

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL  
MATURÍN-ESTADO MONAGAS**

**Asesor:**

Carmen Pereira

**Autores:**

Gómez, Neudis

Terán, Tailandia

**Trabajo de grado, Modalidad Tesis Presentado como  
Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Gerencia de  
Recursos Humanos.**

MATURÍN, JUNIO DE 2005.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL  
MATURÍN-ESTADO MONAGAS**

**APROBADO POR:**

**PROF. CARMEN PEREIRA  
ASESOR**

**PROF. EUCLIDES MATA  
JURADO PRINCIPAL**

**PROF. MARIALAURA DEL CASTILLO  
JURADO PRINCIPAL**

**MATURÍN, JUNIO DE 2005.**

## DEDICATORIA

Hoy doy gracias a dios Todopoderoso, Lino Valles, Maria Rosa Mística y a Maria Francia por haberme permitido lograr una de mis grandes metas. Después de una larga lucha obtengo el resultado de mi esfuerzo que deseo compartir con mis seres queridos, por esto lo dedico:

A mis padres, Carmen y Luis, con mucho cariño y amor por ser las personas que quiero y admiro, que con sus sacrificios, abnegación y comprensión me brindaron todo lo que estuvo a su alcance para que hoy en día pudiéramos ver nuestro gran sueño logrado.

A mis hermanos Luis, Héctor, Henry, Yolanda y Elsie quienes siempre estaban a mi lado apoyándome y aconsejándome que siguiera adelante.

A mis amigos, por estar siempre dispuestos a prestarme su ayuda. No digo sus nombres, pero ustedes saben quienes son. Gracias por compartir conmigo una de las mejores etapas de nuestras vidas, que Dios los bendiga y permita que conservemos esta bella amistad.

A mi amiga y compañera Tailandia quien me ha brindado su cariño, confianza y apoyo incondicional cuando lo he necesitado. Gracias por estar presente, espero que nuestra amistad perdure a través de los años.

A Todos con mucho Amor  
**Neudis .**

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme en todo momento la fortaleza, espiritual y material para seguir siempre adelante, con fuerza y voluntad para alcanzar la meta propuesta.

Es por ello, que hoy en día esta página se llena de estos motivos, a quienes sin lugar a dudas dedico de todo corazón este triunfo.

Al tesoro más grande, que me ha podido dar Dios, Mi Madre por su apoyo y paciencia al esperar con anhelo la conquista de esta meta, es por esta razón que ella está por encima de cualquier otra persona merecedora y es uno de mis grandes motivos.

Mis hermana Crislanda e Yrlanda para que sigan mi ejemplo y no desfallezcan ante las dificultades que se les presenten en el futuro, para que les sirva de motivación en el logro de sus objetivos y finalizar sus estudios.

A mi esposo Antonio que me ha tenido paciencia, ha comprendido y me ha brindado la confianza y el apoyo necesario para el logro de la meta propuesta.

A una Amiga Belen Saud a quien le debo lo que hoy en día soy.  
Gracias!

A ti padre. Gracias!

A mi Amiga y compañera Neudis Gómez. Quien me brindó lo mejor que una persona puede ofrecer a otra. Su amistad incondicional.

A todos ellos y a los que no nombre pero que están en mi pensamiento, ofrezco el resultado de uno de mis esfuerzos más luchados.

**Mil Gracias**

**Tailandia**

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a:

La Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, por permitirnos lograr nuestras metas, demostrando que *“del Pueblo venimos y Hacia el Pueblo vamos”*.

A la Lcda. Carmen Pereira, por sus asesorías necesarias para la realización y culminación de este Trabajo de Grado.

De igual manea le agradecemos al Sr. Luis Ramón Sifonte, Presidente de Edil Oriente por habernos abierto las puertas de dicha empresa y permitiéndonos la realización de esta investigación

Damos Gracias, cariñosamente al Ingeniero Euclides Mata, Lcda. Maria Laura Castillo, Lcda. Mirallia Guillén por brindarnos la experiencia y orientación para la culminación de dicho trabajo.

***A todos ellos nuestros más sinceros reconocimientos.***

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**NUCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL MATURIN ESTADO MONAGAS**

**ASESOR:**

LIC. CARMEN PEREIRA

**AUTORES:**

GOMEZ, NEUDIS

TERAN TAILANDIA

**RESUMEN**

La administración en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio. La mayoría de las organizaciones que se mueven en atención a un proceso administrativo han tenido que actualizarse en cuanto a los nuevos enfoques que plantean las nuevas tendencias y paradigmas de la Gestión Administrativa. Todos los elementos que interactúan en el proceso de administración de empresas han tenido que ajustarse a las nuevas exigencias y requerimientos. En el ámbito de la Selección de Personal también se han encontrado nuevos esquemas y criterios para seleccionar el personal que requiere la empresa o institución. La investigación aquí desarrollada planteó el análisis de la Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Edil Internacional. La investigación fue de campo y descriptiva. Se utilizó la encuesta como técnica de investigación. La población investigada alcanzó la cifra de trece (13) personas. Para el análisis de los datos se utilizó el modelo de valoración Absoluta y Porcentual. Del mismo modo se hizo uso de una matriz de doble entrada. El análisis fue de carácter inferencial. Dentro de las conclusiones fundamentales alcanzadas por la investigación se mencionan las siguientes: La Empresa Edil Oriente Internacional, implementa una rigurosa técnica para la selección de personal, Evalúa al personal seleccionado tanto en lo teórico como en lo práctico; Se corroboran todos los datos aportados por los seleccionados; El personal seleccionado es sometido a un período de prueba; la empresa Edil Oriente Internacional responde a criterios de información avanzada en cuanto a la Selección de Personal. En relación a las recomendaciones alcanzadas se presentan las siguientes: La empresa Edil debe desarrollar en períodos específicos actividades de actualización de su personal.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1. Planteamiento Del Problema.....	3
1.2 Delimitación.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos De La Investigación .....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6
1.5 Definición De Términos .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 Evolución Histórica Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	20
2.2.1 Antecedentes De La Investigación.....	20
2.2.2 Reclutamiento Interno.....	21
2.2.2.1 Ventajas Del Reclutamiento Interno .....	22
2.2.2.2 Desventajas Del Reclutamiento Interno.....	23
2.2.3 Reclutamiento Externo.....	24
2.2.3.1 Técnicas Utilizadas En El Reclutamiento Externo .....	24
2.2.3.1 Ventajas Del Reclutamiento Externo .....	26
2.2.3.2 Desventajas Del Reclutamiento Externo.....	26
2.2.4 Reclutamiento Mixto.....	27
2.2.5 El Proceso De Reclutamiento.....	28
2.2.5.1 Medios De Reclutamiento.....	28
2.2.6 Selección De Personal.....	31
2.2.6.1 La Selección Como Proceso De Comparación .....	32
2.2.6.2 La Selección Como Proceso De Decisión.....	32
2.2.6.3 Bases Para La Selección De Personas.....	34
2.2.6.4 Recolección De Información Acerca Del Cargo.....	34
2.2.6.5 Elección De Las Técnicas De Selección.....	36
2.2.6.6 Etapas De La Entrevista De Selección.....	37
2.2.7 Análisis Y Diseño Del Puestos .....	38

2.2.8 Instrumentalidad De Pruebas Psicotécnicas En El Proceso De Selección Y Categorías Que Se Distinguen Entre Ellas.....	46
2.2.9 Bases Técnicas De Selección De Personal .....	48
2.2.10 Elección De Las Técnicas De Selección.....	49
2.2.10.1 Etapas De La Entrevista De Selección.....	51
2.2.10.2 Pruebas De Conocimiento O De Capacidad .....	53
2.2.10.3 Pruebas Psicométricas.....	54
2.2.10.4 Pruebas De Personalidad.....	55
2.2.10.5 Técnicas De Simulación.....	56
2.2.11 Cambios De Los Enfoques Tradicionales De Administración De Personal.....	56
2.2.12 Visión De La Empresa Edil Oriente Internacional .....	69
2.2.13 Misión De La Empresa Edil Oriente Internacional.....	70
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>71</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>71</b>
3.1. Tipo De Investigación .....	71
3.2 Nivel De La Investigación .....	72
3.3 Universo O Población.....	73
3.4 Técnicas De Investigación.....	74
3.5 Procedimientos De Análisis.....	74
3.6 Recursos .....	75
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>76</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	88
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>1</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> .....	<b>76</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005.....	
<b>CUADRO N° 2</b> .....	<b>77</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LOS OCUPANTES DE LOS PUESTOS.....	
<b>CUADRO N° 3</b> .....	<b>78</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL. MATURÍN 2005 .....	
<b>CUADRO N° 4</b> .....	<b>79</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005 .....	
<b>CUADRO N° 5</b> .....	<b>80</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005 .....	
<b>CUADRO N° 6</b> .....	<b>81</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA CALIDAD DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005.....	
<b>CUADRO N° 7</b> .....	<b>82</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS TIPOS DE FUENTES UTILIZADAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005 .....	
<b>CUADRO N° 8</b> .....	<b>83</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN APLICADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005 .....	
<b>CUADRO N° 9</b> .....	<b>84</b>
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIR LA GERENCIA DE PERSONAL EN CUANTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE	

PERSONAL DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A.  
MATURÍN 2005 .....

## INTRODUCCIÓN

En la historia de desarrollo de la sociedad, el hombre siempre ha sido ente indicador, promotor y de mantenimiento del progreso general, resaltando el rol que ha desempeñado en el proceso productivo. De ahí se deriva la importancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que le sean asignadas.

Las organizaciones tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de hacerlas prósperas, las personas por igual manifiestan su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades, permitiéndose unificar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales e individuales. Surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la organización.

Uno de los pasos fundamentales en la ejecución de una política de personal en cualquier organización es suministrar personal calificado, con la finalidad de obtener éxito en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, es necesario revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desempeño del recurso humano.

Lo anteriormente señalado permite destacar la importancia de realizar un análisis óptimo del proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se evalúe la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo.

En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se pretende hacer un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la empresa Edil Oriente Internacional para de esa manera poder contar con el personal más idóneo y prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

Para el desarrollo de esta investigación se plantea bajo la perspectiva metodológica del modelo hipotético-deductivo y que presenta la siguiente estructura.

Capítulo I: denominado EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES donde se señala el Planteamiento y delimitación del problema, Justificación e importancia de la investigación, los objetivos generales y específicos y la definición de términos.

Capítulo II: Identificado como MARCO TEORICO se refiere a la Evolución histórica del problema, bases teóricas específicas del problema, identificación de la empresa.

Capítulo III: denominado como MARCO METODOLOGICO y destaca los siguientes aspectos: Tipo de Investigación, nivel de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos

Capítulo IV: denominado PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Capítulo V: hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Todas las organizaciones indistintamente de su estructura, tamaño y finalidad atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos que disponen, entre las cuales, los más relevantes son los financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Los recursos humanos tendrían la responsabilidad de administrar los otros recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.

El funcionamiento máximo de las empresa, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero esta optima situación tendrá dificultad en lograrse si no se parte en primer lugar, con un proceso de selección de personal que logre al mayor número de personas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.

Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante.

Este proceso permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a

sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

Es frecuente encontrar, en la práctica, que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Por tanto es necesario hacerse las siguientes interrogantes para dicho estudio:

- ❖ ¿A qué nivel se va a seleccionar en la empresa Edil Oriente Internacional?
- ❖ ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ❖ ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ❖ ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?.
- ❖ Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencias se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Desde luego, la empresa Edil Oriente Internacional debe adaptar este proceso a sus propias necesidades para lograr mayor productividad en el logro de sus objetivos.

## **1.2 Delimitación**

El trabajo realizado estuvo desarrollado en la empresa Edil Oriente Internacional específicamente en el departamento de personal, el cual ha sido posible suministrar a toda la información requerida para el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **1.3. Justificación**

Las perspectivas y expectativas del proceso de reclutamiento y selección de personal en la actualidad, permiten lograr la eficacia y eficiencia de los recursos humanos que laboran en la empresa Edil Oriente Internacional.

Es por esta razón que dicha empresa busca verificar si los procesos de selección de personal corresponden a las normativas que caracterizan al departamento de personal.

El modo de conocer las labores inherentes a los procedimientos que se realizan conforme a los requerimientos de la organización, se planteó la necesidad de saber si se están ejecutando adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Edil Oriente Internacional.

Por esta razón se justifica la investigación para verificar si el proceso anteriormente mencionado se cumple de acuerdo con los procedimientos administrativos en materia de reclutamiento y selección de personal para el buen desenvolvimiento y el logro de los objetivos organizacionales.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos de la empresa Edil Oriente Internacional.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Describir las bases teóricas del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Conocer las políticas de reclutamiento y selección de personal que utiliza la empresa para la contratación del personal.
- ❖ Identificar las modalidades de reclutamiento que utiliza la empresa para el proceso de selección de personal.
- ❖ Mencionar el procedimiento que utiliza la empresa para reclutar y seleccionar el personal.

## **1.5 Definición de Términos**

Departamento: Es una división administrativa que se compone por personas capacitadas profesionalmente para realizar las actividades que conforman su funcionamiento dentro de una empresa (Stoner, 1997, p. 616).

Organización: Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Simula, 1997, p.515).

Proceso: Conjunto de fases evolutivas que ayudarán a lograr algo (Londoño, 1996, p.474)

Puesto: Conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas que requieran el empleo de una persona (Rosenberg, 1996, p.601).

Reclutamiento: Son todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades de personal hasta la inducción del trabajador (Chiavenato, 1994, p. 446).

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual será su nivel jerárquico (Chiavenato, 1994, p.91).

Selección: Es la escogencia del individuo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato, 1994, p. 518).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Evolución Histórica del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de los individuos por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Antes de efectuar un análisis completo de la Administración de Personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología, cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la Administración de Personal, se encuentran varias complicaciones semánticas y definición, muchos de estos problemas se deben a la dificultad de diferenciar la dirección y administración de personal.

#### Definición de Administración

En términos generales se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que

realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

Las actividades o funciones que desempeñan los administradores son tema de debate y conjeturas, pero tradicionalmente están a su cargo los procesos de planeación, organización y control. La administración está relacionada con los diversos recursos o insumos de la organización.

Aunque se pueden proponer muchas definiciones de administración general, cualquier definición debe contener cuatro elementos:

- a) Determinación de las actividades o procesos de la administración general.
- b) Determinación de los recursos o insumos de la organización.
- c) Objetivos predeterminados de la empresa.
- d) Un medio de coordinación completa.

La palabra administración y muchos de sus derivados se aplican usualmente como:

- Un conjunto de procesos
- Un grupo de personas
- Una disciplina o área de estudios
- Una carrera

Como conjunto de procesos, la administración se refiere a las actividades de planeación, organización y control de una empresa.

### Sub Área de Personal

La Administración de Personal es una sub-área de la administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general, es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el “personal”.

### Terminología de Personal

En el campo de la Administración de Personal hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo Personal, Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado.

Por lo común, se usa el término administración de personal, puesto que es el más comprensible.

Básicamente, el término Administración de Personal se ha venido usando para referirse a las actividades del personal dentro de una institución pública no lucrativa; y la frase dirección de personal o relaciones industriales se han reservado para identificar las actividades del personal dentro de un sector económico privado, cuyo objetivo es obtener utilidades.

Sin embargo, actualmente se prefiere la expresión administración de personal debido a que tiene un panorama más amplio. En este sentido, la

administración de personal se aplica tanto a sectores económicos industriales privados como a la administración pública no industrial.

La Administración de Personal pone énfasis en la función de integración, la que se ocupa del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (Fuerza de Trabajo) por y dentro de una empresa.

Implementación de los Recursos Humanos	Reclutamiento Selección Colocación Inducción Entrenamiento Desarrollo
--	--

### Evolución de la Función de Personal

La evolución histórica de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forman la historia han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados.

El estudio de la evolución histórica de personal es dialéctica en el sentido de que está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos. Los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han dejado su huella en la historia, en

general también han influido al menos indirectamente en la naturaleza, el desarrollo y el panorama de la administración de personal.

La historia de la función de personal es evolutiva no revolucionaria, es decir, que los cambios que han ocurrido en este campo, han sido causados en su mayor parte por cambios culturales graduales y no por sucesos drásticos.

### Principales Movimientos Modernos que influyen en la Administración de Personal

- a) La Revolución Industrial
- b) El Desarrollo del Sindicalismo
- c) La época de la Administración Científica
- d) La época paternalista
- e) La época de la Psicología Industrial
- f) La época de las Relaciones Humanas
- g) La época del Conductismo
- h) El Surgimiento de Especialista en Personal
- i) La época del Bienestar

### La Revolución Industrial

A esta época se la le ha denominado Revolución “Industrial” debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos. Se introdujeron nuevos

métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial.

### Caracterización de la Revolución Industrial

- La división y especialización del trabajo
- Producción en masa y ensamblaje
- Automatización
- Eliminación de trabajos físicos pesados
- Surgimiento de científicos e ingenieros
- Desarrollo de sistema y control

Todos estos avances están estrechamente relacionados y han evolucionado de manera conjunta. La división y especialización del trabajo han permitido al trabajador convertirse en experto en algún área menor de producción. Esto ha conducido a desarrollar habilidades específicas que condujeron a incrementar la cantidad y la calidad del producto.

### Desarrollo del Sindicalismo

Poco después del advenimiento del sistema fabril se empezaron a reunir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos. Inicialmente analizaron el número de horas de trabajo y las deficientes condiciones de trabajo. Sin embargo, el tiempo extra se convirtió en el punto central de las condiciones económicas. Lo más importante fue la tasa salarial de los trabajadores. Después se le dio más énfasis a los

problemas económicos en lo referente a las prestaciones y servicios al empleo.

El criterio básico que se apoya el sindicalismo consiste simplemente en que la fuerza radica en el número; si hay un número suficiente de personas que colectivamente pueda apoyar una determinada posición, la dirección se verá más o menos forzada a escuchar sus quejas, aun cuando éstas hayan sido iniciadas por un grupo de trabajadores que no pertenece al nivel de supervisión.

### La Época de la Administración Científica

El término “científico” se usa para denominar a esta época, debido a que se le dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración. Esta época se caracteriza por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas.

Generalmente, el movimiento de la administración científica se asocia con los trabajos de Frederick Taylor, a quien se le ha denominado el padre de la Administración Científica.

Popularizó importantes técnicas de administración tales como el estudio de tiempos, el estudio de métodos.

Taylor explicó que algunos de los métodos para realizar una tarea son mucho más eficaces que otros. Por lo tanto, si hay varias formas eficaces de estas alternativas debe ser “la del mejor método” de acuerdo con la factibilidad y posibilidad económica.

La metodología empleada para descubrir esta “mejor forma” se enfocó al estudio de tiempos y movimientos.

### Época Paternalista

Este movimiento paternalista intentó mejorar las condiciones educativas, sociales, higiénicas y físicas de la clase trabajadora.

Los primeros programas paternalistas incluían prestaciones para la salud, baños, casilleros, cuartos para tomar el almuerzo, instalaciones recreativas, escuelas, bibliotecas, seguro colectivo y programas de pensión, estipulaciones legales de ayuda y ahorros.

Actualmente, la protección de los derechos del trabajador y el mejoramiento del estatus social y económico de los empleados, son intereses importantes de la sociedad. Estos intereses surgieron en la era paternalista.

### Época de la Psicología Industrial

Las épocas de la administración científica y de la psicología industrial tienen común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa privada.

Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de Psicología Industrial acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

Los psicólogos industriales fueron los primeros investigadores que evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Tal vez el cambio más significativo que produjeron los psicólogos industriales fue la producción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de personal industrial.

En el análisis de los requerimientos de trabajo y de las cualidades del trabajador condujeron también al estudio de procedimientos y entrenamientos del empleado.

Las contribuciones más importantes de la psicología Industrial a la práctica profesional de personal consiste en las pruebas de personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, períodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

De todas éstas, las aplicaciones principales del conocimiento y técnicas de la psicología industrial han sido las pruebas de empleo, la colocación de trabajo, ascensos y entrenamiento.

### Época de las Relaciones Humanas

Estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J Dickson de la escuela de administración de la universidad de Harvard. Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la Administración Científica. Se aplicaron variables técnicas y científicas para determinar sus efectos sobre la productividad.

Ellos concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas, como resultado de este experimento, se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

El movimiento de relaciones humanas fue, como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica, la frase "Relaciones Humanas" ha adquirido diversos significados. Compón mente se refiere a los tratos interpersonales de manera global y a las relaciones entre personas y grupos.

### Época del Conductismo

En esta época se estudiaron los factores de comportamiento de los humanos, pero también se acentuó la importancia de la investigación científica y la verificación de datos.

Los revisionistas evitaron el enfoque externo de ingeniería o de Administración Científica, pero no se dedicaron por completo al otro extremo el cual consideraba a los factores de las relaciones humanas como las únicas variables principales que influían en la vida institucional y en el desempeño de la organización.

### Surgimiento de Especialistas de Personal

Una vez implantado el sistema fabril y que la economía llegó a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas

dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas.

A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo.

Uno de los primeros puestos especializados fue la Agencia de Empleos, la cual era responsable de la contratación del personal para una empresa.

Más tarde, esta función se extendería al reclutamiento y colocación, así como la selección del personal. También la administración de sueldos y salarios se volvió un trabajo de tiempo completo una vez que la compañía había alcanzado determinado tamaño. Al principio le correspondía elaborar la nómina, pero más tarde también se dedicó métodos sistemáticos para determinar las tasas de los sueldos, generalmente haciendo descripciones y especificaciones del trabajo.

#### Aspectos Relevantes Presentes en el Ámbito de la Selección de Personal

Dentro de las consideraciones generales que se pueden hacer en torno a la manera y la forma como la Gerencia y Recursos Humanos se desenvuelve, Martínez (1998) destaca los siguientes elementos que lo conforman: **“a.-Análisis y Diseño del Trabajo; b.-Reclutamiento y Selección; c.-Evaluación y Revisión del Desempeño; d.- Administración de Sueldos y Salarios”** (p. 23)

La cita anterior revela que para el buen funcionamiento de una dependencia administrativa hay un proceso necesario que debe cumplirse a la hora de la escogencia del personal.

Todos estos puntos están estrechamente ligados, como funciones básicas en la gerencia de recursos humanos es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización, el análisis y diseño de puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, esto sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos. El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación y revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: tanto al empleado para ver su desempeño y para la organización evaluando que tan bien se ha realizado la selección y como se encuentra el puesto. En cuanto a la administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

En el marco legal dentro de este contexto representa un factor muy importante para el desarrollo del recurso humano, de una nación y de la seguridad que implica ello, esto explicará en la parte final del trabajo en la parte de conclusiones realizando al final un análisis comparativo de cómo interviene este en la economía interna de un país.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Antecedentes de la Investigación**

Avila O., Yhoanmar y Marchan A., Meudys J. (Marzo, 2001), en su trabajo de investigación denominado “Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Empleado en el Centro Regional de Coordinación del Ministerio de Infraestructura (MINFRA)”, afirma que el factor humano en la organización se evidencia en el derecho de que cada vez es mayor el reconocimiento que se le da a la aplicación de metodologías específicas para la administración de personal, siendo esencial su aplicabilidad para el logro de los objetivos de la organización. Primordialmente, ese reconocimiento se ha debido a la naturaleza de los problemas confrontados por los dirigentes de producir técnicas y procedimientos para manejar eficientemente.

La administración de recursos se convierte así en el principal componente del amplio campo de la administración, con responsabilidades mucho más complejas que el simple manejo del recurso humano.

Al respecto, Gómez (1992) destacó:

La administración de personal concebida como un sistema estará conformada por los subsistemas, formados por las distintas funciones que desempeña, tales como: Reclutamiento, evaluación, adiestramiento, protección social, desarrollo, entre otros. (p.1-44).

En líneas generales se puede decir que la empresa MINFRA cumple distintas funciones, entre las cuales están, el reclutamiento y la selección de

personal, que sin duda alguna ejecutan acciones de gran relevancia dentro de este gran conjunto de principios.

Bislick J. (2000), en su trabajo de investigación denominado: "Evaluación del Sistema de Selección de Personal Administrativo Desarrollado en la Empresa Banco "Mi Casa". El mismo autor reseña el hecho que esta empresa se caracteriza por la implementación rigurosa de selección de su personal, teniendo como principio filosófico alta calidad en su desempeño, honorabilidad, antecedentes al día, formación pertinente al cargo que aspira el personal administrativo y actualización en cuanto a la actividad administrativa.

Por otra parte aclara el autor, que esta entidad bancaria somete a su personal una vez seleccionado al más riguroso proceso de formación y pasantía en el área para la cual fue escogido.

Para ello, esta empresa acota el autor, que cuenta con un personal altamente calificado, al mismo tiempo que contrata a la hora de actualizar a su personal a personalidades que se desempeñan en el ámbito bancario nacional e internacional. A los efectos de alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa y que se insertan en su misión y visión.

### **2.2.2 Reclutamiento Interno**

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante al ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (Movimiento Diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- ❖ Transferencias de personal.
- ❖ Ascensos de personal.
- ❖ Transferencias con ascenso de personal.
- ❖ Programas de desarrollo de personal.
- ❖ Planes de “profesionalización”(Carreras) de personal.

### **2.2.2.1 Ventajas del Reclutamiento Interno**

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.
3. presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
5. aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### **2.2.2.2 Desventajas del Reclutamiento Interno**

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
2. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina “principio de Peter”: Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

### **2.2.3 Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### **2.2.3.1 Técnicas Utilizadas en el Reclutamiento Externo**

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependan de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
5. Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, para divulgar

las oportunidades ofrecidas por la empresa: Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Destinadas a promoverla la empresa y crear una actitud favorable descubriendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (Películas, diapositivas, entre otros).
7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.
8. Viajes de reclutamiento a otras localidades: Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
9. Anuncios en diarios o revistas: El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.
10. Agencias de Reclutamiento: Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.

### **2.2.3.1 Ventajas del Reclutamiento Externo**

1. Trae nuevas experiencias a la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **2.2.3.2 Desventajas del Reclutamiento Externo**

1. 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 atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
2. 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, entre otros.
3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocido y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
5. 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.

#### **2.2.4 Reclutamiento Mixto**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos debe complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

## **2.2.5 El Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

### **2.2.5.1 Medios de Reclutamiento**

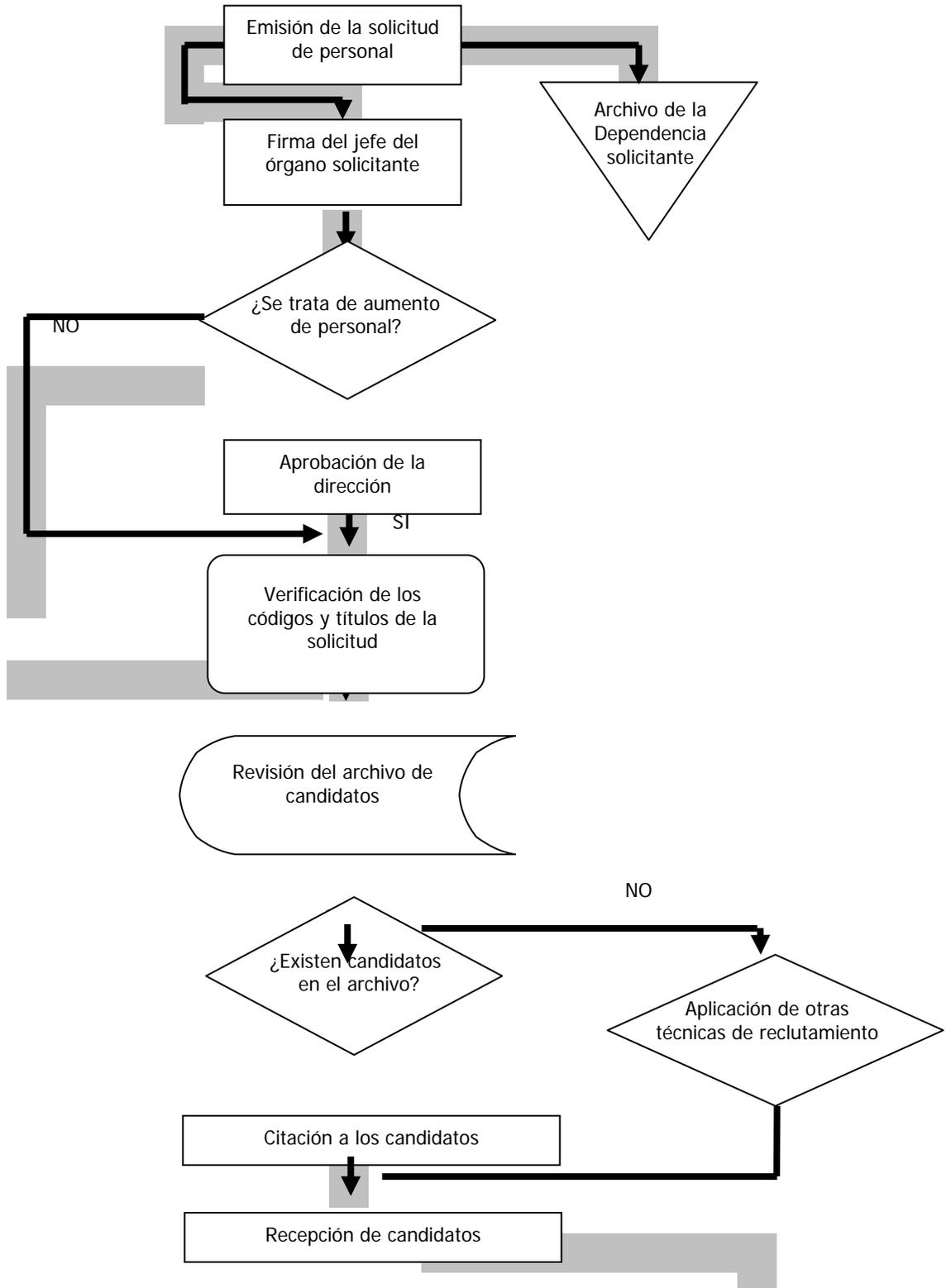
Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

## MERCADO DE RECURSOS HUMANOS



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P.218.

## PROCESAMIENTO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO





**Fuente: Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P.225.**

### **2.2.6 Selección de Personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: Consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

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

### **2.2.6.1 La Selección como Proceso de Comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante de un cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

### **2.2.6.2 La Selección como Proceso de Decisión**

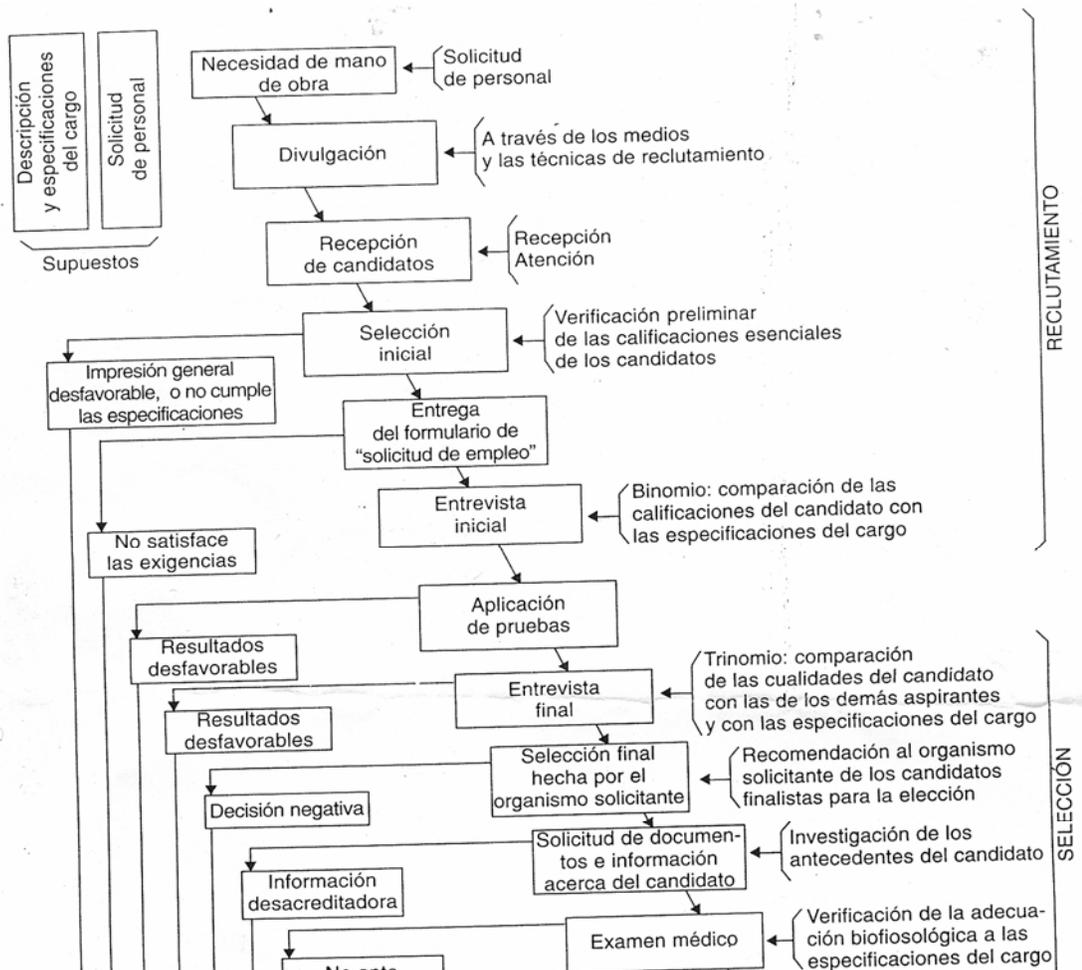
Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. Modelo de Colocación: Cuando no contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b. Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: Aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.

c. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio o situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los candidatos con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

### Flujograma de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, según el Modelo de Selección de Personal



Fuente: Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P.247.

### **2.2.6.3 Bases para la Selección de Personas**

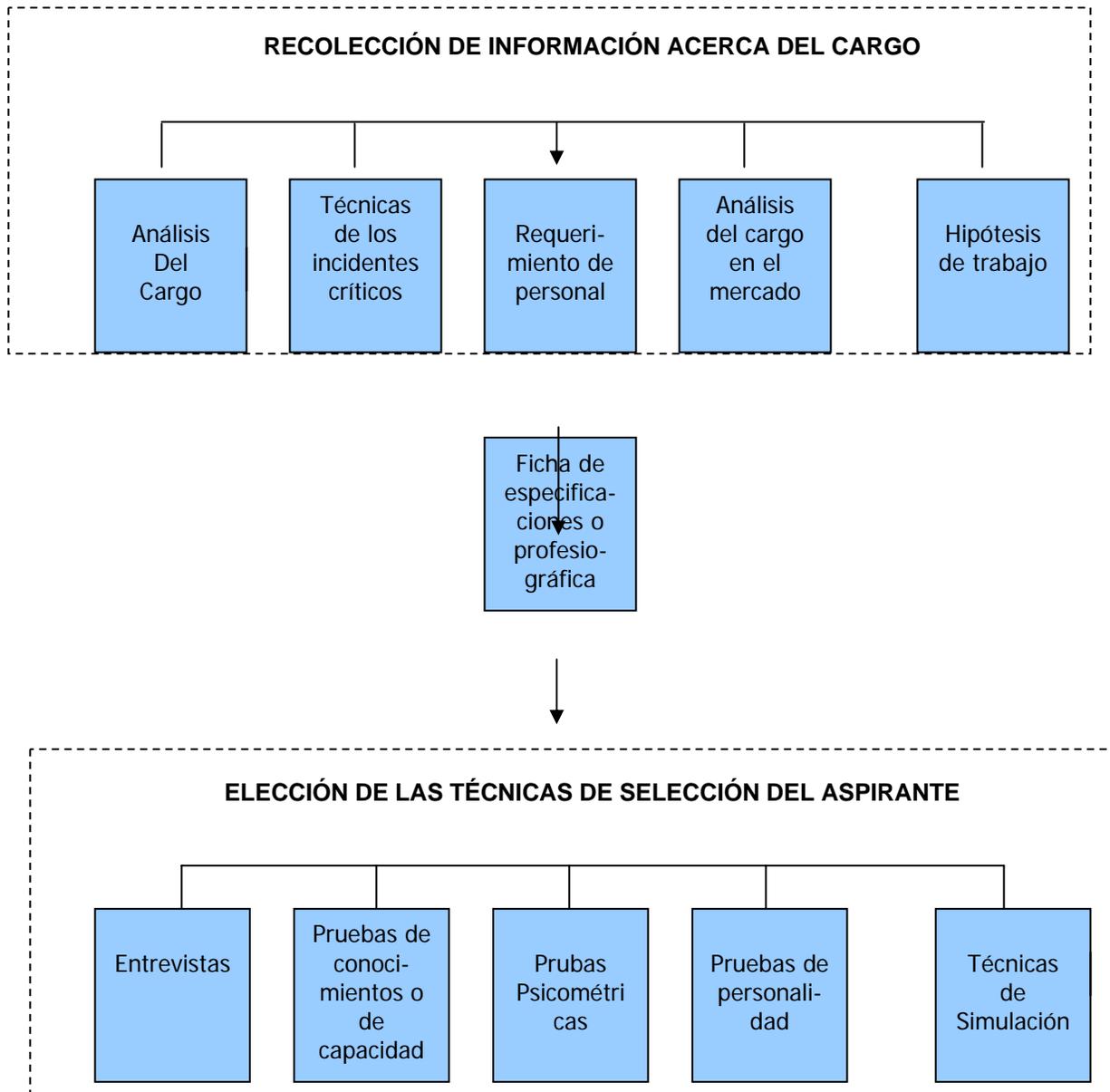
Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

### **2.2.6.4 Recolección de Información Acerca del Cargo**

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

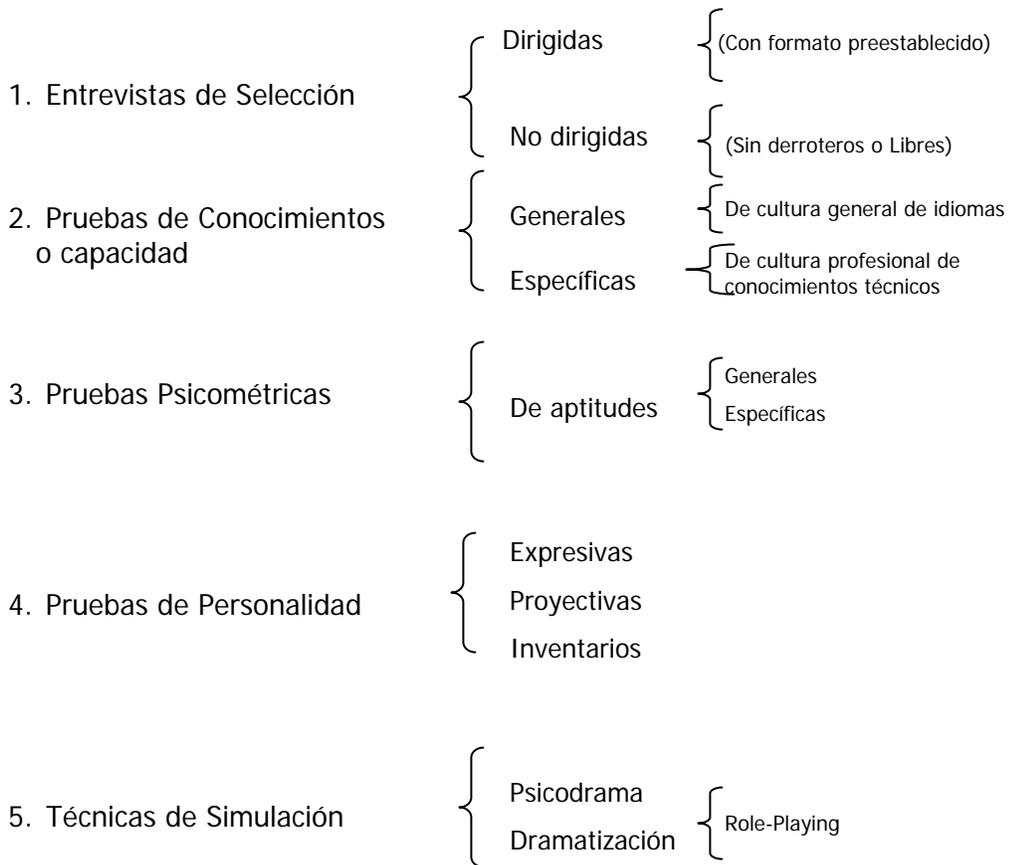
1. Descripción y Análisis del Cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información 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.
2. 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.
3. 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.

## Recolección de Información Acerca del cargo, base del Proceso de Selección



### 2.2.6.5 Elección de las Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:



**Entrevistas de Selección:** Es la Técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

#### **2.2.6.6 Etapas de la Entrevista de Selección**

1. **Preparación:** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- ❖ Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
- ❖ El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.
- ❖ Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar.
- ❖ La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- ❖ La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

2. **Ambiente:** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

- ❖ Físico: El local de la entrevista, debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones.
  - ❖ Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.
3. Desarrollo de la Entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.
  4. Terminación de la Entrevista: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces.
  5. Evaluación del Candidato: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

### **2.2.7 Análisis y Diseño del Puestos**

Collins & Smith (1998) consideran que:

El análisis del trabajo representan una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios. Es importante el análisis de este punto ya que en base a ello podemos conocer la estructura de la organización y mediante ella el funcionamiento de cada puesto. (p.32)

De lo anteriormente planteado en la cita se puede decir que el análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes tareas o actividades. Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante entrevistas cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

Como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, para ser aplicadas en otras funciones de la administración de los recursos humanos como:

Cortés (1998) con relación al Reclutamiento considera que: **Los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo”.** (p.32)

Del planteamiento central de la cita anterior es importante destacar que las personas o funcionarios que le corresponde reclutar a un personal determinado, deben estar en conocimiento previo de las características del puesto que va a ocupar el individuo. Esto es a los efectos de poder desarrollar esta actividad de manera coherente con la misión de la organización.

En este mismo orden de ideas también se puede destacar la situación referida a Capacitación y Desarrollo. De ellas se puede hacer la siguiente consideración, que cualesquiera discrepancias entre los conocimientos habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación.

En cuanto a la promoción hay que destacar que; el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesaria para que los empleados escalen hasta tales puestos.

Por su parte de la Evaluación del Desempeño puede decirse que: Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Una relación importante que debe plantearse es la vinculada con la Administración de Sueldos y Salarios. Desde la perspectiva plantea Smith (1998) que: **“Para determinar el nivel de retribución por el desempeño del puesto, el valor relativo es uno de los factores importantes, el valor es determinado dependiendo del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzo requerido”**. (p.45)

La idea central que se esboza en la cita anterior es que el sueldo o salario va a depender del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzos que haga o muestre el personal en el trabajo en cuestión.

Por otra parte Richard Hackman (1998) hace una clasificación en el diseño de trabajo en los siguientes términos:

Variedad de habilidades; habilidades para ser llevado a cabo incluyendo el uso de talentos personales; Identidades de la tarea; grado con que requiere ser conocido de o principio a fin; Significado de la tarea; Impacto sustancial en la vida de otros; Autonomía; Libertad, independencia y discreción en el desarrollo de los mismos; Realimentación del trabajo; el trabajo provee una manera directa y clara la efectividad del desempeño. (p.23)

Cabe decir que con relación a los planteamientos señalados en la cita que a la hora de diseñar el plan de trabajo en la empresa o institución debe hacerse un conjunto de evaluaciones a los efectos de poder obtener los mejores resultados, por ello la clasificación que se hace.

Con relación al reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta

función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarla a trabajar con la compañía, durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento puede darse en el interior de la organización como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante.

Ohiggin's (1999) con relación al reclutamiento reflexiona en torno a las ventajas que plantea dicho procedimiento en los siguientes términos:

Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.; Buena imagen de la organización; resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización; Beneficia el clima de la organización, las promociones sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización. (p. 56-58)

De la cita anterior se puede desprender que el procedimiento de reclutamiento de personal es importante debido al hecho que permite entre otros elementos la convocatoria de individuos con ciertas habilidades y

destrezas acerca de un cargo en particular. También se puede decir que en este proceso se pueden considerar algunos métodos en el procedimiento interno de reclutamiento interno. Entre ellos destacan los siguientes:

Los métodos para la Selección de Personal Interno son:

- ❖ Publicidad de posiciones vacantes.
- ❖ Periódicos internos; mediante boletines y publicaciones mensuales
- ❖ Referencias de los empleados; Algunas empresas dan incentivos por emplear candidatos que fueron referidos por otro empleado.
- ❖ Inventario de habilidades; información o datos referente a las habilidades del candidato.

En cuanto a la Selección de Personal Externa puede darse por diversas fuentes como:

Anuncios; este es uno de los métodos mas comunes para atraer a los solicitantes, los periódicos y las revistas son los medios de mayor uso pero dentro de este esquema también se encuentran: radio, televisión los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

- ❖ Agencias de empleo; son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.
- ❖ Instituciones educativas, reclutamiento de nuevos talentos o personas recién graduadas.
- ❖ Organizaciones Profesionales, sindicatos.

Plantea Cortés (1998) que: **“Las características de este tipo de Selección de Personal es que es un método mas complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos”**. (p.54)

Al respecto se puede decir que el reclutamiento de los grupos específicos, ello esta regulado por ley y obligan a los empleadores a realizar un esfuerzo positivo para reclutar y promover a los miembros de las clases protegidas, de modo que su representación en todos los niveles de la organización se aproxime a la proporción existente en el mercado laboral. También se puede decir que la selección es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados estos pasos envuelve la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que

es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante.

La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro tipo de entrevista puede ser la basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativas) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético).

Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, este selecciona al candidato mas cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los beneficios la fecha de comienzo y se le comunica acerca de las políticas seguidas acerca de las pruebas físicas de dopaje y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final. Los candidatos que no fueron elegidos deberá informárseles acerca de la decisión final.

### **2.2.8 Instrumentalidad de Pruebas Psicotécnicas en el Proceso de Selección y Categorías que se distinguen entre ellas.**

Una de las primeras pruebas para selección de personal es la de Aptitud Mental de Auto Adaptación de Otis. Su aplicación es muy común en países industrializados. Es una prueba de inteligencia y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental de un candidato, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. También, permite medir la capacidad en diferentes áreas de acción u oficios como en el caso de oficinistas, operadores de máquinas, trabajadores en línea de montaje y demás personal de inspección.

Esta prueba correlaciona moderadamente el éxito del aprendizaje de la tarea y la facilidad de adaptación inicial, pero no el rendimiento posterior del individuo.

Parson (1998) hace referencia al Wesman Personnel Classification Test, el cual desde su perspectiva representa:

Un enfoque diferente pues evalúa y otorga puntuaciones en materia verbal y numérica. La primera batería se basa en analogías verbales con una duración de 18 minutos. La prueba numérica se deriva del cálculo aritmético y pretende medir el ingenio y la habilidad en la preparación de relaciones numéricas; tiene una duración de diez minutos. (p.34)

Se puede decir con relación que este Test, es un instrumento quizás más apropiado para una rápida selección de personal. Es el tests for

industry (PTI) que incluye una batería con pruebas verbales (cinco minutos), numéricas (veinte minutos) y de direcciones orales (quinze minutos).

También hay que decir que la revisión de este instrumento es particularmente útil para la administración del trabajo. Por ello, su contenido puede ser verbal o apoyarse en gráficos o diagramas. En estas pruebas el candidato desarrolla tareas similares a las que tendría que ejecutar en caso de ser seleccionado.

Una revisión de material significativo acerca de rendimiento hace posible la presentación de un conjunto de pruebas de rendimiento profesional, muy utilizadas. Entre ellas se pueden hacer mención las siguientes: las destinadas a trabajos de oficinas, especialmente los de mecanografía, taquigrafía y contabilidad. Algunos incluyen el manejo de un segundo idioma y la información general acerca de negocios junto con medidas de habilidades necesarias para el cargo.

Otras pruebas como los escritos de información, se centran no en las aptitudes para el empleo, sino en la información técnica: manejo de herramientas de carpintería, soldadura, trabajo con láminas de metal, trabajo con torno y fresadora, entre otros.

Las pruebas industriales orales, Oral trade tests, constituyen otra técnica de medición de la formación y la experiencia profesional. Están conformadas por una corta serie de preguntas sobre conocimientos profesionales especializados.

### **2.2.9 Bases Técnicas de Selección de Personal**

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

Ohiggin's (1998) hace un conjunto de consideraciones acerca de la Recolección de información acerca del cargo y los expresa en los siguientes términos:

- 1- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.
- 2- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.
- 3- Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. (p.45)

De lo dicho anteriormente se puede simplificar en lo siguiente: La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus

ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

### **2.2.10 Elección de las Técnicas de Selección**

Con relación a la elección de las técnicas de selección de personal hay que destacar que una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Gómez (1998) presenta un conjunto de técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

#### **1º. Entrevista de Selección**

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

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

- 1.-La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- 2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras. Gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- 3- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras ( lo mas importante) y los gestos.
- 4- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- 5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos. (p.44,45)

De lo antes dicho se puede decir que la entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

### **2.2.10.1 Etapas de la Entrevista de Selección**

En el proceso de entrevista, la misma presenta un conjunto de etapas que hacen posible el hecho de poder atender y descubrir los detalles fundamentales del perfil del entrevistado que requiere la organización o empresa.

Gómez (1998) hace una clasificación puntual de la entrevista la cual es expresada aquí e los siguientes términos:

“Preparación, Ambiente, desarrollo de la entrevista, d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante, e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria”. (p.37)

En este sentido trasladando el desarrollo de contenido de la clasificación planteada por Gómez (1998) la misma queda en los siguientes términos:

- a. Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

- b. Ambiente: puede ser de dos tipos. • Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; • Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
- c) Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. • La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista. • La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.
- d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante. • El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. • El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. (p.68)

### **2.2.10.2 Pruebas de Conocimiento o de Capacidad**

Collins (1990) citado por Gómez (1998) plantea que: **“Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio”** (p.43).

El mismo autor hace algunas consideraciones relacionada con las pruebas que se apliquen a las aspirantes a un cargo determinado. Las mismas pueden ser: Orales: preguntas y respuestas verbales; Escritas: preguntas y respuestas escritas.

De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran: • Tradicionales: disertativo, expositivo; • Objetivas: mediante pruebas objetivas; • Mixtas

### 2.2.10.3 Pruebas Psicométricas

Colins (1998) hace la siguiente consideración: **“Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo” (p.12)**

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, existe sin ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.

Capacidad: • habilidad para realizar determinado trabajo, • surge del entrenamiento o del aprendizaje, • se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, • se refiere a la habilidad real del individuo, • es el resultado de ejercitar la aptitud, 'es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronostico futuro de su potencial de desarrollo.

#### **2.2.10.4 Pruebas de personalidad**

Smith (1998) con relación a las pruebas de personalidad hace las siguientes consideraciones:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc. (p.47)

En la cita anterior se destaca que el carácter y el temperamento es lo que determina los rasgos de la personalidad, tanto los adquiridos como los naturales.

### **2.2.10.5 Técnicas de Simulación**

El mismo autor Smith (1998) con relación a las Técnicas de Simulación asume que:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. (p. 45)

Indica la cita antes desarrollada que quien aspira a un cargo determinado debe someterse a una situación de simulación de algún acontecimiento. De alguna manera el aspirante al parecer es sometido a situaciones de simulación relacionadas con situaciones de la realidad, ello debe de alguna manera suministrar una especie de expectativa más objetiva acerca de su comportamiento.

### **2.2.11 Cambios de los Enfoques Tradicionales de Administración de Personal.**

La necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques es una de las primeras características de estos tiempos de transformación y cambio. Tal como lo plantea Smith (1998) que:

Estos cambios están determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad es una de las

características. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. (p. 56)

La cita anterior de alguna manera viene indicando que es el entorno el que incide sobre las organizaciones a plantearse el incremento los niveles de competitividad al mismo tiempo que convierte en preocupación fundamental de las empresas al hecho de mejorar la calidad y la productividad.

Este hecho redimensiona la relevancia de los Recursos Humanos pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el Recurso Humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del Recursos Humanos: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de Recursos Humanos que debe integrarse, según Smith (1998), se presentan los siguientes subsistemas:

**Subsistema de Puestos y Cargos:** encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

**Subsistema de Entrenamiento y Desarrollo:** entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador

para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

**Subsistema de Retribución y Reconocimiento:** debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

**Subsistema de Evaluación:** incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

**Subsistema de Selección:** consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

**Subsistema de participación:** debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato. (p. 45-47)

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

Otros autores contemporáneos como **Carlos Bustillo (1998)** con relación a los modelos de Recurso Humanos centrados en el puesto de trabajo plantea que:

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. (p.45)

Con relación a la cita anterior planteada por Bustillo se puede decir que este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de Recurso Humano, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

Del mismo modo expresan Werther y Davis (1999) que: **“La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más” (p.34).**

Los autores arriba mencionados presentan los elementos que conforman el sistema propuesto por ellos. Entre estos elementos se indican los siguientes:

- I. Fundamentos y desafíos:** la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones. (p.45)
- II. Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada

puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios. (p.45)

**III. Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente. (p.45)

**IV. Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. (p.46)

**V. Servicios al Personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados. (p.46)

**VI. Relaciones con el Sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH. (p.46)

**VII. Perspectiva General de la Administración de Personal:** los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. (p.47)

Por otra parte hay que decir que este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Por su parte **Harper y Lynch (1998)** plantean que:

Un modelo de Gerencia Recursos Humanos que se fundamenta en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). (p.56)

De lo anteriormente planteado hay que decir que las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los Recursos Humanos (R.H). Todo lo cual requiere de un

seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la Gerencia de recursos Humanos (G.R.H.) para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos (R.H.) como mecanismo de control del sistema.

El CIDEC (1994), plantea que:

Las políticas y objetivos de Recursos Humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo. (p.78)

En términos puntuales atendiendo a lo planteado en la cita anterior se puede decir que la planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los

objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Chiavenato (1993), presenta una estructura de la administración de Recursos Humanos la cual desde su perspectiva está constituida en los siguientes términos:

Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección; Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal; Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal; Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal; Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH. (p.56)

En este sentido se puede decir que estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Besseyre (1989) por su parte plantea que:

La función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema (p.45).

El mismo autor presenta una clasificación que se pudiera presentar de la siguiente manera:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:
  - Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
  - Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH. (p.34)

Arnol Hax (1992), plantea que “**...algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de Recursos Humanos. (p.56)**

Desde esta perspectiva se visualiza en la óptica de este autor un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo:

1. Componentes de planeamiento general en la organización.
2. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.

5. Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

Esta empresa tiene un amplio reporte de trabajos positivos fundamentalmente en la empresa petrolera y sus contratistas para quien ha realizado trabajos de impermeabilización tanto en las edificaciones de la PDVSA así como también en los espacios gasíferos. También tiene esta empresa una amplia experiencia en el ramo de la construcción.

Cuenta esta empresa Edil en su estructura interna con:

- ❖ Una Presidencia

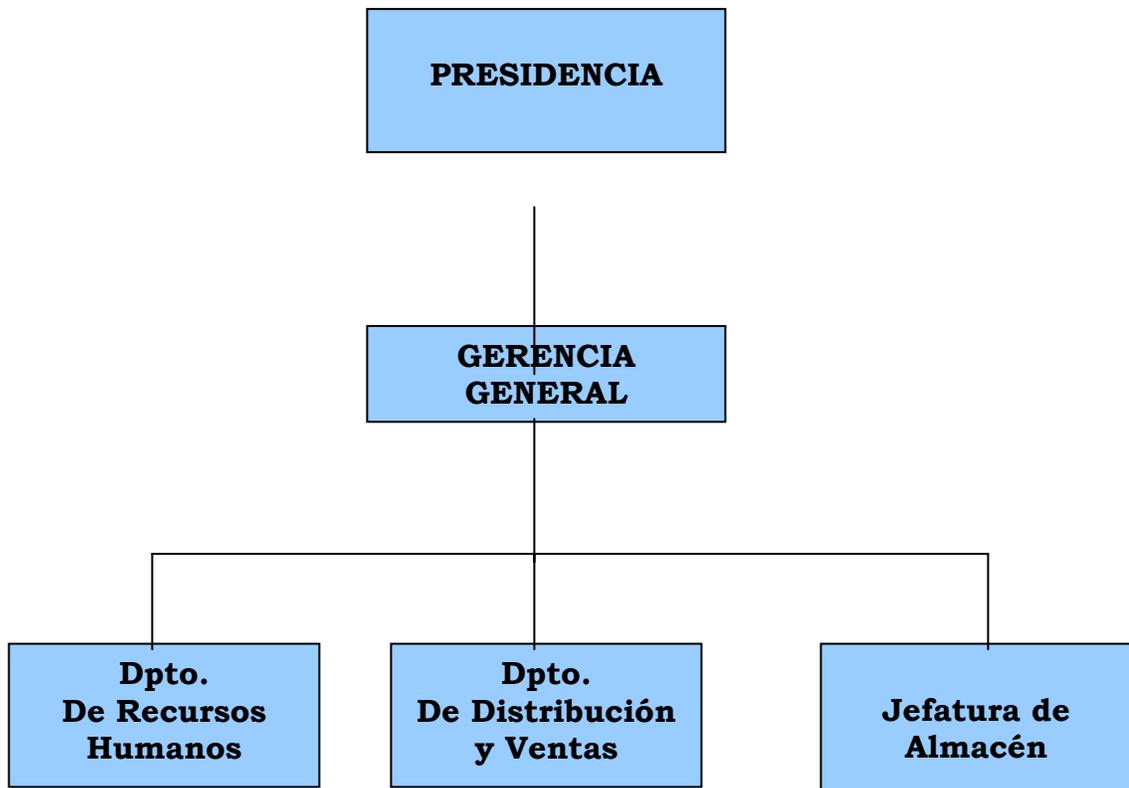
- ❖ Una Gerencia General
- ❖ Un Departamento de Recursos Humanos
- ❖ Un Departamento de Ventas y Distribución
- ❖ Una Jefatura de Almacén.

En su estructura interna se caracteriza por contar con:

- ❖ Un Administrador
- ❖ Un Contador
- ❖ Un Jefe de Recursos Humanos
- ❖ 1 jefe de Almacén
- ❖ Secretarias
- ❖ 2 vendedores
- ❖ obreros fijos

Mantiene esta empresa la modalidad de trabajos a destajos en el caso de desarrollo de trabajos en los momentos cuando su personal es insuficiente para atender todos los contratos que alcanzan a contratar.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL**



### **2.2.12 Visión de la Empresa Edil Oriente Internacional**

Diseñar y realizar estrategias y acciones para la prestación de servicios en el área de la construcción, impermeabilización y venta de productos relacionados con el ramo.

Hacer participativa la responsabilidad que tiene como empresa en dar de un servicio integral a los diferentes entes públicos y privados de la región.

### **2.2.13 Misión de la Empresa Edil Oriente Internacional**

La Misión de la Empresa Edil Oriente Internacional es la docente lograr aplicar y desarrollar sistemas y técnicas trabajo novedosos en el ámbito de la construcción e impermeabilización.

#### **PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se indica la manera como se desarrolla la investigación y los diferentes elementos relacionados con la misma, entre estos se destacan los siguientes: Diseño de la Investigación, Universo o población, muestreo, Técnicas de investigación, Procedimiento,

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Este trabajo está enmarcado dentro de la investigación de campo, tomando en cuenta la estructura del problema planteado y los objetivos propuestos en el mismo.

Con relación a la investigación de campo refiere el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (1998) lo siguiente:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5)

Atendiendo al planteamiento expresado en la cita anterior, hay que destacar que la investigación de campo tiene por ámbito de acción la

realidad, es decir, el medio entorno, el sitio donde se suceden los hechos que son causa de estudio. Por otra parte la investigación de campo puede tener una gran gama de propósitos que pueden ser descriptivos interpretativos, de entendimiento de la naturaleza del problema.

### **3.2 Nivel de la Investigación**

Por las características propias de la investigación se puede decir que esta es de carácter descriptivo en el sentido que se orientan fundamentalmente a dar respuestas a las interrogantes ¿qué es? Por ello, estos estudios obtienen información que se relaciona con la situación actual del fenómeno objeto de estudio.

Al respecto Sabino (1992) sostiene que: **“La investigación descriptiva consiste en: Describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se puede obtener información sistemática sobre las mismas”** (p.60)

La investigación es de carácter descriptivo por su naturaleza se remiten a describir las situaciones que estudian. En este sentido no profundizan en cuanto a las causas o razones que generan la problemática que se estudia. Por lo general, este estudio revisa situaciones elementos homogéneos de fenómenos. Por otra parte se puede decir que la investigación descriptiva traza lo que es. Por ello, comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, suele implicar

algún tipo de comparación o contrastes, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales.

Se puede decir del mismo modo que el objetivo fundamental de la investigación descriptiva es el de lograr detectar el qué, que está sucediendo en el momento que se lleva la misma.

### **3.3 Universo o Población**

La población en el caso particular de esta investigación esta representada por todo el personal administrativo, obrero, técnico que labora en la Empresa Edil Oriente Internacional.

De la población dice Ballestrini (1997) que la misma es: “Conjunto finito e infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (P. 123)

Por otra parte Zapata (1998) indica que: “El universo de población está formado por la población sobre la cual versará el estudio, en si el conjunto de casos a ser estudiados y requisitos integrados por todas aquellas unidades que reúnan los requisitos exigidos y previamente establecidos por el investigador (p.88-89).

En este sentido se puede decir que la población de esta investigación en función de las trece (13) personas.

### **3.4 Técnicas de Investigación**

Para la Realización de este estudio se hicieron uso de las siguientes técnicas.

- ❖ Cuestionario: Este método ayuda obtener información de manera clara y precisa empleando un formato estandarizado de preguntas, donde el informante reporta sus respuestas por escrito, no requiriendo la presencia de las entrevistadoras. La misma fue aplicada a una población de trece personas, que conforma población la fuerza laboral de la empresa Edil Oriente.
- ❖ La investigación documental, la cual fue factor importante para el desarrollo de la investigación por cuanto proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.
- ❖ La observación directa, por el hecho de participar de manera activa permitiendo conocer información facilitada por el personal administrativo de la organización.

### **3.5 Procedimientos de Análisis**

Para lograr los objetivos previamente citados se siguieron los siguientes pasos:

- a) Revisión bibliográfica acerca de la planificación de recursos humanos.

- b) Visitar a la empresa, para realizar la observación directa que consiste en la participación abierta e inmediata de los investigadores, para así obtener la información necesaria por parte del personal de la empresa.
- c) Se aplicaron cuestionarios porque son una forma de recoger información y no requieren de la presencia del encuestador para su realización.
- d) Una vez obtenidos los datos, se tabularon a través de un procedimiento manual por medio de cuadro con cifras absolutas y porcentuales.

Los resultados de los datos fueron analizados en forma cualitativa y cuantitativa.

- a) Análisis Cualitativos: Abarca todas aquellas informaciones tomadas sobre la base de la opiniones dadas por los empleados.
- b) Análisis Cuantitativo: Más bien de tipo numérico en comparación al anterior, éste indica el análisis de los elementos tomados, es decir, cada una de las variables convirtiéndolas en cifras que reflejan el significado de los resultados.

### **3.6 Recursos**

Entre los recursos que permitieron alcanzar el éxito de la investigación se tienen los siguientes:

#### Recursos Humanos:

Todo el personal que labora en la empresa Edil Oriente.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**CUADRO Nº 1**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE**  
**INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA EDIL**  
**ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005.**

<b>INDICADORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Primaria completa	1	7,69 %
Secundaria completa	2	15,38 %
Técnica	5	38,46 %
Universitaria Completa	5	38,46 %
Postgrado	0	
Otros		
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

#### **Análisis:**

De los encuestados, el 38,46 % manifestó que su nivel de instrucción es técnico, igualmente que los profesionales, otro 15,38% son bachilleres y un 7,69 % con primaria completa.

La empresa Edil Oriente, cuenta con un personal empleado en su mayoría con un nivel de instrucción profesional para ocupar los cargos relacionados con el área de personal.

A la hora de seleccionar el personal para futuras contrataciones en los diferentes puestos de trabajo, estos se adaptan a las exigencias del mundo moderno, para que así el personal se sienta motivado y satisfecho para desempeñar sus funciones.

**CUADRO Nº 2**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LAS FUNCIONES**  
**DESEMPEÑADAS POR LOS OCUPANTES DE LOS PUESTOS**

<b>INDICADORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	9	69,23 %
No	4	30,76 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados del siguiente cuadro el 69,23 % de los empleados corresponde a las funciones de acuerdo al área de trabajo y profesión de los mismos. Sin embargo el 30,76 refleja funciones ajenas a su profesión por ende la empresa Edil cuenta con un personal preparado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**CUADRO Nº 3**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE**  
**SERVICIO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA EDIL**  
**ORIENTE INTERNACIONAL. MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 1 – 5 años	8	11,53 %
De 6 -10 años	2	15,38 %
De 11 – más año	3	23,07 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos el 61,53% de los trabajadores tienen laborando en la empresa entre 1 a 5 años de servicio en la empresa Edil Oriente Internacional C.A., el 23,07 % tienen laborando en la empresa más de 11 años y el 15,38 % entre 6 a 10 años de servicio.

La empresa Edil Oriente Internacional C.A. cuenta con un personal que posee experiencia en su área de trabajo, porque la mayoría de los empleados tienen muchos años en la empresa, por ende la rotación de personal es mínima. Esto se debe a que cada uno de ellos conoce las actividades a realizar.

**CUADRO Nº 4**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA**  
**EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	8	61,53 %
No	5	38,46 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

El 61,53 % de los empleados manifestó que la empresa los selecciono por un proceso de selección, sin embargo el 38,46 % manifestó que no fue seleccionado por un proceso de selección.

En realidad la empresa Edil Oriente no cuenta con políticas definidas de reclutamiento y selección de personal, puesto que se aplica el proceso de acuerdo a los cargos que ocupan los individuos.

**CUADRO Nº 5**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA**  
**EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE**  
**PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A.**  
**MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	23,08 %
No	10	76,92 %
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

El 76,92% de los empleados manifestó que no existe una política de reclutamiento y selección de personal, al contrario de un 23,08 % que afirmó la existencia de ella.

En caso de existir tal política esta debe ser conocida por todo el personal y no por un grupo minoritario determinado.

En realidad, la empresa Edil Oriente Internacional C.A., no cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal que satisfaga sus necesidades a la hora de cubrir una vacante; pero actualmente requiere de una política que los guíe para tratar de alcanzar sus objetivos y así tener la seguridad de que cuenta con un buen personal, es decir que sea lo suficientemente efectivo para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo.

La empresa Edil Oriente Internacional C.A. debe tener un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal

que le permita ejecutar de una manera eficaz el proceso de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso a la empresa.

**CUADRO Nº 6**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA CALIDAD DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0
Bueno	9	69,23 %
Regular	4	30,76 %
Malo	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

### **Análisis:**

La información de los encuestados demuestra que la calidad del procedimiento de reclutamiento y selección de personal es bueno en un 69,23 %, el 30,76 %expreso que es regular.

En realidad, este proceso puede caracterizarse como un poco deficiente en su totalidad por cuanto la inexistencia de políticas de reclutamiento y selección permite que el ingreso de personal se haga en algunas veces por otras vías, menos por las señaladas por el departamento de personal.

**Tal motivo afecta la situación adecuada del personal que requiere la empresa, por cuanto carece de eficacia en el proceso de selección.**

**La empresa Edil Oriente Internacional C.A. debe contar con un proceso apropiado para emplear personal, y de esta manera estar seguros de que se tiene un recurso humano apto para cumplir con los objetivos de la empresa.**

**CUADRO Nº 7  
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS TIPOS DE  
FUENTES UTILIZADAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A.  
MATURÍN 2005**

<b>INDICADORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Solicitud espontánea	6	46,15 %
Anuncio de prensa	0	0
Promociones o ascensos	1	7,69 %
Recomendación del personal	6	46,15 %
Sindicatos	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

### **Análisis:**

Según los resultados del cuadro Nº 7, el 46,15 % de los empleados ingreso a la empresa por solicitud espontánea y recomendaciones del personal.

En la empresa la mayor parte del personal ingreso por solicitud espontánea y recomendaciones del personal, tomándose más en cuenta las recomendaciones del personal, debido, que son personas que tienen tiempo laborando en la organización y por ende proporcionan personal idóneo a la empresa.

**CUADRO Nº 8**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN APLICADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A. MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Entrevista	9	69,23%
Pruebas psicotécnicas	0	0
Pruebas de conocimiento	4	30,76 % %
Pruebas de personalidad	0	0
Exámenes médicos	0	0
Todas las anteriores	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

El 69,23 % de los empleados encuestados señalo que la técnica más empelada para su selección o ingreso fue la entrevista. Posteriormente, el 30,76 % afirmó que se les aplicó pruebas de conocimiento.

Las técnicas de selección son aquellas que se aplican para proveer a la empresa de los trabajadores más aptos y mejores capacitados para desempeñar con eficiencia los puestos vacantes.

**CUADRO Nº 9**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LA**  
**FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIR LA GERENCIA DE PERSONAL EN**  
**CUANTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE**  
**PERSONAL DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL C.A.**  
**MATURÍN 2005**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Selección de personal idóneo	3	23,08 %
Evaluar al personal	0	0
Establecer un archivo de elegible para seleccionar al personal	0	0
Reclutar candidatos calificados	0	0
Todas las anteriores	10	76,92 %
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis a los empleados de la empresa Edil Oriente Internacional C.A. Abril 2005.

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 76,92 % de los empleados manifiesta que la gerencia de personal debe cumplir con todas las funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, para que el proceso sea más eficaz a la hora de seleccionar un candidato.

Sin embargo el 23,08 % manifestó que solamente debe seleccionar al personal, obviando otras funciones que son de exactitud al momento de cubrir una vacante.

## Conclusiones

Después de haber realizado un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de los empleados en la empresa Edil Oriente internacional C.A. Maturín, se concluyo lo siguiente:

- Edil Oriente no cuenta, con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir el candidato adecuado para cubrir una vacante, y así garantizar el buen funcionamiento de la misma.
- El procedimiento de reclutamiento y selección de personal, de la empresa Edil Oriente, se hace de manera acientífica, en lugar de los objetivos institucionales de manera eficaz.
- Esta empresa no toma en cuenta los criterios del reclutamiento de personal, lo que conlleva no tener relaciones interinstitucionales y la no interrelación con grupos sociales pequeños.
- La calidad del proceso de reclutamiento y selección de personal es bueno, en cuanto a no tener una política de reclutamiento y selección definida y en su totalidad no existe un modelo.
- Se pudo detectar que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de personas y solicitudes espontáneas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los roles correspondientes al cargo.
- La técnica de selección más usada por esta empresa es la entrevista, por cuanto los aspirantes son personas recomendadas, mientras que las otras técnicas son poco usadas.

- La empresa Edil Oriente, cuenta con un personal que posee suficiente experiencia dentro de este, porque la mayoría de sus empleados tienen muchos años en la organización.

## Recomendaciones

En razón de las conclusiones antes señaladas se proponen las siguientes recomendaciones:

- Crear una política de reclutamiento y selección que ayuden al logro eficaz de los objetivos.
- Crear un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad de proceso y evitar la baja productividad en la empresa.
- La empresa debe tener cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a su personal, en cuanto al grado de instrucción que tenga el aspirante y al cargo que se asigne para evitar contratar personal no calificado que puede traer problemas a la empresa.
- Se recomienda aplicar fuentes de reclutamiento mixto, debido a que este permite escoger candidatos más capacitados.
- Se debe aplicar exámenes médicos a las personas que ingresan a la empresa, ya que este permite conocer si la persona está apto o no para el trabajo.
- La gerencia de personal debe cumplir el proceso administrativo relacionado con el reclutamiento y selección de personal par alta calidad en el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

BALLESTRINI, K(1997). *Metodología de la Investigación*. Editorial Anagrama Barcelona España 1<sup>ra</sup> Edición.

BISLICK, J (2000) *Evaluación del Sistema de Selección del Personal Administrativo Desarrollado en la Empresa "Mi Casa"*. Tesis de Grado UPEI Monagas.

BESSEYRE (1998). *Desarrollo de Personal*. Mcwrrill Editores. México Df. 2<sup>da</sup> Edición.

BUSTILLO, C (1994). *Modelos de Recursos Humanes Centrados en el Puesto de Trabajo*. Anagrama Editores. Barcelona España 2<sup>da</sup> Edición.

COLLINS & SMITH (1998). *Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo*. Mcwrrill Editores. México DF. 2<sup>da</sup> Edición.

CORTEZ, A (1989). *Administración de Empresas*. Mcwrrill Editores. México Df. 1<sup>ra</sup> Edición.

CHIAVENATO, I (1993). *Estructura de la Administración de Recursos Humanos*. Mcwrrill Editores. México DF. 4<sup>ta</sup> Edición.

GOMEZ, G (1998). *Clasificación Puntual de la Entrevista*. Material Mimeografiado. Seminario de Investigación en las Ciencias Sociales. UPEL Monagas.

\_\_\_\_\_ (1999) *Análisis Comparativo del Desempeño del Personal Administrativo de las Empresas Fiorca Centro y Fiorca Coromoto*. Tesis de Grado. UPEL-Monagas.

HERPER Y LYNCH (1998). *Modelos de Gerencia de Recursos Humanos*. Anagrama Editores. Barcelona España 3<sup>ra</sup> Edición.

MARTINEZ, K. (1998). *Metodología de la Investigación*. Modulo 1. UPEL

\_\_\_\_\_ (1999) *Revisión de Procedimientos Estratégicos de Captación de Personal Administrativo en la Empresa de Vigilancia Watchman*. Tesis de Grado UPEL Monagas.

OHIGGINS, D (1999). *Reclutamiento de Personal*. Anagrama Editores. Barcelona España 3<sup>ra</sup> Edición.

PARSON, H (1998). *Wesman Personnel Clasification Test*. Mcwrrill Editores. México Df. 2<sup>da</sup>. Edición.

HACKMAN, R. (1998). *Nivel de Retribución por el Desempeño del Puesto*. Editorial Cave. México DF. 2<sup>da</sup> Edición.

SMITH, K (1998). *Clasificación en el Diseño del Trabajo*. 1<sup>ra</sup> Edición. Anagrama Editores. Barcelona España.

SABINO, C (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.

WERTHER Y DAVIS (1999). *La Administración de Personal*. Anagrama Editores. Barcelona España. 1<sup>ra</sup>. Edición.

ZAPATA, H (1998). *Métodos de Investigación Social en las Ciencias Sociales*. Ediciones de la Biblioteca. U.C.V. 1<sup>ra</sup> Edición. Caracas - Venezuela.

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, OBRERO,  
TECNICOS CON EL FIN DE RECABAR INFORMACION  
RELACIONADA CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE  
ESTA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

**AUTORES:**

GOMEZ, NEUDIS

C.I. 11.775.029

TERAN TAILANDIA

C.I. 13.655.898

MATURIN, ENERO 2005

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ENCUESTA**

Reciba un cordial saludo en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de conocer por intermedio de un cuestionario, su opinión sobre: “ **EI ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA EDIL ORIENTE INTERNACIONAL** ”.

El cuestionario que se le hace llegar tiene una finalidad exclusivamente didáctica, porque mediante sus valiosas respuestas, permitirá conocer la información necesaria para elaborar La tesis de Grado para optar al Título de Lic. En gerencia de recursos Humanos.

Tus aportes serán fuente fundamental, que contribuirá a la realización de este trabajo.

Agradecemos a máxima colaboración y gentileza para con nuestro propósito

Gracias por su colaboración

Los autores

## INSTRUCCIONES

Se le agradece seguir las instrucciones que aparecen a continuación:

1.- La información que Usted suministre será de mucha utilidad para los fines del presente estudio.

2.- En cada una de las preguntas que se le presentan marque con una (x) la (s) respuestas que consideren ocurren en el proceso de selección de personal de la Empresa Edil Oriente Internacional.

3.-El cuestionario consta de 6 preguntas, las cuales deben ser respondidas en función de la realidad por usted conocida o vivida en el proceso de selección de personal administrativo de esta empresa.

4.- Responder el cuestionario es una colaboración que usted presta. No significa ningún compromiso que lo vaya a comprometer en su cargo.

5.- De su colaboración sincera depende que los resultados sean satisfactorios.

## CUESTIONARIO

1) Nivel de Instrucción	Completa	Incompleta
a) Primaria	_____	_____
b) Secundaria	_____	_____
c) T.S.U	_____	_____
d) Universitario	_____	_____

Indique profesión \_\_\_\_\_

---

2) Las funciones desempeñadas por usted corresponde con su preparación

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

---

3) Tiempo de servicio en la empresa

a) 1 – 5 años

b) 6 – 10 años

c) 11 – más años

4) Se realiza en la empresa Edil Oriente el proceso de recluta selección de personal.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5) Existe una política de reclutamiento y selección de personal en la

empresa Edil Oriente.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6) Considera usted que el proceso de reclutamiento y selección realizado por al compañía Edil Oriente internacional es:

Excelente \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

7) A través de que fuente ingreso usted a la empresa Edil Oriente

a) Solicitud Espontánea

b) Anuncio de Prensa

c) Promociones o ascenso

d) Recomendaciones de personal

e) Sindicatos

f) Otros.

8) Qué técnicas de selección se le aplica al momento de ingresar a la empresa

- Entrevista

- Exámenes médicos

- Pruebas psicotécnicas

- Todas las anteriores

- Pruebas de conocimiento

- Otros

- Pruebas de personalidad

9) Qué funciones cree usted debe cumplir la sección de reclutamiento y selección de personal

- Seleccionar al personal idóneo
- Evaluar al personal
- Establecer un archivo de elegible para seleccionar al personal
- Reclutar candidatos bien calificados
- Otras

Mencione \_\_\_\_\_

---