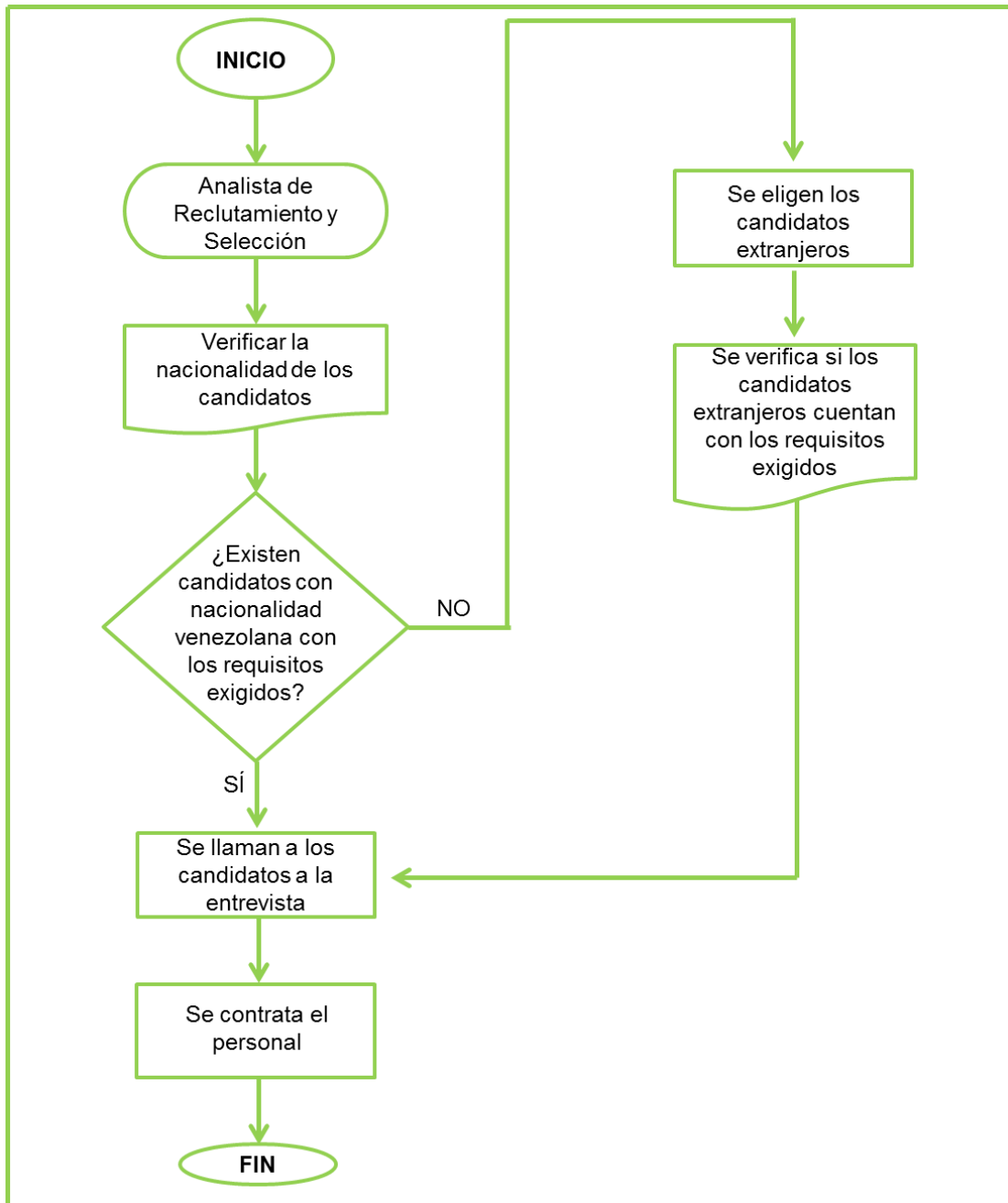
mes, esto ayuda a cuadrar con corte de pago de nómina; se dice en la medida posible, puesto que con frecuencia surgen vacantes, ya sea por traslados, promociones, ascensos o egresos.

- Se contrata personal con o sin experiencia, obviamente tomando en cuenta la complejidad del cargo. Es decir, se contrata personal sin experiencia en el área de ventas, o en la oficina administrativa pero con ciertas habilidades, destrezas y conocimientos según lo requerido.

De allí que, el analista de reclutamiento y selección revisa cada uno de los detalles que exigen las políticas para poder captar a los candidatos más idóneos que puedan ocupar el cargo que se requiere. Las políticas, deben ser tomadas muy en cuenta, debido a que si se ingresa un personal extranjero sin cumplir lo que la empresa exige puede traer consigo problemas dentro del departamento de talento humano por parte del analista de reclutamiento y selección.

A continuación, se expone el procedimiento de reclutamiento y selección de personal a través de la figura de flujogramas, en base al *Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal* implementado en la empresa Importadora Canaima, C.A., el cual se caracteriza por la presencia de la retroalimentación en cada uno de los pasos a seguir para dicho procedimiento.

FIGURA Nº 3: Procedimientos de las políticas de la empresa Importadora Canaima, C.A., para la contratación de personal.



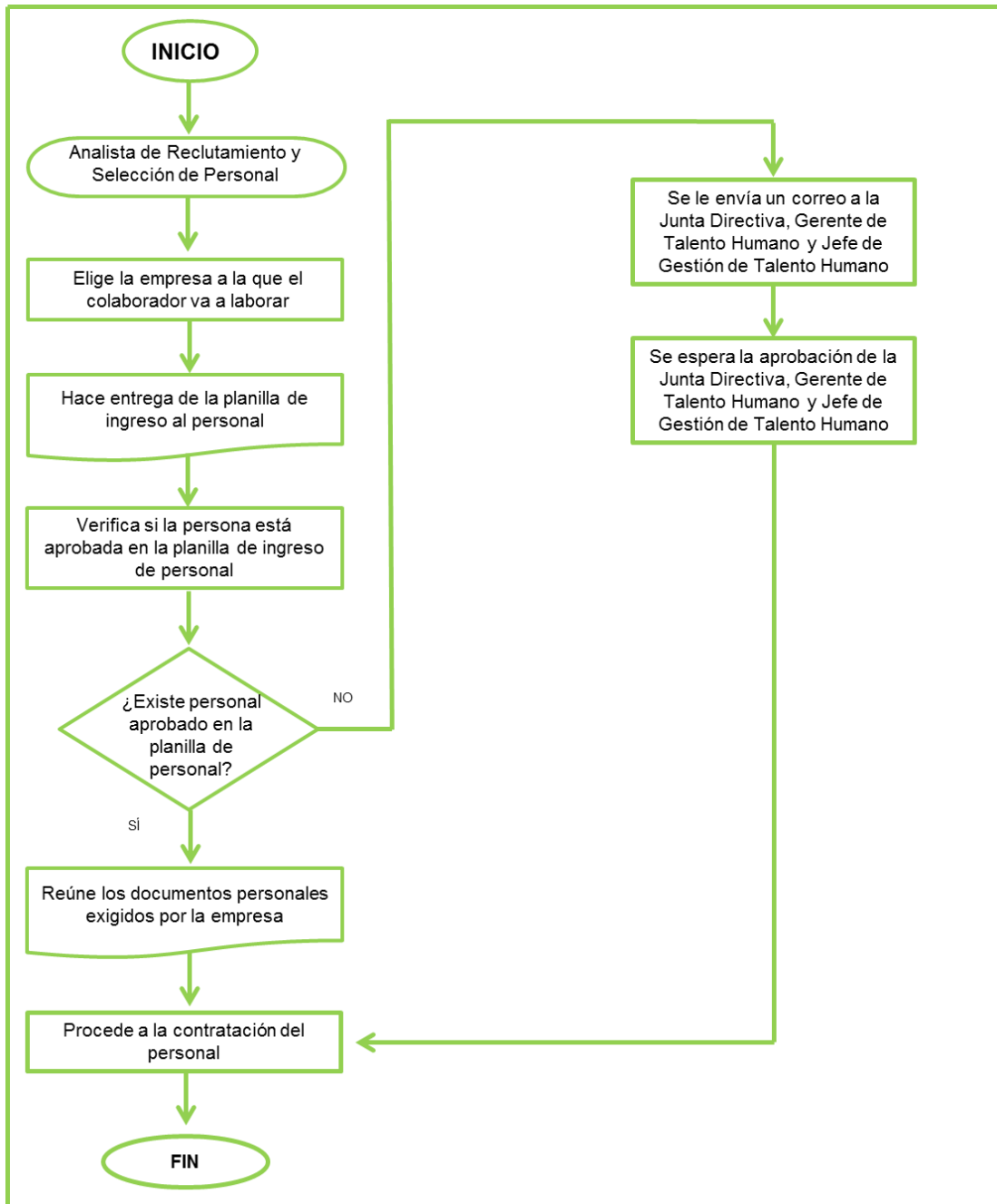
FUENTE: Elaboración propia (2015).

4.2 NORMAS PARA PROCEDER A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Con la finalidad de contratar a nuevas personas que ocupen el cargo de la vacante existente en la empresa se toman distintas normas que permiten que se lleve a cabo lo deseado de la manera más idónea, para ello se cumple con los siguientes procedimientos:

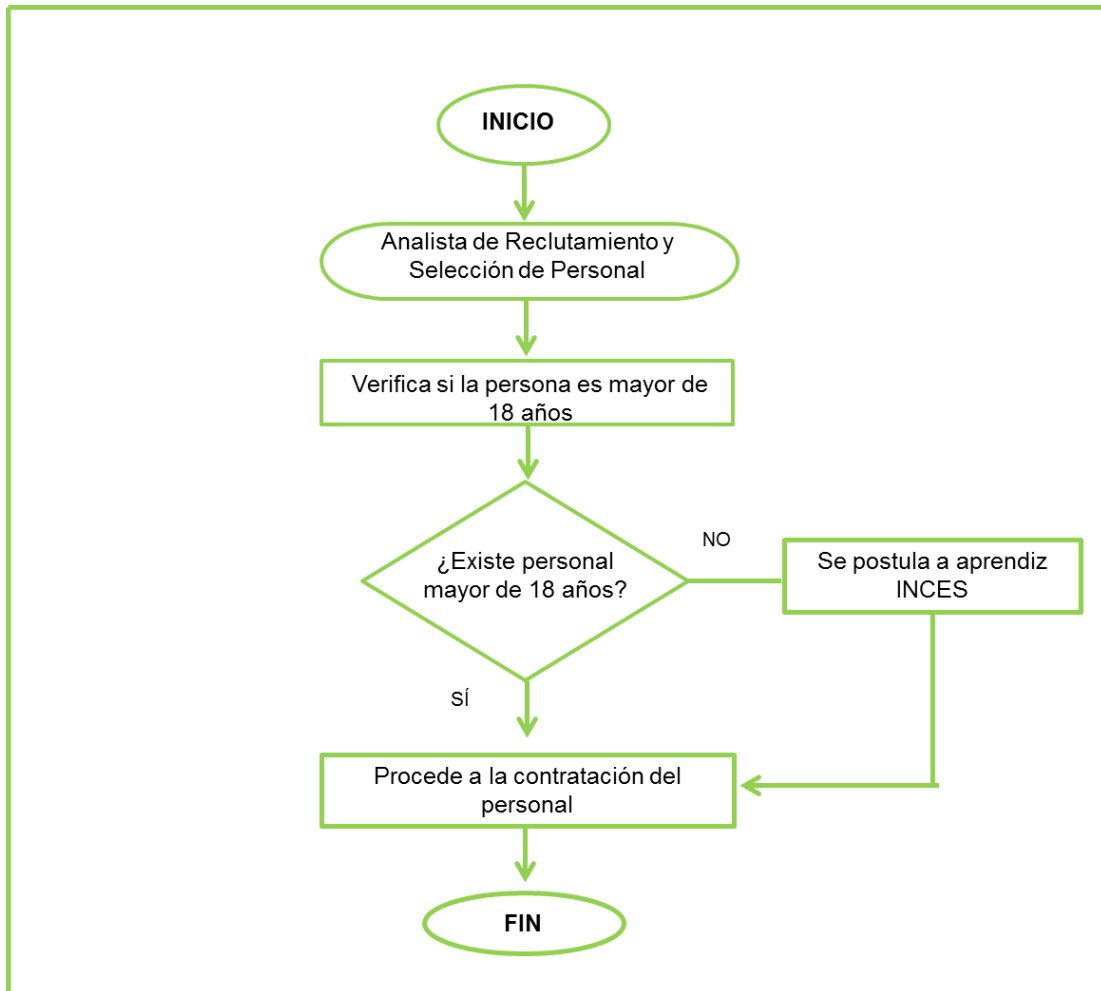
- Cada empresa que conforma a Importadora Canaima, C.A., tiene una plantilla de personal establecida, estas generalmente varían en temporada de afluencia turística, y por ello no se permite exceder la cantidad de personal según lo establecido.
- Para realizar un ingreso de personal que no esté aprobado en la plantilla de personal, se debe enviar un correo electrónico a la Junta Directiva, Gerente de Talento Humano y Jefe de Gestión de Talento Humano para que emitan su aprobación y proceder a la contratación.
- Reunir documentos como resumen curricular actualizado, copia de la cedula de identidad (vigente), copia del Rif (vigente), copia de registro de inscripción militar, copia de acta de nacimiento y/o cedula de identidad de hijo(s), acta de matrimonio o carta de concubinato según sea el caso, y soporte de cursos, talleres, constancias de trabajo.
- El personal seleccionado sea mayor de 18 años, excepto si se postulan a aprendiz INCES.

FIGURA Nº 4: Procedimientos de las Normas para proceder a la contratación de personal.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

FIGURA Nº 5: Procedimientos de las Normas para proceder a la contratación de personal.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.3.1 Publicación de anuncios de prensa

Una vez tomada en cuenta las políticas y las normas aplicadas por Importadora Canaima, C.A., para el ingreso de personal, el departamento de Reclutamiento y Selección procede a realizar eventos que generen la captación de personal convocando distintas estrategias que dan como resultado lo deseado o el fin que se propone lograr.

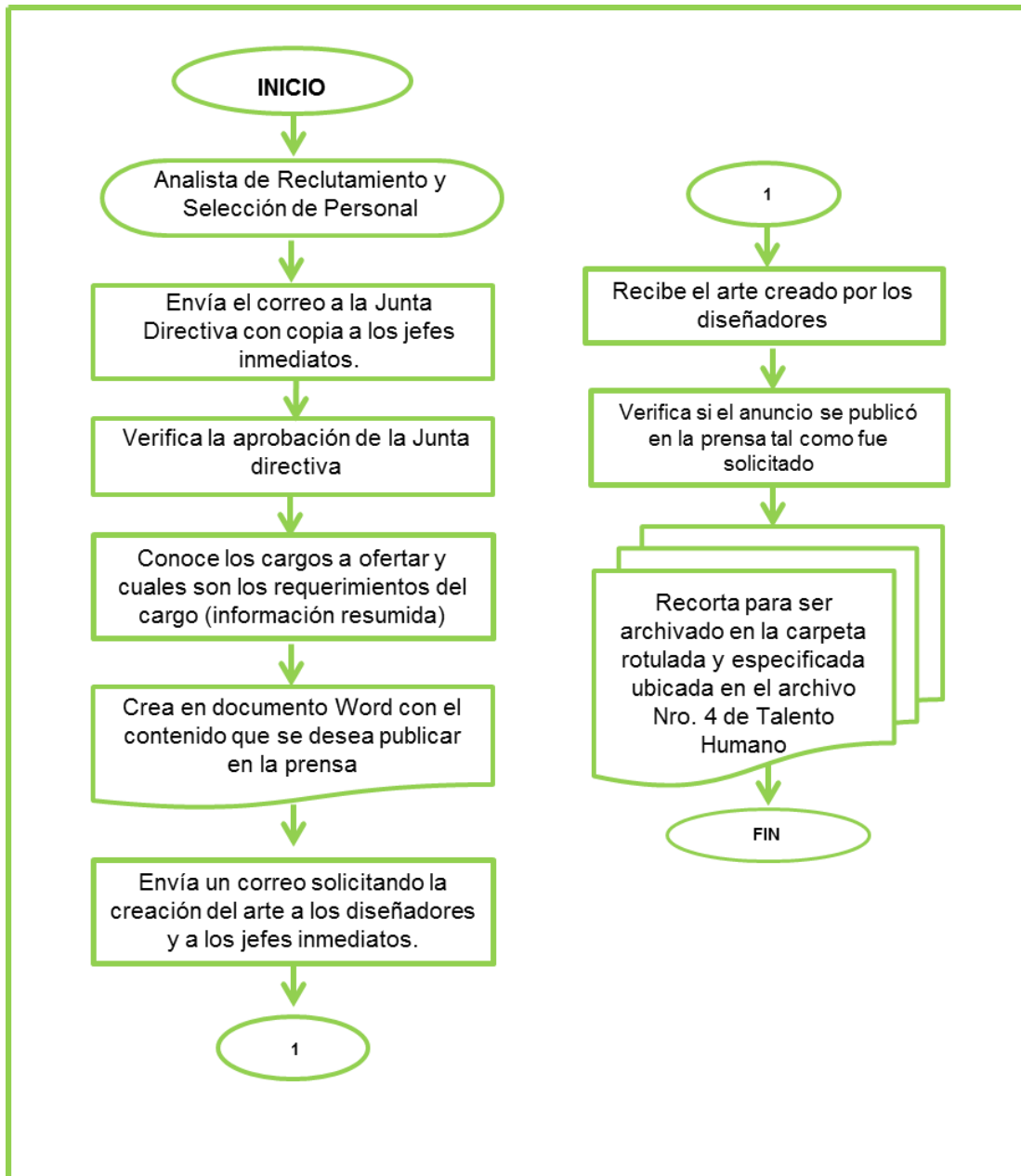
Ahora bien, el departamento de Reclutamiento y Selección se emprende a atraer y captar personal utilizando como primera opción la herramienta que se basa en la publicidad de anuncios en la prensa, la cual se realiza de la manera siguiente:

- Principalmente se debe enviar un correo electrónico con copia a jefes inmediatos, presentando presupuesto de los diferentes anuncios que ofrece el diario, especificando los tamaños, precios y duración de la publicación.
- Se debe verificar la aprobación de la junta directiva para la publicación del anuncio en la prensa.
- Después de obtener aprobación, se debe tener precisión de los cargos a ofertar, y cuáles son los requerimientos del cargo (se debe resumir).
- Crear en archivo Word, el contenido que se desea publicar en la prensa, y enviarlo por correo a los diseñadores con copia a jefes inmediatos, solicitando la creación del arte.

- Luego de tener el arte creado y revisado, se envía a la dirección: publicidadsol@gmail.com, con copia a jefes inmediatos, considerando que se debe enviar antes de las 12:00 pm para que pueda ser publicado el día siguiente, en el correo se especifica tamaño de anuncio y días de duración de la publicación.
- El primer día de la publicación se comprueba si realmente el anuncio aparece en el diario tal como se solicitó, y se recorta para archivar en carpeta marrón que está debidamente rotulada e identificada, ubicada en el archivo Nro. 4 de Talento Humano.

Con la finalidad de visualizar los pasos presentados anteriormente, a continuación se muestra la figura de un flujograma, a través del cual se puede apreciar de mejor manera el procedimiento de la publicación de cada uno de los anuncios de prensa que la Importadora Canaima, C.A., lleva a cabo para la captación de personal externo.

FIGURA Nº 6: Procedimiento para la publicación de anuncios de prensa.



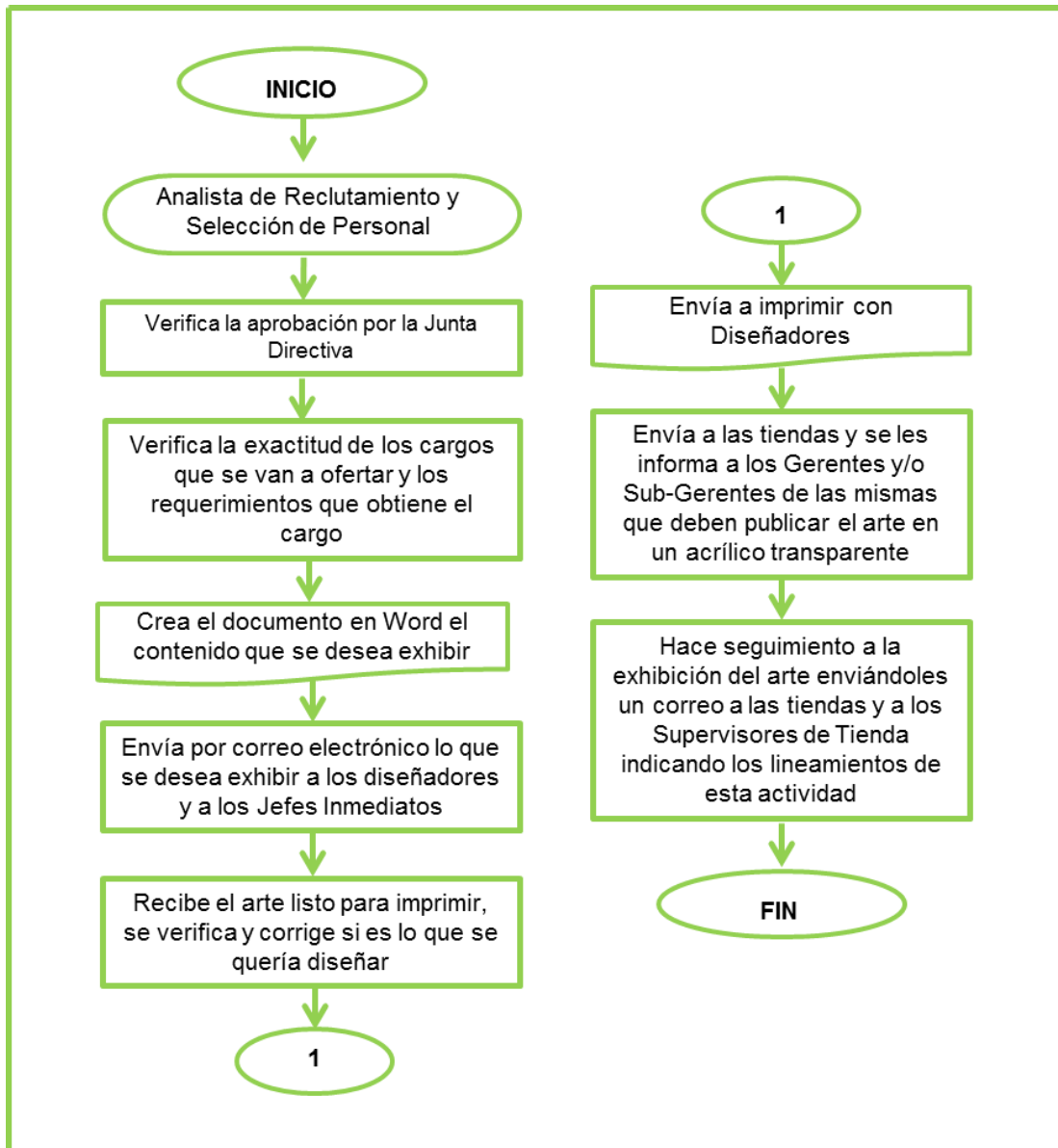
FUENTE: Elaboración propia (2015).

4.3.2 Exhibición de arte para búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.

Otras de las herramientas utilizadas por el departamento de Reclutamiento y Selección, es la de publicar artes en las vitrinas de las tiendas que conforman a Importadora Canaima, C.A., para así llamar la atención de las personas y dejar su síntesis curricular en la tienda o dirigirse a las oficinas administrativas de las mismas. A continuación se presenta el procedimiento que realiza la empresa para captar más personas.

- Principalmente se debe tener aprobación de la junta directiva para exhibir el arte.
- Después de obtener aprobación, se debe tener exactitud de los cargos a ofertar, y cuáles son los requerimientos del cargo
- Crear el archivo en Word, el contenido que se desea exhibir, y enviarlo por correo a los diseñadores con copia a jefes inmediatos, solicitando la creación del arte.
- Luego de tener el arte creado y revisado, se manda a imprimir con los diseñadores para enviarlo a las tiendas, y así de inmediato Gerente y/o Sub- Gerente lo coloque en un acrílico transparente.
- Dar seguimiento a la exhibición del arte, y enviar correo electrónico a las tiendas con copia a Supervisor de zona, indicando los lineamientos de esta actividad.

FIGURA Nº 7: Procedimiento para la exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.



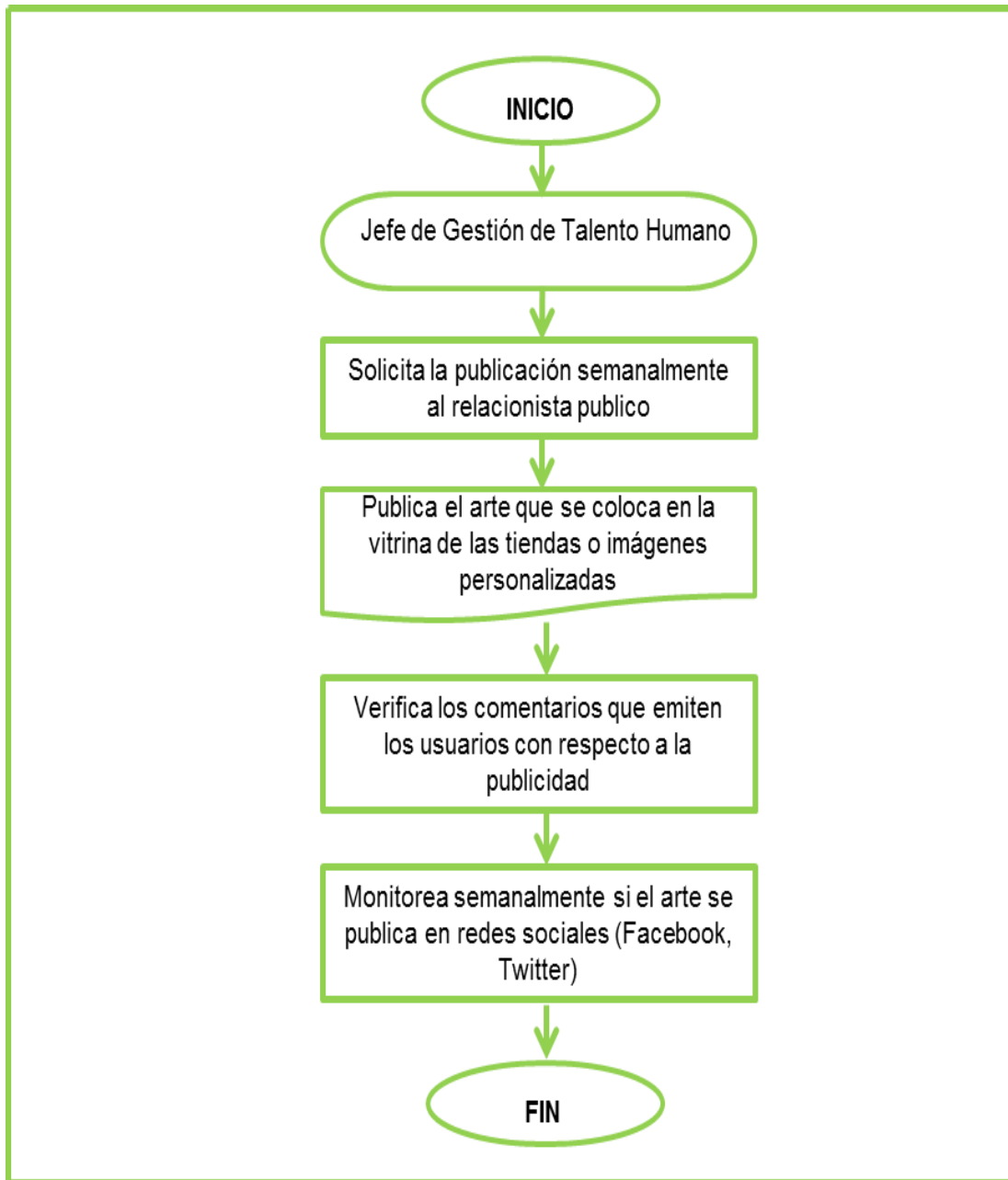
FUENTE: Elaboración propia (2015).

4.3.3 Publicación de arte para la búsqueda de personal en redes sociales.

- El Jefe de Gestión de Talento Humano solicita esta publicación al Relacionista Público, que es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet; el anuncio debe publicarse semanalmente, de modo que los usuarios visiten la página web y visualicen fácilmente la noticia.
- Generalmente se publica el mismo arte que se utiliza en la vitrina de las tiendas, o también suelen utilizar imágenes personalizadas según la marca de las tiendas que se busca.
- Verificar los comentarios positivos o negativos que puedan emitir los usuarios respecto a la publicación.
- Monitorear semanalmente si se publica el anuncio en redes sociales (Facebook, Twitter) de las marcas de las tiendas.

De esta manera, con la implementación de esta técnica se puede perfeccionar cada uno de los criterios que causa el arte publicado en las redes sociales, a su vez se toman en cuenta cada uno de los comentarios para la mejora de los mismos para así aumentar las perspectivas que generan dichos artes, de tal forma se verifican en el Facebook y Twitter de la empresa si el arte también fue publicado, realizando el mismo procedimiento anteriormente mencionado, con la finalidad de que estos llamen la atención del público y sea de manera más fácil la captación del personal mediante estas redes sociales.

FIGURA N° 8: Procedimiento de publicación de arte para la búsqueda de personal en redes sociales.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

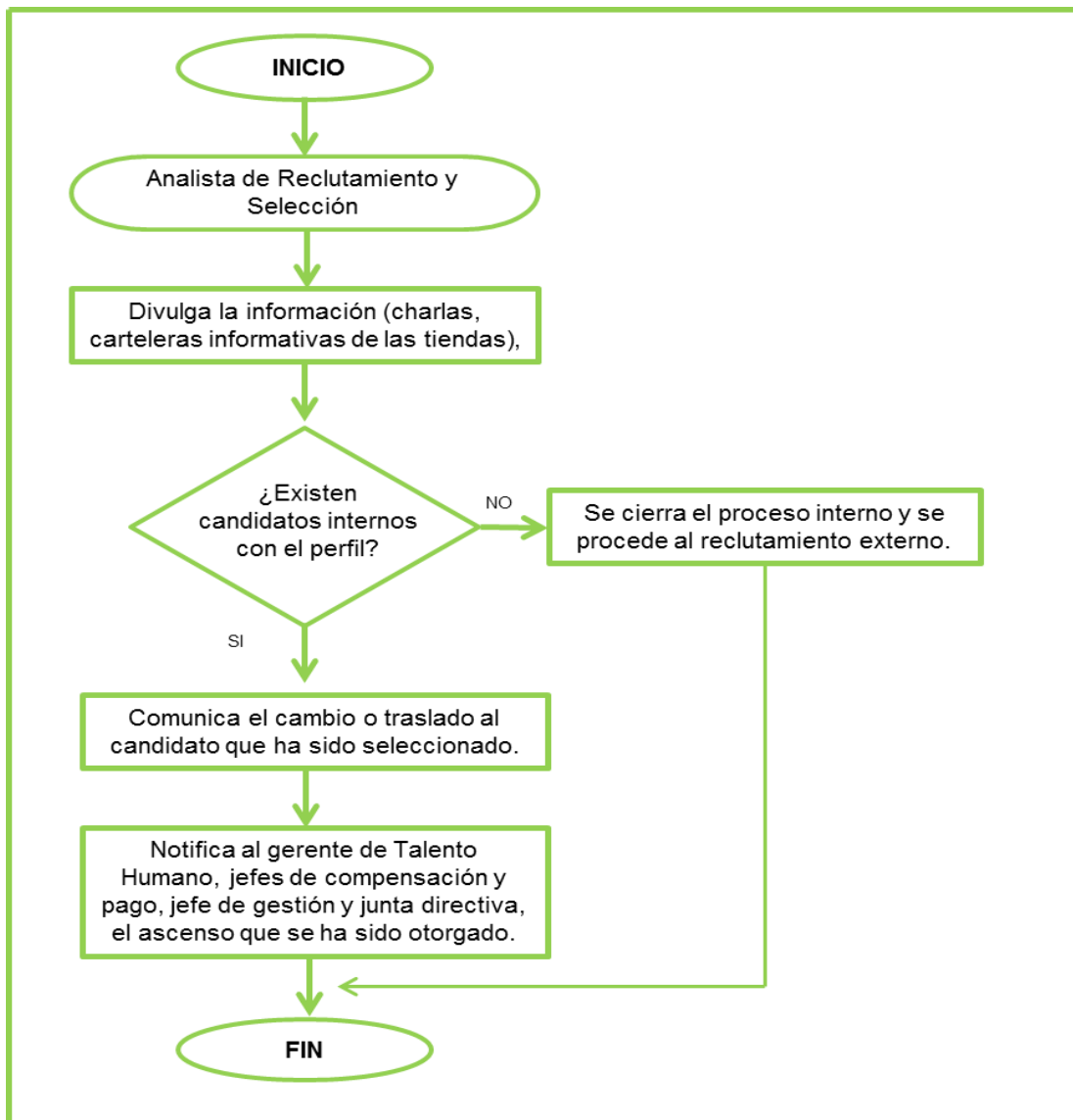
4.3.4 Ejecución de Reclutamiento Interno:

Como lo es el caso, para la ejecución de reclutamiento interno, se deben tomar medidas para llamar la atención del personal de la empresa y conocer quiénes de estos quieren postularse al o a los cargos ofrecidos, para ello el departamento de Reclutamiento y Selección de personal fija en su manual los siguientes pasos:

- Se deben divulgar los cargos ofertados al personal, utilizando como herramientas las charlas, anuncios en cartelera informativa de las tiendas y envío de correos electrónico a Gerentes y/o Sub-Gerentes, y Supervisor de Zona.
- Revisar experiencia laboral, conocimientos y habilidades del personal que se tiene internamente, para proceder al ascenso o promoción de cargo; los supervisores inmediatos también son filtro de esta revisión.
- En caso de encontrar candidatos idóneos a nivel interno, se debe comunicar el cambio o traslado a realizar y hacer el reemplazo de ese trabajador.
- Una vez que se recluta y selecciona internamente se deja por escrito al trabajador el cambio de cargo o traslado de lugar de trabajo, emitiendo en dos ejemplares una carta de periodo de prueba, de los cuales, uno es para el trabajador y otro va para su expediente, el trabajador deberá plasmar en este su firma y huella dactilar.
- Teniendo fecha de traslado o de cambio de cargo del trabajador se envía la notificación vía correo electrónico a las personas

involucradas, si el ingreso se da en la oficina administrativa se debe enviar a Gerente de Talento Humano, Jefe de Gestión, Jefe de Compensación y Pagos, y Junta Directiva.

FIGURA Nº 9: Procedimiento para la Ejecución de Reclutamiento Interno.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

4.3.5 Divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal:

Esta técnica es muy fácil, ya que al finalizar la entrevista se le informa a los entrevistados que se está necesitando personal, se habla de los cargos que se ofrecen para el momento y que las personas interesadas pueden enviar su resumen curricular al correo electrónico o acercarse a nuestra oficina administrativa ubicada en calle Igualdad, Edificio Castelmar Shoe Box, frente a panadería Suprema, Sector Centro de Porlamar.

Una vez iniciado el Reclutamiento de Personal, empieza la recepción de currículos, existen dos formas de recibir currículos en Importadora Canaima, C.A.:

- Vía correo electrónico, mediante la dirección unetealequipo@grupocanaima.com y también se reciben en físico, el correo se revisa diariamente, a fin de considerar y aprovechar la mayor cantidad posible de postulados.
- Currículos en físico que consignan en las tiendas o directamente en la oficina administrativa, de igual forma se pregunta diariamente a la recepcionista si ha recibido síntesis curricular.
- Se reciben los currículos, inmediatamente se realiza la selección, tomando en cuenta para que cargo se está necesitando personal, los aspectos más relevantes a analizar en el currículo son:
 1. Escolaridad requerida para el tipo de puesto.
 2. Foto, algunos candidatos colocan en su currículo fotos no acorde en cuanto a posiciones corporales y vestimenta.

3. En caso de tener experiencia laboral, se analiza antigüedad en trabajos anteriores.
4. Lugar de nacimiento si lo indica en el CV, para saber nacionalidad y entrevista preguntar de donde viene y porque se mudó a este estado.
5. Fecha de nacimiento, o edad.
6. Ver si está estudiando, sino lo refleja en el CV se le pregunta en la entrevista.
7. Dirección para estimar ubicación de lugar de trabajo.
8. Se debe analizar las funciones realizadas en trabajos anteriores, ya que hay personas que detallan funciones realizadas en trabajos anteriores, y algunos pueden exagerar.

Teniendo seleccionado los currículos se procede a llamar a las personas y citarlos a una entrevista de trabajo:

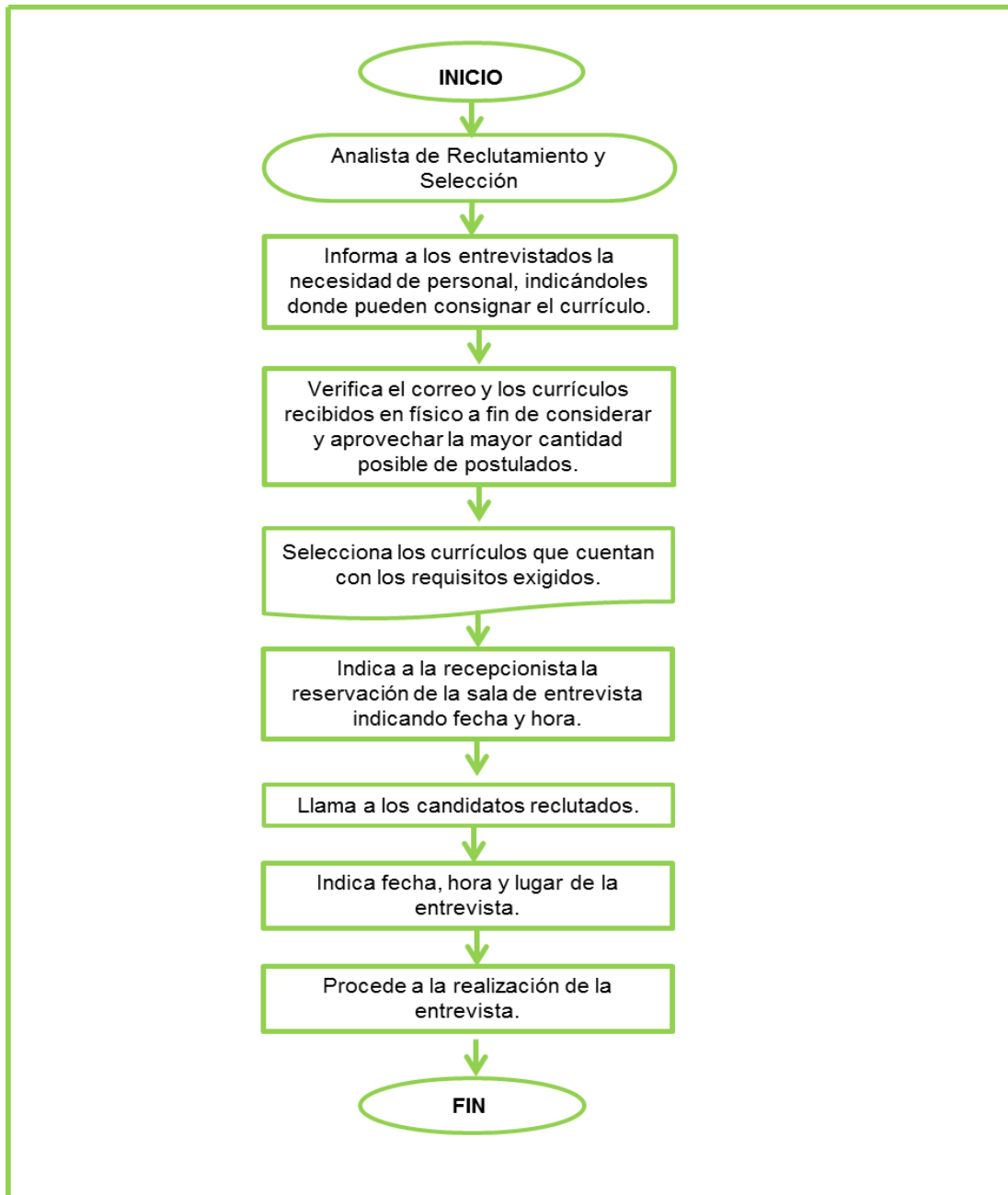
- Ante todo se debe reservar el lugar donde se llevará a cabo la entrevista de trabajo, esto debe hacerse con antelación. Existe una sala en el primer piso del edificio administrativo destinado para estas reuniones, en caso de que dicho espacio este ocupado se cuenta con una sala de conferencias que está ubicada en el cuarto piso del edificio administrativo, la reservación de esta sala se efectúa enviando un correo electrónico a sala@grupocanaima.com esta dirección la maneja la recepcionista, luego se espera la confirmación de la reservación.

- Reservado el lugar para hacer la entrevista, se procede a llamar a las personas, con un tono adecuado, muy amablemente se le explica de donde se le está llamando, quien le habla, invitarlo a la entrevista de trabajo detallando la dirección exacta del lugar, dando puntos de referencia, hora de la entrevista, y nombre de la persona que lo va a atender, finalmente se despide cordialmente.
- Se realizan tres intentos, esto en caso de que la persona no conteste.
- En caso de que conteste un familiar o amigo de la persona que se desea contactar, se le deja un mensaje, informándole de donde se le llama, quien le habla, y para que se llamó, acotando que si está interesado que devuelva la llamada a la oficina administrativa (se le da el número de teléfono o se le dice que es el número de teléfono que tiene en pantalla).
- Las personas que no contesten se consideran para una nueva entrevista.
- La recepcionista es encargada de manejar una cronología donde coloca las personas que se citaron a entrevista, la hora en que se presentaron a la oficina, o sino asistieron, también si llegare a pasar una situación irregular o particular con alguno de los citados a la entrevista.
- La persona facultada de realizar la entrevista debe ser integrante de talento humano; hay casos que ameritan que esté presente jefe de departamento o supervisor del área donde existe la vacante.

- En la entrevista se deben tener todos los recursos necesarios como: sillas, pizarra, marcadores, borrador de pizarras, hojas de reciclaje, lápices, y por supuesto los currículos de los aspirantes. Hay entrevistas donde se ejecutan pruebas y se requiere de ciertos útiles, esto abra que determinarlo antes de la entrevista.

Con el fin de plasmar los pasos presentados anteriormente, a continuación se muestra la figura de un flujograma, a través del cual se puede apreciar de mejor manera el procedimiento para la divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal que la empresa Importadora Canaima, C.A., realiza con la finalidad de poseer una cantidad considerable de candidatos potenciales.

FIGURA Nº 10: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

FASE V
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
APLICADO EN LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A

5.1 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A.

Por su naturaleza, cada empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal que suelen ser idóneos para ocupar vacantes existentes en la misma, ya que, el recurso humano es uno de los factores más importantes dentro de cada empresa porque son ellos quienes le dan vida y surgimiento. Es por eso que, al existir vacantes dentro de la organización se aplica dicho procedimiento, donde allí se evalúa a cada aspirante para verificar si es el correcto para ocupar el cargo ofertado.

Haciendo énfasis de lo anteriormente mencionado, en esta fase se conocerá cual es el procedimiento de reclutamiento y selección que aplica la empresa Importadora Canaima, C.A., al surgir vacantes dentro de ella. Dicha empresa contiene un manual de procedimientos que se basa en la materia, es decir, en el reclutamiento y selección de personal, el cual fue expuesto en la fase anterior.

Para dar inicio a este procedimiento, en la empresa comienzan a existir vacantes ya sea por reposos de largo plazo (21 días o más), pre y post natal, vacaciones, renunciaciones y en casos mayores despidos justificados, que suelen ser motivos por el cual los cargos que surgen a ofertarse necesitan a un personal que trabaje en él.

Es por ello que, la analista de reclutamiento y selección de personal se encarga de enviar un correo a la junta directiva indicándoles el precio del anuncio en la prensa y lo que se publicará, al ser aprobado ésta realiza un listado de las vacantes existentes y el nombre de la o las tiendas que las necesitan, enviándoselas al departamento de diseño y éste le envía el arte para que la analista lo envíe a la prensa, y así sea publicado en ella, de la

misma manera, se envía a las tiendas el arte para que éste se publique en un lugar visible al público y así captar la atención de nuevos aspirantes.

Conjuntamente, al ser presentado este caso la analista del área de reclutamiento y selección de personal, comienza a verificar en las redes sociales, tiendas y en el correo electrónico que se hayan recibido nuevos currículos, de igual manera, verifica cada uno de los currículos que le han sido entregados en la oficina, reuniendo todos los currículos de los aspirantes y se procede a realizar una verificación de sus referencias tanto personales como laborales, e investiga en internet si tienen algún problema penal.

Seguidamente, realiza un reclutamiento con cada uno de los currículos y los aspirantes son contactados por vía telefónica citándolos a una entrevista, donde ésta se realiza en una sala de conferencias y se citan desde cinco (5) hasta siete (7) aspirantes, realizándoles preguntas personales y de trabajo, la entrevistadora realiza una serie de notas importantes en los currículos de cada aspirante, indicándoles que verifiquen cada una de la información obtenida y que cual sea la decisión serán contactados para hacerles saber el resultado.

Al culminar la entrevista, la entrevistadora realiza en la oficina la investigación de la información de cada aspirante para conocer un poco más de ellos y poder realizar la selección. De esta manera, los seleccionados son contactados y se les indica con una voz adecuada que deben presentarse el día siguiente en la oficina a las ocho de la mañana (8:00AM), haciendo la acotación de un listado de requisitos que deben entregar ese día como foto tipo carnet y foto copias de la Cedula de Identidad, R.I.F, registro militar, título de bachiller y universidad (si es graduado), cuenta de banco, acta de

matrimonio, partida de nacimiento de el o los hijos (si cuenta con todos estos requisitos), para darle ingreso y realizar una serie de pasos.

Seguido a esto, se comienza el ingreso de personal entregándole a los seleccionados una planilla de ingreso donde se reflejan campos con preguntas personales, académicas y laborales, dándoles tiempo a los aspirantes de responder y llenar la planilla ordenadamente, limpia y sin tachaduras (ver anexo 3). Luego de realizar dicho paso, a los seleccionados se les pide que hagan entrega de los requisitos solicitados, si en dicho caso los llevan originales se les saca copia en la oficina, se les ordenan los documentos colocando la planilla de ingreso de primera y se procede a la toma de fotos para el carnet, para finalizar este paso se les hace entrega de un papel donde se encuentra reflejada la información del lugar donde va a trabajar, es decir, el nombre de la tienda, el lugar donde está ubicada, el nombre de su supervisor inmediato y de los gerentes (ver anexo 1).

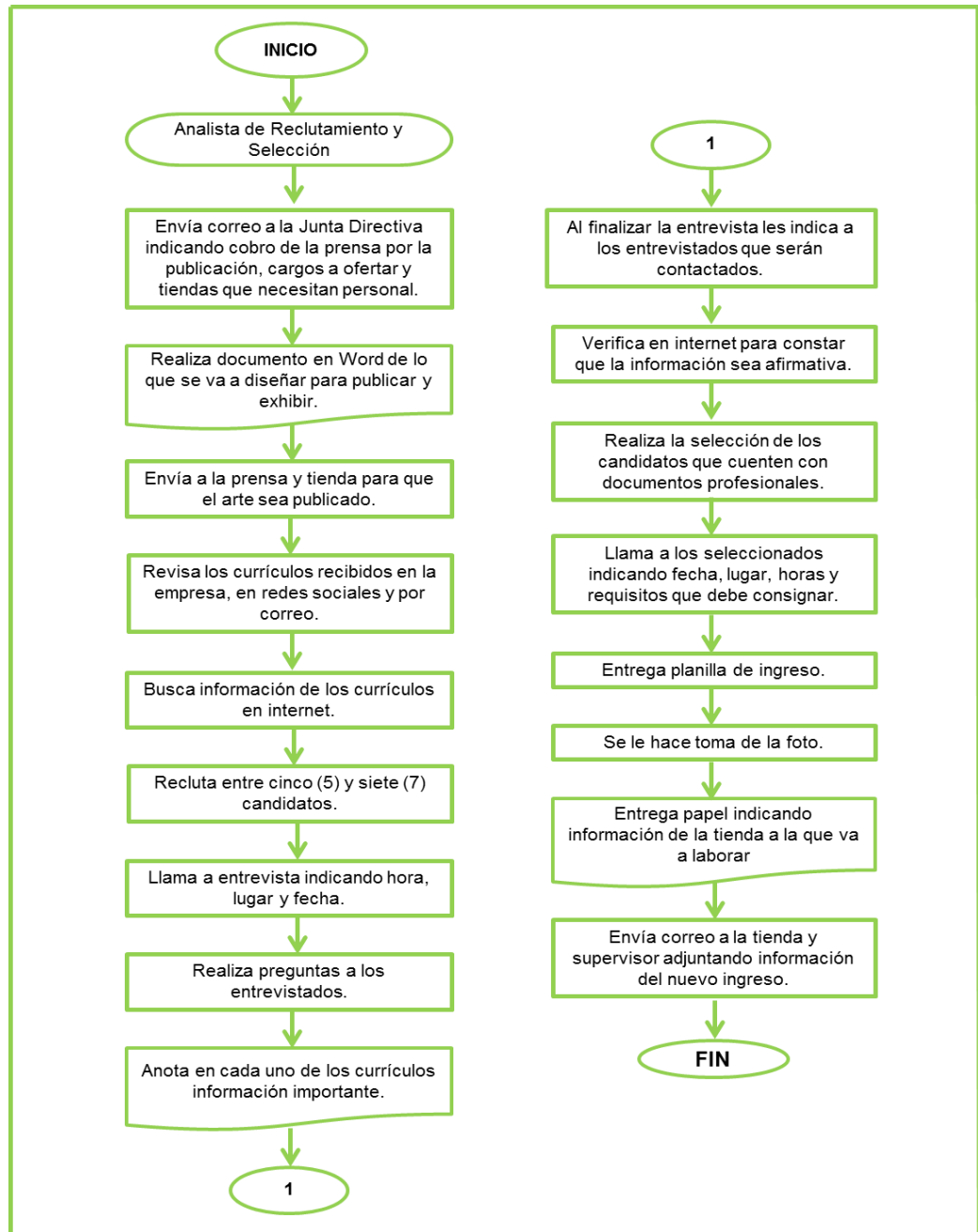
Finalmente, al aspirante retirarse de la oficina la analista de reclutamiento y selección realiza la llamada telefónica a la tienda a la que el aspirante va a laborar explicándole el nombre y cargo que ocupará, seguido a esto envía un correo electrónico a la tienda para que los gerentes conozcan al nuevo ingreso, indicándole sus datos como los nombres, apellidos, talla de camisa, fecha de ingreso, fecha de la culminación del contrato, cargo y adjunta la foto para que sea ingresado en el capta huellas.

De esta manera, es realizado el procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la empresa Importadora Canaima, C.A., donde se observa que se efectúan pasos sencillos y a corto plazo, sin medir ni llevar un control a la hora de realizar entrevistas y dar ingresos a nuevo personal, ya que, constantemente existen vacantes dentro de la empresa y es allí

cuando se necesita con urgencia ocupar el cargo ofertado, en algunos casos la falta de seguimiento del manual, trae consigo resultados erróneos con el nuevo ingreso, debido a que, no se revisan las referencias laborales y en algunos casos no verifican si los nuevos ingresos tienen problemas penales.

Con todo lo anteriormente explicado, se observa que la empresa Importadora Canaima, C.A., en el proceso de reclutamiento y selección de personal no realiza el mismo que indica el manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal de dicha empresa, ya que los pasos a seguir son realizados de una manera adversa, donde se omiten pasos importantes que deben tomarse en cuenta para que la selección sea productiva y no errónea.

FIGURA N° 11: Procedimiento de Reclutamiento y Selección en la empresa Importadora Canaima, C.A.



FUENTE: Elaboración propia (2015).

FASE VI
COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA,
C.A., CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, Y CON LAS
TEORÍAS

Los manuales de procedimientos son y serán de gran interés, ya que para las empresas estos son guías que le permiten agilizar el trabajo, por lo que se utilizan como material de apoyo para cada uno de los colaboradores que laboran en distintas áreas de una organización, permitiendo de ésta manera realizar las actividades de manera correcta.

En relación directa con el objeto de estudio, es pertinente indicar que en lo relativo, el reclutamiento y selección de personal es vital para cada una de las empresas, dicho proceso se da o debe darse de manera eficiente mediante sus pasos, ya que en este proceso al saltarse uno de los pasos pueden ocurrir errores o problemas al momento de realizar tanto el reclutamiento como la selección del personal, tomándose como ejemplo que la persona seleccionada no cuente con los conocimientos necesarios como para ocupar el cargo ofertado.

De allí que, en esta fase se realiza un análisis desde la óptica del manual con el que cuenta la empresa Importadora Canaima, C.A., y con las teorías del mismo, es decir, se realizará una comparación desde estos dos (2) puntos de vista que se presenta en este caso.

6.1 COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Entre los principios que rigen el procedimiento de reclutamiento y selección en el departamento de talento humano de la empresa Importadora Canaima, C.A., se encuentra el manual de procedimiento de reclutamiento y selección, se consideró válido analizar lo establecido en el manual, estos serán analizados según su aplicación desde la óptica de sus actores y la

interpretación dada por los responsables de reclutar y seleccionar personal, estos indicadores son los siguientes:

CUADRO N° 1: Publicación de anuncios de prensa.

PROCEDIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
Publicación de anuncios de prensa.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la Junta Directiva para la publicación del anuncio. • Se toman en cuenta los cargos a ofertar. • Se crea en archivo Word el contenido que se desea publicar en la prensa. • Se envía el arte a los diseñadores. • Al recibir el arte se envía por correo a la prensa. • Se comprueba si el anuncio aparece en el diario. • Se archiva el arte en una carpeta rotulada e identificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza correos para la solicitud de la publicación. • Se entregan los cargos a ofertar, explicando el precio que la prensa cobra por ello. • Le entregan a los diseñadores los cargos a ofertar. • Se envía el arte a la prensa para que sea publicada.
OBSERVACIONES		
<p>En base a lo anteriormente expuesto, se debe resaltar que aun cuando la analista de reclutamiento y selección de personal cumple con el envío del patrón o boceto del arte a los diseñadores para su publicación, ésta no realiza dos pasos relevantes en el proceso, puesto a que no verifica posteriormente la publicación del mismo, en consecuencia, no existe una carpeta rotulada e identificada en la cual se archiven los anuncios una vez que son publicados en el diario.</p>		

CUADRO Nº 2: Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.

PROCEDIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
<p align="center">Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener aprobación por Junta Directiva. • Se toman con exactitud los cargos a ofertar con sus requerimientos. • Crear en archivo Word el contenido que se desea exhibir. • Se envía a los diseñadores para que estos creen el arte. • Se recibe, revisa el arte y se envía a los diseñadores para que estos lo impriman. • El arte se envía a las tiendas donde los gerentes y sub-gerentes lo publiquen en el acrílico. • Se lleva seguimiento de la exhibición. • Se envía correo indicando los lineamientos de esta actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener aprobación por Junta Directiva. • Toma en cuenta los cargos a ofertar. • Crea en archivo Word lo que se desea exhibir. • Se lo envía a los diseñadores. • Se recibe el arte y se envía a los diseñadores para que estos lo impriman. • Envía el arte a las tiendas para que los gerentes y sub-gerentes lo exhiban en el acrílico. • Se envía el correo a las tiendas indicando los lineamientos de ello.
OBSERVACIONES		
<p>En conclusión, la empresa Importadora Canaima, C.A., no cumple con la mayoría del procedimiento del manual, debido a que, no se toman en cuenta los requerimientos del cargo, es decir, no se realiza un anuncio detallado en cuanto al personal solicitado, por otra parte, en el momento en que la analista de reclutamiento y selección recibe de los diseñadores para su revisión y aprobación el arte ya trazado, ésta no realiza tal revisión, sino que procede a aprobar la impresión de dicho arte. Por último, es necesario acotar que no se lleva a cabo el seguimiento de la exhibición del arte en las tiendas.</p>		

CUADRO Nº 3: Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.

PROCEDIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
<p>Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de gestión de talento humano solicita la publicación al relacionista público. • El anuncio debe publicarse semanalmente. • El arte publicado generalmente es el mismo que se encuentra en las vitrinas de las tiendas o imágenes personalizadas. • Se verifican los comentarios positivos y negativos de los usuarios. • Se monitorea semanalmente si el anuncio es publicado en las redes sociales (Facebook, Twitter). 	<ul style="list-style-type: none"> • La analista de reclutamiento y selección solicita la publicación al relacionista público. • El arte a publicar es el mismo que se encuentra en las vitrinas de las tiendas. • Verifica si la publicación fue realizada.
OBSERVACIONES		
<p>En base al procedimiento anteriormente descrito, se pudo notar que la solicitud de la publicación al relacionista público, no es realizado por el jefe de gestión de talento humano, sino que tal tarea la lleva a cabo la analista de reclutamiento y selección, además, el anuncio no es publicado semanalmente y tampoco son verificados los comentarios, de igual manera, no es realizado un monitoreo semanal en las redes sociales.</p>		

CUADRO Nº 4: Ejecución de reclutamiento y selección interno.

PROCEDIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
Ejecución de reclutamiento y selección interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de los cargos ofertados. • Se realizan charlas, anuncios en cartelera informativa de las tiendas. • Revisión de experiencia laboral, conocimientos y habilidades del personal que se tiene internamente. • Al contar con candidatos idóneos para el ascenso, se comunica el traslado o cambio. • Luego de reclutar y seleccionar el candidato interno, se le entrega una carta de periodo de prueba donde éste debe colocar su firma y huella. • Se les comunica a los gerentes y todo el personal de la empresa el traslado interno. • También se toma en cuenta al finalizar las entrevistas la divulgación de la búsqueda de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica si existen currículos adecuados para el cargo ofertado. • Sino existen, se realiza la publicación en la cartelera informativa de las tiendas y envía correos a los gerentes. • Se evalúa el rendimiento de trabajadores internos. • Se selecciona y se le da un periodo de prueba de tres (3) meses. • Informan a toda la empresa el traslado. • Toman en cuenta su desempeño.
OBSERVACIONES		
<p>Con relación a lo antes expuesto, la Importadora Canaima, C.A., no cumple en su cabalidad con el manual, ya que, no ejecuta la divulgación de los cargos ofertados ni lleva a cabo las charlas, sino que publica directamente en la cartelera informativa la búsqueda de personal, por otra parte, el traslado del personal interno que ha sido seleccionado, es informado a la empresa después de haber entregado al empleado seleccionado su periodo de prueba.</p>		

CUADRO Nº 5: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.

PROCEDIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE IMPORTADORA CANAIMA, C.A.	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
<p>Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le informa a los entrevistados la necesidad de personal indicándoles donde pueden enviar el currículum o entregarlo en la oficina. • Verificar el correo diariamente y los currículos recibidos en físico. • Se seleccionan los currículos que cuentan con los requisitos exigidos. • Se le indica a la recepcionista la reservación de la sala de entrevistas, indicando fecha y hora. • Se llama vía telefónica a los candidatos reclutados. • Se intenta tres (3) veces la llamada. • En caso que conteste un familiar se le deja el mensaje. • Las personas que no contesten se toman para próximas entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se informa a los entrevistados la necesidad de personal indicándoles donde pueden llevar los currículos. • Verifica semanalmente los currículos en físico y por correo. • Selecciona los currículos que tengas algunos documentos que sean aptos para el cargo existente. • Se intenta tres (3) veces la llamada a los candidatos reclutados. • Si contesta un familiar se le deja el mensaje. • Las personas que no contesten, no son consideradas para próximas entrevistas.
OBSERVACIONES		
<p>Con relación a lo antes expuesto, se puede observar que Importadora Canaima, C.A., no cumple con el manual en cuanto a la verificación del correo y los currículos, puesto a que ambos son revisados una vez por semana y no a diario como lo establece el manual. Por otra parte, la analista de reclutamiento y selección no le indica a la recepcionista la reservación de la sala, de igual manera, al candidato no contestar la llamada no es considerado para próximas entrevistas.</p>		

6.2 COMPARACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA CANAIMA, C.A., CON LAS TEORÍAS.

Luego de haber establecido el procedimiento de reclutamiento y selección de personal en Importadora Canaima, C.A., con el manual de procedimiento y selección de personal de la misma, es necesario presentar cuadros comparativos que permitan conocer el procedimiento de reclutamiento y selección por la empresa Importadora Canaima, C.A., en comparación con las teorías.

CUADRO Nº 6: Publicación de anuncios de prensa.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
Publicación de anuncios de prensa.	Reinares y Calvo. (2000), señalan que es un <i>“proceso de comunicación masivo y pagado, a partir del cual se pretende informar y persuadir al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento y/o actitud de los consumidores potenciales”</i> . (pág. 12).	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza correos para la solicitud de la publicación. • Se entregan los cargos a ofertar, explicando el precio que la prensa cobra por ello. • Le entregan a los diseñadores los cargos a ofertar. • Se envía el arte a la prensa para que sea publicada.
OBSERVACIONES		
De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la empresa Importadora Canaima, C.A., lleva a cabo la publicación de anuncios de prensa mediante artes que son elaborados e impresos por los diseñadores, los cuales una vez elaborados, son enviados a la prensa para su publicación.		

CUADRO Nº 7: Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
<p>Exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en la vitrina principal de las tiendas.</p>	<p>Según Sastre y Aguilar. (2003), señala que es <i>“la elección entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto”</i>. (pág. 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener aprobación por Junta Directiva. • Toma en cuenta los cargos a ofertar. • Crea en archivo Word lo que se desea exhibir. • Se lo envía a los diseñadores. • Se recibe el arte y se envía a los diseñadores para que estos lo impriman. • Envía el arte a las tiendas para que los gerentes y sub-gerentes lo exhiban en el acrílico. • Se envía el correo a las tiendas indicando los lineamientos de ello.
OBSERVACIONES		
<p>En base a lo anterior, la empresa Importadora Canaima, C.A., realiza la exhibición del arte para la búsqueda de personal, con el fin de reclutar a los candidatos que cumplan con el perfil del cargo ofertado, para posteriormente llevar a cabo una selección de personal.</p>		

CUADRO Nº 8: Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
Publicación de arte para búsqueda de personal en redes sociales.	El autor Gallego, F. (2010), indica que es un “ <i>conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí. En el ámbito de la informática, la red social hace ilusión al sitio web que estas personas utilizan para generar su perfil...</i> ”. (pág. 176).	<ul style="list-style-type: none"> • La analista de reclutamiento y selección solicita la publicación al relacionista público. • El arte a publicar es el mismo que se encuentra en las vitrinas de las tiendas. • Verifica si la publicación fue realizada.
OBSERVACIONES		
<p>En este sentido, Importadora Canaima, C.A., realiza una publicación de arte en redes sociales donde se muestra un arte igual al que se encuentra exhibido en las vitrinas de las tiendas, de igual manera, la analista de reclutamiento y selección verifica posteriormente la publicación en las redes sociales.</p>		

CUADRO Nº 9: Ejecución de reclutamiento y selección interno.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
Ejecución de reclutamiento y selección interno.	Según Werther, William B. (2000), señala que <i>“es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización...”</i> . (pág.120).	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica si existen currículos adecuados para el cargo ofertado. • Sino existen, se realiza la publicación en la cartelera informativa de las tiendas y envía correos a los gerentes. • Se evalúa el rendimiento de trabajadores internos. • Se selecciona y se le da un periodo de prueba de tres (3) meses. • Informan a toda la empresa el traslado. • Toman en cuenta su desempeño.
OBSERVACIONES		
<p>En base a lo anterior, Importadora Canaima, C.A., cumple con el reclutamiento y selección interno, ya que, al colaborador seleccionado internamente, se le hace entrega de un periodo de prueba por tres (3) meses, tomando en cuenta su desempeño.</p>		

CUADRO N° 10: Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADO POR IMPORTADORA CANAIMA, C.A.
<p>Procedimiento para la divulgación a los entrevistados la búsqueda de persona.</p>	<p>Según Meneses, María. (2000), señala que “<i>proceso de publicar, extender, poner al alcance del público una cosa</i>”. (pág.45).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se informa a los entrevistados la necesidad de personal indicándoles donde pueden llevar los currículos. • Verifica semanalmente los currículos en físico y por correo. • Selecciona los currículos que tengas algunos documentos que sean aptos para el cargo existente. • Se intenta tres (3) veces la llamada a los candidatos reclutados. • Si contesta un familiar se le deja el mensaje. • Las personas que no contesten, no son consideradas para próximas entrevistas.
OBSERVACIONES		
<p>En base a lo anterior, Importadora Canaima, C.A., cumple con la divulgación a los entrevistados sobre otras vacantes existentes, de igual manera, se reclutan y llaman a los candidatos reclutados para la invitación a una entrevista.</p>		

A partir de estas comparaciones referentes al procedimiento de reclutamiento y selección de la empresa Importadora Canaima, C.A., con las teorías, se observa que el departamento adapta los preceptos de los distintos autores en la mayoría de los procedimientos que dan lugar al reclutamiento y selección de personal en Importadora Canaima, C.A., sin

embargo, existen ciertas debilidades que de ser adecuadas a algún referente practico-teórico podrían resultar en una mejora significativa del proceso.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el informe de pasantías efectuadas en la empresa Importadora Canaima, C.A., se concluye que:

- Importadora Canaima, C.A., posee una estructura organizativa, diseñada para el logro de sus funciones y objetivos, la cual cuenta con la división de siete (7) departamentos, dentro de ellos se encuentra el departamento de talento humano quien es el encargado de gestionar los ingresos, egresos, pagos de nómina y todas aquellas gestiones que se relacionan con el recurso humano de la empresa.
- El procedimiento de reclutamiento nace básicamente cuando el departamento donde existe la vacante autoriza captar personal para cubrir la misma, lo que significa, que si el departamento no dictamina dicha autorización, el encargado de realizar el reclutamiento en la empresa no tiene que hacer ningún tipo de ejecución.
- Por su parte, la selección de personal no es más que aquella que permite extraer a las personas con las características más resaltantes y conformes al cargo que se quiere ocupar, siendo la selección un proceso mediante el cual se van eligiendo números pequeños de personas que cumplan con lo exigido por la empresa.
- La empresa Importadora Canaima, C.A, se fundamenta en el Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, para su ejecución, tales como: Políticas de la empresa Importadora Canaima, C.A., para la contratación de personal, normas para proceder a la contratación de personal, reclutamiento y selección de personal.

- El procedimiento de reclutamiento y selección de personal se inicia con la determinación de las vacantes existentes en los diferentes cargos con los que cuenta la empresa, donde la analista de reclutamiento y selección se encarga de gestionar los ingresos de personas a la empresa.
- Una vez tomada en cuenta las políticas y las normas aplicadas por Importadora Canaima, C.A., para el ingreso de personal, el departamento de Reclutamiento y Selección procede a realizar eventos que generen la captación de personal, implementando distintas estrategias con el fin de lograr cubrir las vacantes. Entre los que se pueden resaltar los siguientes: Publicación de anuncios de prensa, exhibición de arte para la búsqueda de personal que se ubique en las vitrinas de las tiendas, publicación de arte para la búsqueda de personal en redes sociales, ejecución del reclutamiento interno y la divulgación a los entrevistados de la búsqueda de personal.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal no se realiza de la misma manera que indica el manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que los pasos a seguir son realizados de una manera adversa, debido a que se omiten pasos importantes que deben tomarse en cuenta para que la selección sea eficaz y no errónea.
- La empresa Importadora Canaima, C.A., no toma en cuenta los requerimientos del cargo, es decir, no se lleva a cabo un anuncio detallado en cuanto al personal solicitado, por otra parte, una vez que la analista de reclutamiento y selección recibe de los diseñadores el

arte ya trazado, ésta no realiza la revisión de los mismos, sino que procede a la aprobación de la impresión de artes.

- Al comparar las bases teóricas con el procedimiento de reclutamiento y selección de la empresa Importadora Canaima, C.A., se pudo evidenciar que el procedimiento de reclutamiento y selección de personal es llevado a cabo, en gran parte, fuera de los parámetros establecidos en el manual, ya que, por lo general suelen saltarse algunos pasos importantes, lo cual genera un procedimiento erróneo a través del cual tal vez no se esté seleccionando el personal idóneo para las vacantes.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones planteadas, se recomienda lo siguiente:

- Mantener un seguimiento por parte de la gerente del departamento de talento humano, donde se puedan lograr las funciones y objetivos que éstos se plantean por medio de su estructura organizacional. Asimismo, se recomienda que el departamento de talento humano implemente de manera formal un flujograma a través del cual se pueda visualizar el procedimiento que se realiza, con la finalidad de hacer cumplir las gestiones que cada uno de sus colaboradores tengan a su cargo, logrando eficiencia en cada una de las mismas.
- Es necesario que la analista de reclutamiento y selección lleve un control de todos aquellos documentos que recaude de los aspirantes para que así se logre operar con una gestión eficiente, evitando extravíos de documentos relevantes para el proceso, es por ello que es necesario ejecutar cada uno de los pasos al reclutar y seleccionar personal, tomando en cuenta la legalidad y vigencia de los documentos, con el fin de mantener un trabajo digno y obtener resultados satisfactorios.
- Es indispensable que la analista de reclutamiento y selección implemente los indicadores establecidos en el manual de reclutamiento y selección de personal existente en la empresa, por lo que se recomienda la realización de entrevistas de manera ordenada y legal, debido a que la falta de personal le proporciona a la analista realizar las entrevistas a horas no acordes, excediéndose del número normal de entrevistas que ha sido asignado por día.

- Es necesario que la analista de reclutamiento y selección mantenga en orden todos los documentos pertenecientes a los nuevos aspirantes, es por ello que se le recomienda, mantener un archivo con todos los documentos, en el cual se logren archivar de manera ordenada y en buen estado, logrando mayor agilidad al momento de buscar y verificar información importante de ellos, evitando retrasos en diferentes tareas inherentes.
- Es importante que el departamento de reclutamiento y selección realice la captación de personal fundamentando cada uno de los pasos en el manual de procedimiento de reclutamiento y selección de personal, por lo que es necesario la implementación de un flujograma donde de una mejor manera se visualicen las funciones a realizar, logrando una ejecución de manera correcta y con la menor cantidad de errores posibles.
- Es indispensable que la analista de reclutamiento y selección realice el arte detallando los cargos a ofertar, de la misma manera al recibir el arte trazado por parte de los diseñadores, los verifique y proceda a enviar directamente para su impresión, en relación a esto, se recomienda que la analista realice una revisión de todos aquellos documentos recibidos para que así no existan contratiempos que afecten la captación de personas y aumente el número de postulados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS:

Chiavenato, Idalberto. (2011). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones.** 9na Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.

Chiavenato, Idalberto. (1988). **Administración de Recursos Humanos.** 1era Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.

Fidias G, Arias. (2006). **El Proyecto de Investigación.** 5ta Edición. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Reinares, P. y Calvo, S. (2000). **Gestión de la Comunicación Comercial.** 3era Edición. Madrid – España: Mc Graw Hill.

Sastre, C. y Aguilar, E. (2003). **Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico.** 5ta Edición. Madrid – España: Mc Graw Hill.

Gallego, Francisco. (2010). **La Economía Política del Tamaño de la Escuela.** Chile: Instituto de Economía.

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** 3era Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Bohlander, G. y Snell, S. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** Ciudad de México: Editorial Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** 5ta Edición. Bogotá – Colombia: Mc Graw – Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.** 8va Edición. México: Mc Graw – Hill Internacional.

Meneses, María D. (2000). **II Congreso Nacional de Periodismo Científico.**
Universidad de Sevilla. España.

Werther, William B. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 5ta Edición. Editorial: Mc Graw-Hill.

LEYES:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 de
fecha 30 de diciembre de 1999.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, DE LOS TRABAJADORES Y
TRABAJADORAS (LOTTT).

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 de
fecha 7 de mayo de 2012.

LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.976 de
fecha 24 de mayo de 2010.

CÓDIGO DE COMERCIO.

Reforma promulgada por el Congreso en la fecha 26 de julio de 1955.

ANEXOS

ANEXO Nº 1:

**PLANILLA QUE SE LE ENTREGA A LAS PERSONAS DE NUEVO
INGRESO PARA QUE LLEVE A LA TIENDA DONDE PRESTARÁ SUS
LABORES.**



The image shows a form titled "INGRESO DE PERSONAL" from "GRUPO CANAIMA". The form is enclosed in a black border and a green outer frame. It contains several fields for personal and work-related information, each followed by a horizontal line for text entry.

GRUPO CANAIMA

INGRESO DE PERSONAL

Nombre: _____

Apellido: _____

Tienda: _____

Dirección: _____

Gerente: _____

Sub-Gerente: _____

Supervisor Inmediato: _____

ANEXO N° 2:

CARTA DE PERIODO DE PRUEBA.

IMPORTADORA CANAIMA, C.A
RIF: J-06500084-0

Porlamar, 14 de Noviembre de 2015

Señora:
BELLANIRYS RIVERA
Presente. -

PERIODO DE PRUEBA

Por medio del presente, hacemos de su conocimiento que por el desempeño obtenido en el cargo de **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**, durante el lapso de tres (3) años y dos (2) meses, se ha tomado la decisión de otorgarle un periodo de prueba ocupando el cargo de **ANALISTA CONTABLE**, el mismo estará comprendido por un lapso de tres (3) meses.

Durante el periodo de prueba deberá demostrar sus habilidades y desempeños, para así junto a su jefe inmediato se tomara la decisión de otorgarle el nuevo cargo o de lo contrario culminarle el periodo de prueba.

Sin más que referir, se despide,

Atentamente;

Loda Andreina Hurtado
C.I.: V-14.054.700
Gerente de Talento Humano

Calle Igualdad Local 5-N Sector Centro de Pochimar Municipio Maitica del Estado Nueva Esparta
Teléfono: 0293-2646024/2644551 correo: talentohumano@grupocanaima.com

ANEXO Nº 3:

CARA PRINCIPAL DE LA PLANILLA DE INGRESO DE PERSONAL.




PLANILLA DE INGRESO

FECHA:		CARGO ASPIRADO:		FOTO
NOMBRES:				
APELLIDOS:				
DEDULA DE IDENTIDAD:		NACIONALIDAD:		
EDAD:	SEXO: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL:		
FECHA DE NACIMIENTO:		LUGAR DE NACIMIENTO:		
CORREO ELECTRONICO:		TELEFONOS:		
DIRECCION DE RESIDENCIA:				
CALLE:		NUMERO DE HABITACION:	PARROQUIA:	
ESTADO:		CIUDAD:	MUNICIPIO:	
TIPO DE HABITACION: CASA <input type="checkbox"/> APARTAMENTO <input type="checkbox"/> RESIDENCIA <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>				
PROPIA <input type="checkbox"/> ALQUILADA <input type="checkbox"/> DE UN FAMILIAR <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>				
VALOR DE LA HABITACION:		NUMERO DE PERSONAS CON QUE VIVE:		
NUMERO DEL PADRE:		EDAD:	C.I.:	
PROFESION:		DUNDE TRABAJA:		
NUMERO DE LA MADRE:		EDAD:	C.I.:	
PROFESION:		DUNDE TRABAJA:		
NUMERO DE HERMANOS:		DEPENDER DE USTED: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
ESTUDIOS PROFESIONALES				
ESTUDIOS	NOMBRE DEL INSTITUTO		TITULOS OBTENIDOS	
BASICA				
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
UNIVERSITARIO				
CURSOS REALIZADOS				
LUGAR DEL CURSO		NOMBRE DE CURSO		

ANEXO N° 4:

CARA SECUNDARIA DE LA PLANILLA DE INGRESO DE PERSONAL.



<u>EXPERIENCIAS LABORALES</u>		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
CARGO QUE OCUPABA:		
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:	TIEMPO LABORADO:
MOTIVO DE RETIRO:		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
CARGO QUE OCUPABA:		
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:	TIEMPO LABORADO:
MOTIVO DE RETIRO:		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
CARGO QUE OCUPABA:		
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EGRESO:	TIEMPO LABORADO:
MOTIVO DE RETIRO:		
<u>REFERENCIAS PERSONALES</u>		
NOMBRE Y APELLIDO:		
PARENTESCO:	TIEMPO QUE SE CONOCEN:	
TELÉFONO:	DIRECCIÓN:	
NOMBRE Y APELLIDO:		
PARENTESCO:	TIEMPO QUE SE CONOCEN:	
TELÉFONO:	DIRECCIÓN:	
EN PORLAMAR A LOS	DEL MES DE	DEL AÑO
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> FIRMA DEL ASPIRANTE		

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	Procedimiento de Reclutamiento y Selección Aplicado en el Departamento de Talento Humano de la empresa Importadora Canaima, C.A
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Hernández Marval Gabriela Mercedes	CVLAC: V- 21.325.458 E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Procedimiento
Selección
Reclutamiento
Departamento de Talento Humano

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Abg. Estilita Rojas	ROL	CA	AS	TU: x	JU
	CVLAC:	V-8.380.423			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Lcdo. Daniel Salazar	ROL	CA	AS	TU	JU: x
	CVLAC:	V-12.919.907			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Lcda. Nellania Fermín	ROL	CA	AS	TU	JU: x
	CVLAC:	V-16.035.414			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016 AÑO	04 MES	22 DÍA
---------------------------	-------------------------	-------------------------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS GABRIELA M HERNÁNDEZ MARVAL	.docx
TESIS GABRIELA M HERNÁNDEZ MARVAL	.pdf

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
v w x y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

_____ LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN _____

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

_____ PREGRADO _____

ÁREA DE ESTUDIO:

_____ DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN _____

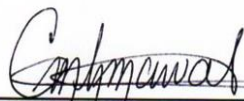
INSTITUCIÓN:

_____ UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUEVA ESPARTA _____

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).
"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"



Gabriela Hernández

AUTOR



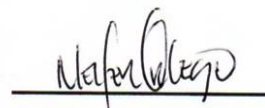
Estilita Rojas

TUTOR



Daniel Salazar

JURADO



Nellanlia Fermín

JURADO

POR LA COMISION DE TESIS