



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Escuela de Ciencias Sociales

Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección para el
Programa de Aprendices Ley INCES, de la empresa
Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).
Puerto Ordaz, Estado Bolívar. Año 2009.**

Autor:

Del Riego, Yuliannys

Asesor:

M.Sc. Daniel Romero Pernalete

Trabajo de Grado, modalidad pasantía, presentado como requisito para optar al
título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, marzo 2010

**Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección para el
Programa de Aprendices Ley INCES, de la empresa
Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).
Puerto Ordaz, estado Bolívar. Año 2009.**

APRODABO POR:

Prof. Daniel Romero Pernalette
(Asesor Académico)

Prof. Celso Vásquez
(Jurado Principal)

Prof. Rodolfo Muñoz
(Jurado Principal)

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

APROBADO

Cumaná, marzo 2010

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| AGRADECIMIENTO | i |
| DEDICATORIA | ii |
| RESUMEN..... | iii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 4 |
| SITUACIÓN A INTERVENIR Y CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA ... | 4 |
| 1.1 SITUACIÓN PROBLEMA A INTERVENIR..... | 4 |
| 1.2. Objetivos de la pasantía..... | 10 |
| 1.3. Características de la pasantía..... | 12 |
| 1.3.1. Descripción y ubicación geográfica de la empresa..... | 12 |
| 1.3.2. Reseña histórica de la empresa | 12 |
| 1.3.3. Misión de la empresa | 16 |
| 1.3.4. Visión de la empresa..... | 16 |
| 1.3.5. Objetivos estratégicos de la empresa | 17 |
| 1.3.6. Dependencia administrativa donde se va a desarrollar la pasantía.... | 17 |
| 1.3.7. Funciones básicas de la Gerencia de Recursos Humanos..... | 19 |
| 1.3.8. Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo..... | 19 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PASANTÍA | 20 |
| CAPITULO II | 22 |
| MARCO TEÓRICO..... | 22 |
| 2.1. BASES TEÓRICAS..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1. La organización y sus recursos humanos..... | 22 |
| 2.1.2. Reclutamiento de personal..... | 26 |
| 2.1.3. Selección de personal | 30 |
| 2.1.4. Relación entre reclutamiento y selección | 33 |
| 2.1.5. Los manuales, sus funciones y su utilidad..... | 34 |
| 2.1.6. Manuales de reclutamiento y selección | 36 |
| 2.1.7. Manual de reclutamiento y selección | 37 |
| 2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS | 39 |
| CAPITULO III..... | 41 |
| PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL..... | 41 |
| 3.1. FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 41 |
| 3.1.1. Diseño de la investigación | 42 |
| 3.1.2. Tipo o nivel de investigación..... | 43 |
| 3.1.3. Universo o población | 43 |
| 3.1.4. Fuentes de información..... | 44 |
| 3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información | 44 |
| 3.1.6. Procesamiento de la información..... | 45 |
| 3.2. FASE 2: DISEÑO DEL MANUAL..... | 45 |
| 3.2.1. Establecimiento de los elementos del manual de reclutamiento y selección. | 45 |
| 3.2.2. Diseño del Manual..... | 46 |
| CAPITULO IV..... | 48 |
| DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE “APRENDICES LEY INCES” | 48 |
| 4.1 EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL ASPIRANTE..... | 50 |
| 4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZADOS..... | 51 |
| 4.4 ENTREGA DE LAS PLANILLAS A LOS ASPIRANTES A APRENDICES-INCES | 51 |
| 4.5 ENTREVISTAS CON LOS ASPIRANTES | 52 |
| 4.6 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES | 53 |
| 4.7 TOMA DE DECISIONES PARA LA SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES | 54 |
| 4.8 SOBRE EL PROCESO EN GENERAL | 55 |
| CAPITULO V | 56 |
| MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL PROGRAMA “APRENDICES LEY INCES” DE LA EMPRESA ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A (EDELCA), PUERTO ORDAZ | 56 |
| CONCLUSIONES | 71 |
| RECOMENDACIONES | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA | 75 |
| Hoja de Metadatos | 77 |

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente y la Escuela de Ciencias Sociales, por haberme formado profesionalmente.

A la empresa Electrificación del Caroní, (EDELCA) C.A-Puerto Ordaz, especialmente al Departamento de Recursos Humanos, por haberme brindado la oportunidad de extender y compartir conocimientos y por formar parte del Programa de Aprendices Ley INCES.

A la asesora empresarial, Licenciada Eloida Nadales, gracias por las asesorías brindadas.

A mi tutor académico, M.Sc. Daniel Romero Pernalette; por quien guardo respeto y admiración, muchísimas gracias por todos esos conocimientos transmitidos para la elaboración y culminación del presente trabajo de grado.

DEDICATORIA

A Dios:

Por su inmensa gracia y amor, y por las bendiciones derramadas durante estos años de esfuerzo y esmero, de buenos y malos momentos, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis padres:

Orlando Del Riego

Carmen Geraldino

Gracias por el apoyo, amor, confianza y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo esto una pequeña recompensa por sus múltiples esfuerzos. Sin ustedes esta experiencia de vida no hubiese tenido sentido.

A mis amigos/as:

Por los momentos de alegría y tristeza, les estoy agradecida por siempre y en especial a Luis Millán, María José Galantón y Ana Gabriela Marcano.

A mi novio Antonio Pedrón:

Por su apoyo y consejos en momentos de decaimiento y por ser ejemplo de perseverancia, dedicación y responsabilidad ante muchas personas.

A toda mi familia:

Especialmente a Luís Geraldino y Carmen Nuñez, por hacer de mis pasantías la más grata experiencia, los llevo en mi corazón y en mis pensamientos.

A mi prima:

Livia Geraldino, quiero decirle hoy que somos tan parecidas porque me enseñaste el camino de la excelencia y que no importan que tan difícil sean las situaciones, siempre abran fuerzas en nuestro corazón para salir vencedores y triunfar.



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Escuela de Ciencias Sociales

Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
PARA APRENDICES LEY INCES DE LA EMPRESA EDELCA,c.a.
PUERTO ORDAZ, 2009**

AUTOR: Br. Yuliannys del Riego

TUTOR: Daniel Romero Pernalette

FECHA: marzo-2010

RESUMEN

Un manual de reclutamiento y selección es un documento oficial en el que se detallan las políticas, normas y procedimientos para atraer candidatos y seleccionar de entre ellos los que serán incorporados a la organización. Estos son importantes para otorgarle a la empresa eficiencia, minimización de gastos, reducción de índices de rotación, contribución a la preparación efectiva de los especialistas encargados del proceso, así como también garantizar confiabilidad en los resultados de las pruebas de selección, competitividad entre individuos. En este trabajo se diseñó un manual de reclutamiento y selección para aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA. El estudio e desarrolló en dos fases; en la fase investigativa se utilizó un diseño de campo, con un nivel proyectivo y los datos fueron suministrados por las entrevistas realizadas a los analistas encargados del proceso a través de un formulario con preguntas abiertas, los resultados obtenidos indican que el proceso de reclutamiento y selección presenta deficiencias en algunos aspectos. En la fase propositiva se diseñó el manual, por medio del cual se pretende mejorar dicho proceso.

Palabra clave: reclutamiento, selección, aprendices-INCE.

INTRODUCCIÓN

El mundo de las organizaciones ha venido cambiando aceleradamente, no sólo con la formulación de nuevos conceptos y la creación de nuevos contenidos; sino por la creciente importancia de los activos intangibles, representados por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de las organizaciones. A estos activos se les denomina capital humano y son capaces de generar valor económico para dichas organizaciones.

En la actualidad, con la globalización de la economía y la competencia del mercado laboral, el recurso humano se ha convertido en la principal ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, porque es el único que agrega un valor diferencial a las mismas y, por lo tanto, se ha convertido en factor clave para el éxito de las empresas.

En otras palabras, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente. Por tal motivo, cada vez se hace más necesario tomar medidas para poder atraer al personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una buena administración del proceso de reclutamiento y selección de personal, este objetivo sería difícil de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción no posee, entre otras cosas, el nivel de calidad que se requiere.

El interés por proveerse de material humano apto para el desempeño de sus responsabilidades puede extenderse a otro sector de los recursos humanos que hoy forman parte de las empresas en Venezuela. Se trata de los aprendices que forma el INCES y se incorporan primero como pasantes, y luego, eventualmente, como

trabajadores de las citadas empresas, una de las cuales es la Electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA).

A partir de estas consideraciones, la pasante se propuso diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección para Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar. El citado manual pretende garantizar la calidad de los aprendices que ingresen a la corporación eléctrica, para así reducir las consecuencias negativas ocasionadas por la selección inadecuada de tales aprendices.

La pasantía se llevó a cabo en dos fases, en la primera se analizó la manera como actualmente se está desarrollando el proceso de reclutamiento y selección de Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA: detección de necesidades, medios de reclutamiento, técnicas de selección, responsables del proceso y toma de decisiones en la selección de aspirantes.

En la segunda fase se diseñó el manual, incluyendo los elementos del proceso de reclutamiento (detección de necesidades, elaboración de planillas codificadas, determinación del perfil de los Aprendices, mecanismo para el reclutamiento) y de la selección (criterios para la selección de los aprendices, responsables de la realización de esta etapa, normas y procedimientos que guiarán el proceso, criterios para la toma de decisiones en la selección y la forma como se evaluará la efectividad del proceso).

Para la primera fase se realizó una investigación de campo, caracterizada como un proyecto factible, para lo cual se recabó información de parte de las personas encargadas de coordinar y dirigir actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal del Programa de Aprendices Ley INCES

El manual elaborado será sometido a la consideración del gerente del Departamento de Recursos Humanos de EDELCA, y si llegase aplicarse podría generar beneficios para la organización y para el programa de aprendices INCES, puesto que garantizaría un mejor aprovechamiento de la experiencia por parte de los aprendices y un mayor aporte para la organización, ya en el período de pasantías o luego de su eventual incorporación como trabajador de la empresa.

El presente informe de pasantía está conformado por cinco capítulos con el fin de facilitar el desarrollo de trabajo de grado, los cuales se mencionan a continuación:

En el Capítulo I se presenta la situación a intervenir, las características de la pasantía y la justificación de la misma. En el Capítulo II: se hace referencia al marco teórico que sustenta a la investigación y a los criterios para el diseño del manual. El Capítulo III contiene los aspectos metodológicos, identificando el diseño, nivel de investigación, la población, fuentes de información, técnicas de recolección y procesamiento de la información. El Capítulo IV presenta el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de Aprendices Ley INCES. Finalmente, se incorpora el Capítulo V contentivo del manual diseñado por la pasante, para finalizar con algunos anexos importantes y la bibliografía utilizada para el desarrollo del informe de pasantía de grado.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INTERVENIR Y CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA A INTERVENIR

En la actualidad, la sociedad se encuentra en un proceso de rápidas transformaciones que tienen lugar en el marco de la globalización. Estas circunstancias plantean grandes retos para cualquier organización que pretenda ser exitosa y mantenerse en el mercado. El principal desafío es la competitividad, para lo cual deben hacer un uso óptimo de los insumos que la sociedad pone a disposición de las organizaciones para que produzca los bienes y servicios que esa sociedad demanda.

En ese contexto, se concibe a las organizaciones, *“como una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”* (Robbins, 2004: 4). Para esto las empresas deben estar dotadas de diferentes recursos, entre los cuales se puede mencionar los recursos técnicos, materiales, financieros, mercadológicos y humanos. Todos estos recursos son importantes, pero el de mayor relevancia, es el recurso humano, ya que éstos son los encargados de poner en marcha maquinarias, sistemas computarizados, tomar decisiones, así como también solucionar conflictos, entre otras actividades. Por ello, Stoner, Freeman y Gilbert (2006:412) afirman que *“los recursos más importantes de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu”*

En vista de lo anteriormente señalado, la toma de decisiones en cuanto a recurso humano se refiere, es un factor determinante del éxito de las organizaciones, por lo que reclutar, capacitar, desarrollar, motivar y mantener el personal necesario para formar grupos eficientes y competitivos se ha convertido en tarea fundamental de cualquier empresa. Para esto, se ha venido desarrollando un área encargada de garantizar la provisión y mejor aprovechamiento de las potencialidades de las personas en la organización. Esa área se denomina Administración de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano, la cual es definida por Chiavenato (2002: 9) como *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”*.

La Administración de Recursos Humanos persigue varios objetivos, siendo uno de los más importantes dotar a la organización de personas con conocimientos y habilidades específicas para desempeñar determinadas actividades asignadas a un cargo. La función de reclutamiento y selección está dirigida a la provisión de ese personal idóneo. El reclutamiento *“es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”*. (Guth-Aguirre, 2007:15). Por otra parte, Chiavenato (2002:111), define a la selección como *“el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”*.

Es preciso mencionar que reclutamiento y selección son dos fases de un mismo proceso y no dos procesos que operan de manera separada. Pudiera decirse que obran de manera coordinada, es decir, que los resultados de una buena selección dependen de la eficiencia con que se haya realizado el reclutamiento.

Es evidente, entonces, la importancia que el proceso de reclutamiento y selección tiene para cualquier organización. En efecto, para que las organizaciones se mantengan en el tiempo, sus procesos productivos, administrativos y de servicio deben llevarse a cabo de manera eficaz y eficiente, y para ello es necesario contar con un personal calificado, con las potencialidades, conocimientos, habilidades y destrezas, que garanticen el desempeño eficiente de los cargos.

Ahora bien, la adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección requiere de una serie de condiciones, decisiones y etapas que garanticen la idoneidad de sus resultados. Por eso es recomendable que el personal encargado de realizar el proceso, cuente con un documento donde se sistematice y se formalice la secuencia de eventos y decisiones que deben ejecutarse para poder cumplir con el objetivo de cubrir la vacante. Ese documento es el manual de reclutamiento y selección de personal.

Según Klaus (s/f: documento en línea), *“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y /o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”*

En las organizaciones pueden existir diferentes tipos de manuales, todos ajustados al propósito que se desea alcanzar, a las necesidades y a los requerimientos de las mismas. Estos manuales pueden referirse a aspectos como: descripción de cargos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, procedimientos administrativos, etc. En este trabajo de pasantía se hace referencia especialmente al manual de reclutamiento y selección, el cual es entendido como un documento oficial en el que se detallan las políticas, normas y procedimientos

para atraer candidatos y para seleccionar de entre ellos los que serán incorporados a la organización.

Dicho manual debe contener la descripción detallada del proceso, desde el momento en el que surge la necesidad de personal. Debe indicar los mecanismos para la determinación del perfil del aspirante, el tipo de reclutamiento que se debe realizar, los medios que se utilizarán para captar a los postulantes. Igualmente, debe indicar las técnicas adecuadas para la selección del personal y el contenido de la misma, los criterios para hacer la selección y las responsabilidades por las decisiones que en el proceso se tomen. El manual debe incluir también los formularios, formatos de entrevistas y el tipo de pruebas a las que el aspirante debe ser sometido.

El manual fue elaborado específicamente para el proceso de reclutamiento y selección de “Aprendices Ley INCES” en la empresa Electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA), una organización del Estado, dedicada a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, que forma parte del conglomerado industrial de la CVG ubicado en la región Guayana, integrado por las empresas básicas del aluminio, hierro, acero, carbón, bauxita y actividades afines.

EDELCA, al igual que otras empresas básicas de la zona, desarrolla un programa para “Aprendices Ley INCES”, dirigido especialmente a jóvenes desocupados, con edades comprendidas entre 14 y 17 años, que no hayan recibido formación previa en el oficio a desarrollar, con un grado de instrucción acorde con el oficio en el cual se va a capacitar y que estén interesados en cursar estudios especializados en las instituciones adscritas al INCES, como Fundación la Salle, Fundamental y demás institutos que autorice la empresa de acuerdo a sus propuestas de estudios y beneficios, dando preferencia a los hijos de sus trabajadores.

En EDELCA, el programa “Aprendices Ley INCES” se encarga de la formación de jóvenes en oficios especializados, como: asistentes administrativos e industriales (herrereros carpintero-metálicos, operadores de máquinas, electricistas, electrónicos, entre otros oficios requeridos por los departamentos). Posteriormente, como parte final del pensum de estudio, se les otorga unas pasantías en las diferentes instalaciones de la empresa (edificio administrativo, Macagua, Caruachí y Tocoma), con una duración de un (1) año en la parte administrativa y de tiempo variable en la parte industrial, de acuerdo con la especialidad.

Además, EDELCA le ofrece al aprendiz una ayuda salarial semanal, de acuerdo a lo estipulado por la Ley del INCES, Una vez que el aprendiz entra en el periodo de pasantías, la empresa les cambia el estatus y le otorga otros beneficios como: H.C.M, seguro social, 45 días de vacaciones remuneradas, ayuda para gastos mortuorios en caso de fallecimiento de familiares (madre o padre), suministro gratuito de energía eléctrica a su vivienda principal, caja de ahorro y prestamos de urgencias. Luego, de acuerdo con criterios como disciplina, responsabilidad, habilidades, conocimientos y grado de compromiso con la empresa, muchos de ellos son contratados por EDELCA.

El programa “Aprendices Ley INCES” no posee actualmente un manual de reclutamiento y selección que permita a los analistas atraer, seleccionar y ubicar a los jóvenes en las distintas áreas de interés para el aprendiz y para la empresa. El proceso se realiza sin utilizar criterios técnicos y con ciertas deficiencias.

En efecto, el proceso de reclutamiento y selección de aprendices se realiza de manera imprecisa. En primer lugar, hay poco control en la entrega y recepción de planillas para realizar la solicitud de ingreso al programa, lo que hace que se

eleve el número de solicitantes por encima del que inicialmente ha estimado la empresa. Luego, como primer filtro de selección y descarte, se les realiza a los jóvenes aspirantes una prueba psicotécnica para medir habilidades, destrezas y conocimientos; posteriormente, de acuerdo con los resultados de la prueba psicotécnica, se les convoca a una entrevista programada por varios analistas del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de verificar interés, aspiraciones, compromiso, responsabilidad y datos propios del perfil que se exige para el programa. Esta última actividad se ejecuta de manera informal.

Posteriormente, los aspirantes son llamados a la realización de exámenes médicos: exámenes de rutina, físicos y psicológicos, con el propósito de verificar el estado de salud que presenta el aspirante, actuando esta como último filtro de selección y descarte del proceso. Ahora bien, muchos de los resultados de las pruebas psicotécnicas, médicas y de las entrevistas, son obviados por presiones de carácter político, para permitir el acceso al programa a jóvenes que no cubren el perfil que se requiere. En cuanto a la toma de decisiones para cada una de las eventualidades antes mencionada, se realiza de manera subjetiva, puesto que de acuerdo a quien realice el acto se toma la decisión más adecuada.

Lo anteriormente expresado ha traído como consecuencia que en el Programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA, se presenten situaciones irregulares con esta población de jóvenes aprendices. En entrevista realizada a la Analista de Recursos Humanos encargada del programa, el 24 de febrero de 2009, como parte de la elaboración de un prediagnóstico de la situación, la funcionaria destacó que: *“los jóvenes presentan comportamientos no deseados, como impuntualidad tanto en la fase de formación como en la de Pasantía, resistencia al uso del uniforme establecido por el INCE y la empresa, ausentismo, comisión de hurtos, indisciplina, poca adaptación a las normas de convivencia y abandono del programa en plena pasantía, entre otros”*.

De acuerdo con el planteamiento anterior, el programa Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, se hizo necesario el diseño de un manual de reclutamiento y selección, que le sirviera de guía para la ejecución eficaz al captar y seleccionar a los jóvenes más calificados para dicho programa, con el fin de disminuir los eventos negativos que se están presentando en la empresa, de forma que se haga más productiva la inversión que la empresa hace en el programa. Además, un buen proceso de reclutamiento y selección permitiría a la empresa proveerse regularmente de mano de obra calificada y comprometida con la misma.

El diseño del manual fue abordado con criterios técnicos y con conocimientos teóricos sobre la materia, por lo cual la empresa asignó tal responsabilidad a la pasante, en su condición de estudiante del último nivel de la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

1.2. Objetivos de la pasantía

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un manual de reclutamiento y selección para el programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA). Puerto Ordaz, año 2009.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de reclutamiento y selección de aprendices Ley INCES que actualmente se realiza en la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

- Establecer el perfil de los “Aprendices Ley INCES” habitualmente requeridos por la empresa.
- Establecer los mecanismos para captar a los aspirantes al programa de “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA.
- Describir los medios de reclutamiento para los aspirantes a “Aprendices Ley INCES” de empresa EDELCA.
- Determinar las técnicas de selección que serán utilizadas para escoger a los “aprendices Ley INCES para la empresa EDELCA.
- Diseñar las planillas de solicitud de aprendices, utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección del programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA.
- Fijar las normas y procedimientos que regirán el proceso de reclutamiento y selección para el programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA.
- Establecer las responsabilidades de los funcionarios involucrados en el proceso de reclutamiento y selección de los aprendices para el citado programa.
- Elaborar un manual contentivo de las políticas, normas y procedimientos para el reclutamiento y la selección de aprendices del programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA.

1.3. Características de la pasantía

1.3.1. Descripción y ubicación geográfica de la empresa

La generación de energía hidroeléctrica desarrollada por EDELCA, representa una actividad de contenido estratégico para el país, por cuanto se fundamenta en el uso del recurso agua como fuente no contaminante y renovable de energía. Su continuidad requiere de la conservación y manejo adecuados de los recursos naturales de la cuenca del río Caroní, aporte fundamental de la gestión ambiental de la empresa, lo que constituye además al desarrollo sustentable de la región de Guayana.

Su sede principal está en el Edificio EDELCA, calle Aro con calle Caruachí, Alta Vista Norte, Puerto Ordaz, estado Bolívar y en la Torre las Mercedes, Avenida La Estancia, Chuao-Caracas, Venezuela. Su zona geográfica de acción la conforman Gurí, Macagua, Caruachí, Tocoma, S/E Centro Occidente y Sur Oriente.

Para el desarrollo de sus actividades, EDELCA cuenta con una nómina de empleados 6.200 trabajadores y, actualmente, 325 jóvenes del programa “Aprendices Ley INCES”

1.3.2. Reseña histórica de la empresa

A continuación se reseña, en orden cronológico, una serie de eventos claves en el desarrollo de la empresa. Colocados en pagina Web de la empresa (<http://www.edelca.com.ve>).

1963. El 23 de julio se constituye formalmente la empresa CVG ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A (CVG EDELCA), de acuerdo con el artículo 31 del Estatuto Orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana.

1968. El 23 de Agosto fue firmado el Contrato de Interconexión, dando origen al Sistema Interconectado Nacional, que integraban las empresas CVG EDELCA, CADAFE y C.A. La Electricidad de Caracas. El 8 de Noviembre el Presidente de la República, Raúl Leoni, inaugura la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de Gurí.

1997. El Presidente de la República, Rafael Caldera, inaugura la Central Hidroeléctrica de Macagua. Esta obra representa un aporte de 2540 megavatios a la producción nacional de electricidad. Se finaliza la construcción del tramo Yaracuy–El Tablazo en el sistema Occidental. Se firma un acuerdo entre CVG EDELCA y la empresa ELECTRONORTE, mediante el cual se suministra energía eléctrica desde Santa Elena de Uairén, en Venezuela, hasta la localidad de Boa Vista, en Brasil. La línea de transmisión en territorio venezolano parte desde la subestación Macagua y permite fortalecer el suministro de las poblaciones de Upata, Villa Lola, Guasipati, El Callao, Tumeremo, El Dorado, Las Claritas y Santa Elena de Uairén.

2001. En agosto, se inaugura el Sistema de Transmisión Macagua–Boa Vista. Con esta interconexión se pone en servicio la subestación Santa Elena, de 230/34,5 mil voltios, la cual, además de punto de suministro a la localidad brasilera de Villa Pacaraima y Boa Vista, permite el suministro de energía a los pobladores de Santa Elena de Uairén en territorio venezolano. Se da inicio a las labores de montaje de la primera unidad generadora de la Central Hidroeléctrica de Caruachí. Se promulga la reforma a la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico.

2003. En abril, entra en operación comercial la primera unidad de la Central Hidroeléctrica de Caruachí. En junio reinicia operaciones la unidad número 19, de la Casa de Máquinas II de Gurí, luego de su modernización y rehabilitación.

2004. Continuaron los planes de modernización de la Central Hidroeléctrica de Gurí, incorporando cuatro Unidades completamente rehabilitadas. Paralelo a esto, entraron en operación cuatro máquinas generadoras de la Central Hidroeléctrica de Caruachí, para un total de ocho unidades generadoras. En Tocomá, se continuaron las excavaciones en la zona del aliviadero y Casa de Máquinas. Seis récords de generación hidroeléctrica fueron alcanzados de forma progresiva por CVG EDELCA en los meses de marzo, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Ese mismo año las Centrales Hidroeléctricas pudieron abrir sus compuertas, gracias a las condiciones hidroclimatológicas que permitieron que el lago de Gurí superara la cota de doscientos setenta metros sobre el nivel del mar. Se culmina el Sistema de Transmisión Palital - El Furrial N° 2 a 400 kV. Se certifica el proceso de generación de energía en las Centrales Hidroeléctricas de Gurí, Macagua y Caruachí con la Norma Venezolana Covenin ISO 9001: 2000 y el Laboratorio de Materiales fue acreditado por Sencamer.

2006. El 31 de marzo, el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, firma el Decreto 4.412, mediante el cual se rinde homenaje a las principales figuras de la gesta independentista, asignándole a las obras de ingeniería del Bajo Caroní los nombres de Central Hidroeléctrica Simón Bolívar a Gurí, Antonio José de Sucre a Macagua, Francisco de Miranda a Caruachí y Manuel Piar a Tocomá. Ese mismo día se inaugura la Central Hidroeléctrica Francisco de Miranda, en Caruachí. Para la edificación de esa infraestructura se desarrolló un Plan de Manejo Ambiental encaminado a reducir el impacto que genera una obra de esta magnitud, no sólo en el medio ambiente sino en las comunidades aledañas. En el mismo año se otorga la Certificación internacional ISO 9000 en Gestión de la Calidad, ISO 14000 en Protección al

Ambiente y OSA 18001 en Prevención de Riesgos Laborales, como reconocimiento a nuestro compromiso con la excelencia. De igual manera, la División de Apoyo Aéreo y la División de Producción recibieron el Premio a la Calidad 2006 del Estado Bolívar. Con la continuación del proyecto de aprovechamiento de la cuenca del Caroní, se realizó el primer vaciado estructural fundacional de la Central Hidroeléctrica Manuel Piar en Tocoma.

2007. El 31 de julio, por Decreto-Ley N° 5.330 del Ejecutivo Nacional, se dispone la creación de la “Sociedad Anónima Corporación Eléctrica Nacional, S.A.”, adscrita al Ministerio de Poder Popular para la Energía y Petróleo, como una empresa Estatal encargada de la realización de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia de energía eléctrica”. En el mismo se especifica que la Sociedad Mercantil CVG Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) queda adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo como filial de la Corporación Eléctrica Nacional S.A. El decreto también establece que las empresas “Energía Eléctrica de Venezuela S.A. (ENELVEN), Empresa Nacional de Generación C.A. (ENAGEN), Compañía de Administración y Fomento Eléctrico S.A. (CADAFE), CVG Electrificación del Caroní C.A. (CVG EDELCA), Energía Eléctrica de la Costa Oriental del Lago C.A. (ENELCO), Energía Eléctrica de Barquisimeto S.A. (ENELBAR), Sistema Eléctrico del Estado Nueva Esparta C.A. (SENECA), así como todas las demás empresas filiales de la Corporación Eléctrica Nacional S.A., deberán en un plazo de tres años para fusionarse en una persona jurídica única.

El 8 de octubre de ese mismo año, según la Resolución 190 del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, EDELCA asume la construcción, operación y mantenimiento de las centrales hidroeléctricas que se encuentran en el territorio nacional, las cuales son: Leonardo Ruiz Pineda, Juan Antonio Rodríguez Domínguez y General José Antonio Páez, localizadas en los estados Barinas, Mérida y Táchira. Entre los proyectos por construir está la segunda etapa del

Desarrollo Hidroeléctrico Uribante-Caparo (DESURCA) -Centrales La Vueltoza y Masparro-. Igualmente se asumen: la operación y mantenimiento de todas las líneas de transmisión de potencia y energía eléctrica en tensiones a 765 kV y 400 kV, la transmisión troncal a 230 kV, y la operación y mantenimiento del sistema eléctrico de distribución de la Región Sur, comprendida por los estados Bolívar y Amazonas, con la finalidad de solucionar la problemática energética de esta zona.

1.3.3. Misión de la empresa

EDELCA, como parte integrante de la Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), comparte la misión de esta corporación, la cual es definida en la web (<http://www.edelca.com.ve>) de la empresa de la siguiente manera:

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País.

1.3.4. Visión de la empresa

La misión de EDELCA, igual de la de CORPOELEC, aparece establecida en el mismo portal, en los siguientes términos:

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración Latinoamericana y del Caribe.

1.3.5. Objetivos estratégicos de la empresa

Los objetivos de la empresa, según la intranet de EDELCA son los siguientes:

- *Ampliar la cobertura de los servicios de EDELCA a un creciente número de clientes y sectores de la economía.*
- *Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad.*
- *Garantizar la confiabilidad del sistema Eléctrico.*
- *Mantener precios competitivos.*
- *Ser eficientes y rentables.*
- *Lograr un Recursos Humano idóneo y motivado que satisfaga las necesidades de EDELCA.*
- *Velar por la conservación y protección de las cuencas y áreas de interés para EDELCA.*

1.3.6. Dependencia administrativa donde se va a desarrollar la pasantía

La pasantía se realizará en el Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la EDELCA, la cual presenta la figura N° 1 que a continuación se presenta.

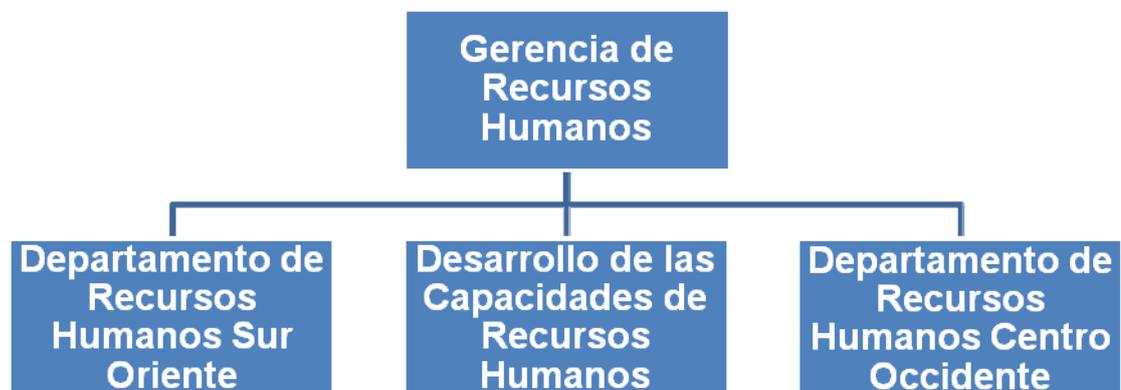
1.3.6.1. Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos plantea su objetivo de la manera siguiente: *“Establecer las estrategias, políticas y procedimientos de EDELCA en materia de Recursos Humanos para conseguir la profesionalización adecuada y motivación de los Recursos Humanos con los valores, desarrollo y objetivos de la compañía”* (Intranet de la empresa)

En la figura N° 1 se muestra la estructura organizativa simplificada de la citada dependencia

Figura N° 1

Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos de EDELCA.



Fuente: Elaboración Propia.

1.3.7. Funciones básicas de la Gerencia de Recursos Humanos

Las funciones oficiales que desempeña la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa EDELCA, tal como son descritas en la Intranet de la organización, son las que a continuación se mencionan:

- *Políticas de selección, para dotar a EDELCA, del personal preciso, tanto en calidad como en cantidad.*
- *Políticas de formación y desarrollo profesional.*
- *Análisis y evaluación de las capacidades actuales y e potencial de las personas.*
- *Políticas de promoción y planes de carreras.*
- *Definir el sistema de evaluación de la actuación de las personas.*
- *Políticas de contratación, administración y control de personal.*
- *Administración de servicios médicos y asistenciales.*

1.3.8. Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo

Asesor Institucional: Licenciada Eloida Nadales.

Cargo: Analista de Recursos Humanos II.

Nivel Educativo: Licenciada en Administración de Empresa, con Especialización en Recursos Humanos (UDO).

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PASANTÍA

Es de gran utilidad para cualquier organización contar con un manual de reclutamiento y selección de personal que describa el proceso que se debe llevar a cabo para dotar a la organización de personal calificado, partiendo de la premisa que estos deben poseer todo el potencial que necesita la organización para desarrollar las actividades de un determinado cargo. Si el proceso de reclutamiento y selección se realiza de forma apropiada, se tendrá seguridad de contar con un conjunto de personas idóneas para formar parte de la organización, lo cual favorecerá el desarrollo y desempeño de sus labores.

Partiendo de este planteamiento, vale la pena mencionar la problemática que presenta el proceso de reclutamiento y selección del programa “Aprendices Ley INCES de la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), ya que este es realizado en forma empírica y poco sistemática pues no posee un manual de reclutamiento y selección, en el cual estén descritas las etapas que deben ser cumplidas para garantizar la captación y selección de personal que permita que el proceso sea realmente exitoso.

En efecto, el propósito fundamental de esta pasantía consistió en ofrecer como aporte la elaboración de un manual de reclutamiento y selección para el programa “Aprendices Ley INCES”, capaz de mejorar la efectividad en la provisión de aprendices INCES y, en consecuencia, de mejorar el citado programa y garantizar a la empresa la productividad de su inversión.

La aplicación del manual tendría sustanciales beneficios para EDELCA, porque se estaría aportando soluciones facilitar la solución de los problemas tanto en la fase de formación académica como en la fase de pasantías: ausentismo, deserción, indisciplina, comisión de hurtos. Así mismo, se le estaría brindando la

oportunidad a la empresa de incorporar aprendices con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para un eficiente desempeño.

La realización de la pasantía, permitió a la pasante desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos, además de favorecer su enriquecimiento profesional

Finalmente, la pasantía permitió producir como informe un documento sobre la intervención profesional de la problemática planteada., lo cual podría servir de referencia futura para otros investigadores y pasantes interesados en el área temática estudiada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los principales conceptos involucrados en la pasantía de grado. Se define y de caracteriza el proceso de reclutamiento y selección de personal y se destaca su importancia para la organización. Igualmente, se define y se señala la función de los manuales, y específicamente, de los manuales de reclutamiento y selección.

2.1. BASES TEÓRICAS

2.1.1. La organización y sus recursos humanos

Los procesos de admisión de personal constituyen las rutas de acceso a las organizaciones, a través de las cuales se producen la mayoría de los bienes y servicios en la sociedad moderna. Es conveniente, entonces, señalar explícitamente la definición de organización que será utilizada en esta investigación.

Chiavenato (2000:7) define a la organización como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formando por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”*. La coordinación consciente de actividades, su carácter social y la cooperación recíproca son los rasgos esenciales que encierra esta definición.

Robbins (2004:4), por su parte, señala que la organización es *“una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”*.

Aunque ambos autores comparten la idea de que las organizaciones son entidades sociales basada en la interacción de dos o más personas, la definición de Robbins incluye dos elementos adicionales, como son la continuidad en el tiempo y el logro de objetivos comunes. Por tal motivo, para efectos de este trabajo de investigación se tomará la definición de organización que propone este autor.

Para que una organización pueda operar, producir bienes y servicios y alcanzar sus objetivos, es necesario contar con recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, entre otros, que le permitan alcanzar sus objetivos. Sin embargo, son los recursos humanos los que marcan la diferencia en la efectividad de las organizaciones, por lo que es necesario definirlos y resaltar su papel.

Los recursos humanos son las personas que trabajan en la organización dándole vida, dinamismo, aportando su creatividad e impulsando a la consecución de los objetivos. La importancia de tales recursos es destacada por Chiavenato (2002:8) cuando afirma que *“las personas son proveedores de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”*.

No siempre se ha reconocido el papel de los recursos humanos en el funcionamiento de las organizaciones. Durante mucho tiempo existió la creencia que el capital financiero era el más importante para el desarrollo y el éxito de las organizaciones. Actualmente, reputados autores opinan que el capital humano es el que mayor importancia reviste para el desarrollo exitoso de las mismas.

Debido a lo que se acaba de señalar en relación con la importancia de los recursos humanos, toda organización hace esfuerzos por proveerse de un personal que este suficientemente capacitado y motivado, pueda contribuir con el logro de

los objetivos organizacionales. El área encargada de tan importante tarea es la Administración de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano, sobre la cual existen diversas definiciones:

Werther y Davis (2000:9) la definen como un *“conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social”*.

Por su parte, Chiavenato (2002:9) la define como *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”*.

Para efecto del desarrollo de esta pasantía se tomará como referencia la definición de Chiavenato; ya que se describen aspectos de la Administración de Personal que deben ser tomados en cuenta por los especialistas encargados de mantener al personal dentro de las organizaciones.

El mismo autor (2002:13), plantea seis procesos muy importantes para gestionar al recurso humano dentro de cualquier organización. Ellos son los siguientes:

- **Admisión de personas:** procesos relacionados con la incorporación de nuevo personal a la organización, e incluye el reclutamiento y selección de personal.

- **Aplicación de personas:** procesos relacionados con el diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación de las personas:** procesos utilizados para sus necesidades primordiales. retribuir el esfuerzo de los trabajadores a través de incentivos y beneficios que les permitan satisfacer sus necesidades.
- **Desarrollo de personas:** procesos empleados para entrenar y desarrollar al personal tanto profesional como individualmente para que este preparado tanto para el ejercicio de su cargo actual como para el desarrollo de su carrera.
- **Mantenimiento de personas:** procesos relacionados con la creación y conservación de un ambiente físico y psicológico satisfactorio, tales como administración de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, así las relaciones sindicales.
- **Evaluación de personas:** procesos relacionados con el control de las actividades de las personas y la verificación de los resultados. Incluyendo bases de datos y sistemas de información.

Del eficiente desarrollo de estos aspectos de gestión de talento humano depende el desempeño de las personas en las organizaciones, puesto que pudiera decirse que funcionan como un sistema en el cual si falla alguno se presentarían deficiencias en el resto, disminuyendo la consecución eficiente de las metas.

2.1.2. Reclutamiento de personal

La búsqueda y atracción de personas para cubrir las necesidades de una organización es un proceso muy importante, pues se trata de hacer que muchos individuos con las credenciales necesarias, tengan interés en formar parte de dicha organización. A continuación se revisan algunas definiciones sobre reclutamiento de personal.

Werther y Davis (2000:150) definen reclutamiento de manera sencilla como *“el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”*.

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003:71) consideran que el reclutamiento es *“el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”*.

En la misma línea de este autor se encuentra Guth-Aguirre (2007:15) para quien el reclutamiento es *“el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”*.

Para los efectos de la presenta pasantía, se asume la última definición pues destaca el esfuerzo de la gerencia por la localización de candidatos y la conexión que existe entre el reclutamiento y la selección.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden resumir, según Dolan, Cabrera, Jackson y Schule (2003:71) de la siguiente manera:

- *Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y análisis de los puestos de trabajo.*
- *Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.*
- *Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.*
- *Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.*
- *Cumplir la normativa jurídica existente.*
- *Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.*
- *Evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento*

Para las organizaciones es vital atraer individuos con suficientes atributos para optar por un empleo, en cantidad y calidad suficientes para cubrir las necesidades de dichas organizaciones. Debido a esto, puede decirse que el éxito que tengan las empresas se debe, en buena medida, a la eficiencia con que se

desarrolla este proceso. Para contar con una masa laboral competitiva es importante que desde el momento en que se origine la vacante, se determine el perfil que debe tener el ocupante para poder escoger a los mejores, y así poder cerciorarse de que se dote a la organización de un recurso humano con ideas conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que ayuden a que ésta se mantengan en el tiempo.

2.1.2.1. Tipos de reclutamiento

Existen diferentes tipos de reclutamiento, que se pueden utilizar para atraer candidatos según sea la necesidad de la organización. Para este punto se tomará como referencia la posición de Chiavenato (2002:95), quien señala que el reclutamiento puede ser interno y externo:

- *Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.*
- *Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, para atraer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.*

La mayoría de las organizaciones utilizan en su proceso de reclutamiento los dos tipos mencionados, dependiendo del nivel del cargo vacante y de la situación del mercado laboral. A veces se combinan ambos tipos en un reclutamiento mixto, gracias al cual se llena la nueva vacante mediante movimientos internos de personal, y la vacante creada por este movimiento se cubre con personas provenientes del exterior de la organización.

2.1.2.2. Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son los mecanismos que utilizan las organizaciones para ponerse en contacto con las personas interesadas en un empleo. A continuación se presentan los medios de reclutamiento más utilizados, según Guth Aguirre (2007:21-32):

- Sindicatos.
- Bolsas de empleo.
- Agencias de empleos gubernamentales y privadas.
- Escalafón.
- Traslados o transferencias.
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Otras empresas y otros sindicatos.
- Familiares y conocidos de trabajadores actuales.
- Anuncios en publicaciones.
- Otras fuentes.

El medio de reclutamiento usado va a depender del tipo de cargo vacante, de las credenciales exigidas, de los compromisos con los sindicatos y de las disposiciones legales al respecto, entre otros. Las organizaciones suelen combinar diferentes medios para difundir la existencia de la vacante en un amplio universo de posibles interesados.

2.1.3. Selección de personal

La selección es el paso siguiente al reclutamiento. Se dice que funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización. Distintos autores la definen desde diferentes enfoques:

Para Werther y Davis (2000:180) la selección “*consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados*”.

Chiavenato (2002:111) incorpora a la definición un elemento muy importante, que son las condiciones del mercado laboral, al definir la selección como “*el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado*”

Como elemento conceptual de la pasantía, se utilizará la definición de Chiavenato para sustentar el desarrollo de este trabajo; ya que el autor no se limita a describir el propósito fundamental de esta función, que es la escogencia entre varios candidatos para una vacante, sino que ubica el proceso en el marco de un mercado laboral que afecta dicho proceso.

2.1.3.1. Técnicas de selección de personal

De muy poco serviría un efectivo proceso de reclutamiento de personal que atraiga a numerosos aspirantes, si no se dispone de mecanismos para escoger los mejores prospectos. Por eso es muy importante disponer de técnicas de selección apropiadas, que sirvan como un mecanismo de predicción del buen desempeño

futuro del candidato escogido. Una buena técnica debe tener ciertos atributos, como son la rapidez y la confiabilidad.

Chiavenato (2002:118-129) agrupa las técnicas de selección en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- **Entrevista:** mediante la cual ambas partes, empleador y candidato, intentan conocerse mejor.
- **Pruebas de conocimientos:** a través de las cuales se busca conocer el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, así como la habilidad para utilizar algunas herramientas en el ejercicio de su tarea.
- **Pruebas psicométricas:** sirven para determinar aptitudes y en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.
- **Pruebas de personalidad:** se utilizan para investigar rasgos o aspectos de personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros.
- **Técnicas de simulación:** se emplean para completar los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas a través de una dramatización de un evento cualquiera.

2.1.3.2. Fines e importancia de la selección de personal

Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003: 87), efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- *Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.*
- *Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas será rentable, en función de los resultados esperados de ellas.*
- *Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los de los individuos.*

La adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, según (Chiavenato, 2002:133), ofrece resultados importantes para la organización:

- *Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.*
- *Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleo a las nuevas funciones.*
- *Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.*
- *Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.*
- *Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.*

- *Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.*
- *Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor factibilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.*

El proceso de reclutamiento y selección, cuando es bien ejecutado, ofrece consecuencias importantes para las personas. Chiavenato (2002: 133) menciona los siguientes resultados:

- *Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.*
- *Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.*
- *Eleva la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.*
- *Evita pérdidas futuras de situación de personal, por fracasar en el cargo.*

2.1.4. Relación entre reclutamiento y selección

Estas dos funciones de la administración de personal forman parte de un mismo proceso, guardando una estrecha relación, tanto, que de la eficiencia con que se realice el proceso de reclutamiento, dependerán los resultados de la selección. Ambos deben desarrollarse de forma coordinada con las estrategias de la empresa. Un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal es el punto de partida hacia el éxito de las organizaciones.

En respaldo de lo antes señalado, se puede citar a Chiavenato (2002:110), quien aporta lo siguiente:

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. La selección de personal integra el proceso de incorporación de personas y sigue al reclutamiento. Ambos, el reclutamiento y selección de personas, forma parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.

2.1.5. Los manuales, sus funciones y su utilidad

Los manuales constituyen una de las herramientas más útiles con las que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus tareas. Según Duhalt (s/f: documento en línea) un manual *“es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”*.

Los manuales cumplen determinados objetivos generales en las organizaciones, entre los cuales Amador (s/f: documento en línea) destaca los siguientes:

- *Instruir al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.*

- *Precisar las funciones y relaciones de cada unidad para deslizar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.*
- *Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- *Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operativas.*
- *Ser un instrumento útil para la orientación e información.*

Lo anteriormente expuesto hace que los manuales tengan una gran utilidad para la ejecución de las labores en las organizaciones. Palma (2003: documento en línea) menciona las siguientes utilidades:

- *Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.*
- *Auxilian en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.*
- *Sirven para el análisis y revisión de los procedimientos de un sistema.*
- *Intervienen en la consulta de todo personal.*
- *Cuando se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, entre otros.*

- *Para establecer un sistema de información o modificar el ya existente.*
- *Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.*
- *Determinar en forma más sencillas las responsabilidades por fallas o errores.*
- *Facilita las labores de auditoria y evaluación del control interno.*
- *Aumente la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.*
- *Ayuda a la coordinación de actividades.*
- *Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.*

2.1.6. Manuales de reclutamiento y selección

Existen diferentes tipos de manuales. El tipo de manual que se elabora en una organización se determina respondiendo la siguiente pregunta: ¿cuál es el propósito que se desea alcanzar? En ciertos casos sólo sirven a un objetivo, y en otros se logran varios objetivos. Dependiendo de los requerimientos y las necesidades de cada organización se elaboran los manuales respectivos.

Palma (2003: documento en línea) clasifica los manuales según distintos criterios:

1. Por su contenido: se relaciona con refiere el contenido del manual, y cubrir una variedad de materias; en esta categoría se incluyen los siguientes manuales:

- Manuales de historia del organismo.
- Manuales de políticas.
- Manuales de procedimientos.
- Manuales de organización.

2. Por su función específica: se elaboran con base en las funciones operacionales, entre estos se encuentran:

- Manuales de producción.
- Manuales de venta.
- Manuales de finanzas.
- Manuales de contabilidad.
- Manuales de adiestramiento o instructivo.
- Manuales de personal.

Los manuales de personal, a su vez abarcan una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán estar referidos a aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflicto, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

2.1.7. Manual de reclutamiento y selección

Los manuales de reclutamiento y selección pueden definirse como un documento oficial en el que se detallan las políticas, normas y procedimientos

para atraer candidatos y para seleccionar de entre ellos los que serán incorporados a la organización.

Dicho manual debe contener la descripción detallada del proceso, desde el momento en el que surge la necesidad de personal. Debe indicar los mecanismos para la determinación del perfil del aspirante, el tipo de reclutamiento que se debe realizar, los medios que se utilizarán para captar a los postulantes. Igualmente, debe indicar las técnicas adecuadas para la selección del personal y el contenido de la misma, los criterios para hacer la selección y las responsabilidades por las decisiones que en el proceso se tomen. El manual debe incluir también formularios, formatos de entrevistas y tipos de pruebas a las que el aspirante debe ser sometido.

La utilidad de los manuales de reclutamiento y selección pueden resumirse, en opinión de la autora del presente trabajo, de la siguiente manera:

- 1.- Otorga eficiencia al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 2.- Garantiza la confiabilidad en los resultados de las pruebas de selección.
- 3.- Minimiza los costos del proceso de reclutamiento y selección.
- 4.- Garantiza las competencias de los individuos para desempeñarse en el cargo.
- 5.- Contribuye con la preparación efectiva de los especialistas encargados de dicho proceso
- 6.- Reduce los índices posteriores de rotación y las necesidades de entrenamiento.
- 7.- Impulsa la competitividad de la organización

2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración de recursos humanos. *“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.* (Chiavenato, 2002:9).

Cargo. *“Descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”.* (Chiavenato, 2002:165).

Eficacia. *“Logro de objetivos”.* (Koontz y Weihrich, 1994:12).

Eficiencia. *“Obtención de los fines con la mínima cantidad de los recursos”.* (Koontz y Weihrich, 1994:11).

Entrevista de empleo. *“Proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación”.* (Guth-Aguirre, 2007:57).

Metas. *“Fines hacia los cuales se dirige una actividad”.* (Koontz y Weihrich, 1994:122).

Organización. *“Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”.* (Robbins, 2004:4).

Prueba psicotécnica. *“Medida estandarizada de una muestra de comportamientos referentes a las actitudes de las personas”.* (Chiavenato, 2002:126).

Recursos humanos. *“Personas que trabajan en la organización dándole vida, dinamismo, aportando su creatividad e impulsando a la consecución de los objetivos”.* (Chiavenato, 2002:7).

Reclutamiento. *“Proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”.* (Guth-Aguirre, 2007:15).

Selección. *“Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.* (Chiavenato, 2002:111).

CAPITULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL

En todo estudio como el presente es importante detallar la metodología utilizada, porque ello permitirá un mejor desarrollo más sistemático del mismo. Se debe tener claro las fases de la pasantía, el tipo de investigación, las técnicas y todos los procedimientos utilizados para la recolección y procesamiento de la información. Todos estos aspectos se describirán a continuación.

La pasantía se compone de dos pasos. La primera se dedicó al análisis de la situación actual en lo que respecta al reclutamiento y selección de los Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA. La segunda etapa se centró en el diseño de un manual que permitirá sistematizar y optimizar ese proceso.

3.1. FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta fase se realizó una investigación para analizar la manera en la que se está ejecutando el proceso de reclutamiento y selección de Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, y en ella se incluye la revisión de los siguientes aspectos:

- Detección de las necesidades de aprendices en las diferentes dependencias de la empresa

- Entrega de Planillas para la solicitud de capacitación Aprendices Ley INCES.
- Determinación del perfil del aspirante a Aprendiz Ley INCES.
- Medios de reclutamiento utilizados.
- Entrevistas con los aspirantes
- Técnicas utilizadas para la selección de los aspirantes.
- Toma de decisiones para la selección de los aspirantes.

3.1.1. Diseño de la investigación

La presente investigación fue de campo, ya que la información fue suministrada por el personal encargado de coordinar y ejecutar el Programa para “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA, quienes son las que ejecutan las distintas fases del proceso de reclutamiento y selección,

Debe recordarse que Arias, F (2009:31) define a la Investigación de campo como:

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

3.1.2. Tipo o nivel de investigación

De acuerdo con la naturaleza de esta investigación, ella se incluye en la modalidad de un proyecto factible, ya que consistió en la elaboración de un manual de reclutamiento y selección para Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, el cual pudiera proporcionar soluciones o respuestas a los problemas anteriormente planteados.

Un proyecto factible según Hurtado (2004:100), es un tipo de investigación que *“intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación”*

3.1.3. Universo o población

De acuerdo a lo expresado por Arias (2006: 81) la población puede definirse como *“conjunto finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”*.

En este caso, la población estuvo conformada por un solo elemento: el proceso de reclutamiento y selección del Programa “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA, puesto que las conclusiones derivadas del estudio se aplican a dicho proceso, cuya sistematización se busca a través del manual que se diseñó.

3.1.4. Fuentes de información

Se dispuso de dos fuentes de información: primarias y secundarias. Las primarias estuvieron constituidas por el personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa EDELCA, quienes suministraron información sobre la forma como se desarrolla actualmente el proceso.

Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por el material bibliográfico, impreso o digital, que permite ubicar la problemática estudiada en un determinado contexto teórico y organizacional, a la vez que orientó la búsqueda e interpretación de los resultados.

3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se le realizó una entrevista a los analistas encargados del proceso. La entrevista, tal como es definida por Arias, F (2006: 73), *“es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”*.

Como instrumento se utilizó un formulario con preguntas abiertas relacionadas con la forma como se efectuaba actualmente el proceso de reclutamiento y selección de Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA. También se solicitó opinión en relación con la forma como se podría mejorar el citado proceso.

Para las fuentes secundarias se utilizó la técnica del fichaje y como instrumento se utilizó las fichas electrónicas, las que fueron registradas y conservadas en dispositivos electrónicos de almacenamiento masivo.

3.1.6. Procesamiento de la información

Una vez recolectada la información sobre cada uno de los aspectos que conforman el proceso actual de reclutamiento y selección de Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, se procedió a analizarla a la luz de los planteamientos teóricos de algunos autores del área de la Administración de Recursos Humanos, para detectar las fortalezas y las debilidades de dicho proceso. En función de ese análisis, se organizaron algunos planteamientos para optimizar el proceso, y que se recogen en el Manual que se diseñó.

3.2. FASE 2: DISEÑO DEL MANUAL

En esta fase se fijó el contenido del manual: objetivos, alcance, marco normativo, política, normas y procedimientos, responsables, definición de términos, instrucciones generales y específicas, evaluación del programa y formularios a utilizar, respetando en todo momento las disposiciones de la Ley Aprendices INCES.

3.2.1. Establecimiento de los elementos del manual de reclutamiento y selección.

3.2.1.1. Etapa de reclutamiento de Aprendices Ley INCES

- Determinación de necesidades de pasantes
- Elaboración del perfil del Aprendiz.
- Distribución de planillas codificadas para la solicitud de capacitación Aprendices Ley INCES.

- Determinación de los medios idóneos de reclutamiento para Aprendices INCES

- Recepción de solicitudes

-

3.2.1.2. Etapa de selección de Aprendices Ley INCES.

- Planificación de entrevistas

- Criterios a utilizar para la toma de decisión en la selección de los aspirantes.

- Análisis y elección de las técnicas de selección, con el fin de escoger la que se adapte a las exigencias del Programa.

3.2.1.3. Actividades complementarias

- Diseño de formularios que se utilizarán en el proceso

- Elaboración del flujograma del proceso de reclutamiento y selección.

3.2.2. Diseño del Manual

A partir de la consideración de los aspectos mencionados, se elaboró el manual para Aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA, el cual contiene los siguientes aspectos:

- Objetivos.

- Alcance.

- Marco Normativo.

- Políticas, normas y procedimientos

- Responsables.

- Definición de términos clave.
- Instrucciones:
 - Generales.
 - Específicas.
- Flujograma.
- Evaluación del programa.
- Formularios.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE “APRENDICES LEY INCES”

En el presente capítulo se reseña y analiza la información relacionada con la forma como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección del Programa Aprendices INCE que se lleva a cabo en la empresa EDELCA. Dicha información fue obtenida a partir de la aplicación de una entrevista semi-estructurada a los analistas que participan en el proceso.

La descripción del proceso se ha dividido en ocho aspectos:

- Proceso de detección de necesidades
- Determinación del perfil del aspirante a Aprendiz Ley INCES
- Medios de reclutamiento utilizados
- Distribución de planillas entre los aspirantes a Aprendices-INCES

- Entrevistas realizadas
- Técnicas para la selección de aspirantes
- Toma de decisiones sobre la selección
- Evaluación general del proceso

4.1 EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

A través del proceso de detección de necesidades se busca determinar la cantidad de aprendices que pueden ser aceptados en cada una de las dependencias de EDELCA, de acuerdo con el tipo de trabajo que en ellas se realiza.

Primeramente se solicita a la de Unidad Nómina un listado con el número de trabajadores activos que tiene cada departamento. Posteriormente, el analista responsable del programa realiza los cálculos pertinentes para determinar la cantidad de aprendices que serán colocados en cada uno de esos departamentos. El cálculo se realiza de acuerdo con lo planteado en el artículo 41 del Reglamento de la Ley del INCES, el cual establece que las los dueños de fábricas, talleres o explotaciones organizadas tendrán la obligación de emplear y enseñar o hacer enseñar metódicamente un oficio a un número de adolescentes seleccionados a tal efecto, hasta el límite del cinco por ciento (5%) del total de sus trabajadores.

Tradicionalmente se venía incorporando a la empresa EDELCA un número equivalente al 3% del total de trabajadores. Sin embargo, para el año 2009, por medidas de recorte presupuestario de la empresa, los directivos tomaron la decisión de colocar un aprendiz por dependencia, con lo cual se incorporaron 99 adolescentes. Aquellas unidades que no deseen tener a su cargo aprendices deben notificarlo a la analista encargada del programa por escrito, para su reubicación en otra unidad que necesite realmente la colaboración de éstos.

El proceso, tal como se venía realizando, además de apearse a las disposiciones legales, constituía un mecanismo objetivo para decidir el número de

aprendices y su colocación en las diferentes instancias de la organización. Sin embargo, la forma como se ha realizado durante el último año, si bien se ajusta a las restricciones financieras de la empresa e implica minimización de costos, reduce las posibilidades de formación de los adolescentes en los diferentes oficios.

4.2 DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL ASPIRANTE

Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento, debe definirse cuáles son las características que deben tener los aspirantes, con la intención de establecer un primer filtro que elimine del proceso a aquellas personas que no cumplan con los requisitos mínimos. Los requisitos básicos están fijados en el artículo 5 de la Ley del INCE:

- Edad comprendida entre adolescentes entre 14 y 17 años.
- No haber recibido formación previa en el oficio a desarrollar.
- Grado de instrucción acorde con las exigencias del oficio en el cual se va a capacitar.

Sin embargo, para determinar el perfil específico, se realiza una reunión con los analistas del proceso para analizar los eventos ocurridos con la determinación del perfil anterior y se toma la opinión de los supervisores para mejorar el perfil de los que se pretende reclutar. Entre los elementos que se toman en cuenta, figuran:

- Compromiso de familia (soltero).
- Grado de instrucción (bachilleres sin otra carrera).
- Género.
- Conocimientos de la razón de ser de la empresa.
- Facilidad para la expresión oral.

En definitiva, es el coordinador o coordinadora del programa, junto con los analistas que participan en el proceso, quienes definen el perfil del aspirante. Esta revisión que se realiza anualmente, hace que el perfil varíe entre uno y otro proceso, a partir de las experiencias anteriores y en función de los eventuales cambios en la estructura o procesos de la empresa.

4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZADOS

En la empresa EDELCA existen dos vías para captar a sus aprendices. En primer término, se utiliza el correo electrónico interno, a través del cual se informa a los trabajadores de la empresa la apertura del proceso, con la finalidad de que transmitan la información a sus hijos, familiares y demás interesados sobre la apertura del proceso de reclutamiento y selección para Aprendices INCES.

Otra vía es la colocación de avisos sobre la apertura del proceso en el comedor, pues es un sitio de alta concurrencia de los trabajadores.

Este mecanismo está establecido en el Artículo 43 del Reglamento de la Ley del INCES, en el cual se señala que *“los empresarios podrán preferir como aprendices en sus establecimientos a los hijos o familiares de los trabajadores de sus empresas”*

4.4 ENTREGA DE LAS PLANILLAS A LOS ASPIRANTES A APRENDICES-INCES

Otro paso importante en el proceso de reclutamiento y selección de aprendices INCE es la entrega a los aspirantes de las planillas de solicitud. En este caso, el analista encargado del Programa emite una circular y la envía a los trabajadores a través del correo electrónico, además de publicarla en el comedor

de la empresa, informando fecha y lugar de la entrega de planillas para los aspirantes a aprendices Ley INCES.

Con este mecanismo se reduce en parte el número de solicitudes de aspirantes a aprendices, puesto que los principales solicitantes serian hijos o familiares de trabajadores de la empresa. Por otro lado, el no hacer público el proceso de reclutamiento puede impedir que concursen para la capacitación jóvenes de la comunidad con potencialidades y con el perfil que exige el programa.

Debe señalarse que las planillas de solicitud utilizadas hasta ahora, son formatos sencillos, sin numeración que permita el control de las mismas, por lo que con frecuencia son reproducidas, lo que trae como consecuencia que se presenten a veces un número de aspirantes muy superior al número inicial de panillas entregadas.

4.5 ENTREVISTAS CON LOS ASPIRANTES

Una vez recibidas las solicitudes, se inicia el ciclo de entrevistas, las cuales son realizadas por el grupo de analistas de personal del Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente que apoyan el programa de Aprendices Ley INCES. Por lo regular, participan diez analistas de personal en este proceso.

A cada uno de los analistas se le asigna aproximadamente entre 15 y 25 aspirantes. Generalmente se realiza una sola entrevista. Sin embargo, cuando la información recolectada es incompleta, o cuando haya dudas en cuanto a dicha información, se realiza una segunda entrevista, la cual es realizada por la analista encargada del Programa.

Los resultados de las entrevistas son registrados de manera informal, debido a que el analista vacía su información en una hoja, puesto que no existe un formato en el cual él pueda asentar tal información. Esta puede considerarse una falla del sistema, pues no hay garantía de uniformidad en la presentación de los resultados, lo cual puede dificultar la comparación entre aspirantes a los fines de la toma de decisiones en la selección o descarte del mismo. Una vez que el analista encargado del programa lee la información obtenida en las entrevista, desecha las hojas y se pierde así el registro de dicha información.

En las reuniones que se realizan para definir acuerdos y establecer las pautas de las entrevistas, se toman en cuenta los comentarios de los sucesos anteriores con respecto a las actitudes que debe tener el analista para sacar provecho de las entrevista, así como también lo que no debería hacerse, con el propósito de que los jóvenes aspirantes entren en confianza y den adecuadas respuestas a las preguntas que se le formulan.

Es importante señalar que en las entrevistas se hace énfasis en la información que el aspirante pueda suministrar y se obvia muchas veces la información que la empresa debe aportar al entrevistado, para que éste desarrolle expectativas realistas en relación con su futuro como pasante en la organización.

4.6 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES

Aparte de las entrevistas para el intercambio de información, se hace necesario para cualquier empresa establecer las técnicas que se utilizarán en el proceso de selección de personal. EDELCA en su programa Aprendices Ley INCES utiliza como primera prueba de selección, la prueba psicotécnica, a través de la cual se evalúan algunas habilidades y destrezas mentales. Quienes no logren superar el mínimo puntaje exigido en estas pruebas, quedan eliminados del proceso.

La segunda técnica es una entrevista para evaluar ciertos rasgos de personalidad y conducta. Las entrevistas se basan en algunos aspectos previamente establecidos en las reuniones de los analistas. Si los resultados no son satisfactorios, el aspirante queda eliminado del proceso.

La tercera técnica está constituida por los exámenes físicos y psicológicos los cuales son realizados por los médicos laborales de la empresa en el módulo de Macagua. Estos exámenes tienen el peso mayor en la toma de decisiones, bien sea para ubicarlos de acuerdo con sus características (o, incluso, sus limitaciones), o tomar las medidas necesarias sin necesidad de llegar a un posible descarte definitivo, tales como darles otra oportunidad en el futuro. En algunos casos, son remitidos a especialistas para su pronta recuperación e incorporación.

Los médicos encargados envían a la analista encargada del programa una planilla con respuestas de aptos y no aptos, pero sin ninguna especificación. Posteriormente, estos resultados son anexados al expediente de cada aprendiz.

Esta última técnica, así como los procedimientos utilizados están enmarcados dentro de lo que establece el artículo 60 del Reglamento de la Ley del INCES:

Antes de la inscripción de un adolescente en un curso de aprendizaje o de un adulto en cualquier tipo de formación y capacitación, se le deberá realizar un examen de sus capacidades y la orientación profesional correspondiente. Cuando un adolescente o un adulto fuesen considerado inhábil para seguir un curso determinado deberá orientársele en el sentido de las capacidades que posee hacia otra clase de curso o profesión para las que resulte apto.

4.7 TOMA DE DECISIONES PARA LA SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES

El analista encargado del programa para aprendices y el jefe del Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente son los encargados de la toma de decisiones final en la selección de los jóvenes.

Aquellos resultados de aspirantes aptos que por motivos de limitaciones de vacantes no pudieran ingresar a la capacitación son dejados para una posible necesidad futura o para sustituir a alguno que abandonase el curso antes de empezar. Otros son seleccionados para ser ingresados en un próximo año, a fin de dar oportunidad a otros aprendices que están por cumplir la mayoría de edad y que de no ser seleccionados en el proceso quedarían descartados para el futuro.

La decisión de incorporar a los aspirantes se toma a partir de la consideración de los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas a cada uno de ellos. Sin embargo, existe cierta dosis de subjetividad pues al no existir parámetros claros, queda un amplio margen de discrecionalidad para el seleccionador, cuyas decisiones puedan ser afectadas por compromisos de orden familiar, amistoso o político.

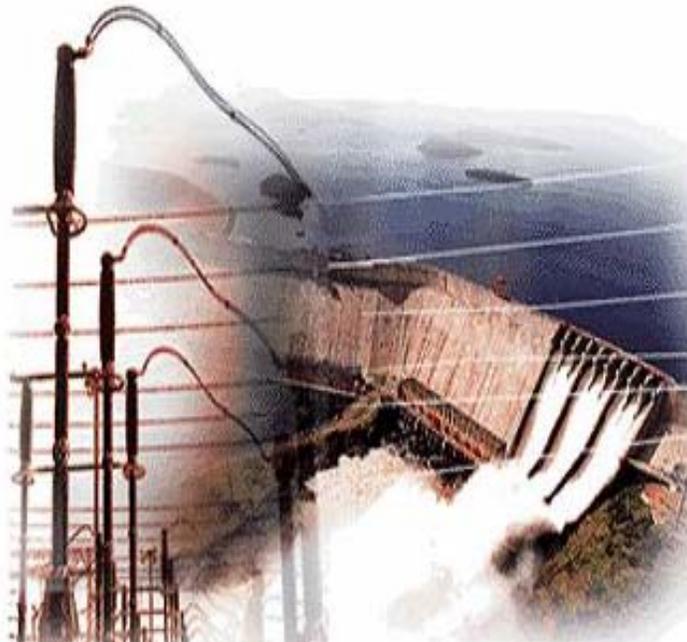
4.8 SOBRE EL PROCESO EN GENERAL

El proceso, en términos generales, se apega formalmente a los lineamientos contemplados en la Ley del INCES y su Reglamento. Los analistas han conocido el proceso y realizado las actividades gracias a la experiencia propia y de otros analistas. Existen algunos documentos que orientan el reclutamiento y la selección de los aspirantes, pero se caracterizan por ser difusos y muy generales.

Los analistas están de acuerdo, en concordancia con el interés de la empresa, en la necesidad de organizar y sistematizar el proceso de reclutamiento y selección a los fines de hacerlo más racional y objetivo, en beneficio tanto de la organización como de los pasantes.

CAPITULO V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL PROGRAMA “APRENDICES LEY INCES” DE LA EMPRESA ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A (EDELCA), PUERTO ORDAZ



Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

HOJA DE APROBACIONES

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE APRENDICES LEY INCES

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA | FECHA |
|----------------------------|------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| ELABORADO POR: | YULIANNYS DEL RIEGO | PASANTE TESISTA | | |
| APROBADO POR: | | | | |
| CONFORMADO POR: | | | | |

| | |
|------------------------|---------------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|------------------------|---------------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

Introducción.....

Objetivos del manual.....

Alcances del manual.....

Marco normativo.....

Definición de términos.....

Instrucciones generales para la aplicación y modificación del manual.....

Normas para la aplicación del proceso.....

Descripción narrativa del proceso de reclutamiento de “Aprendices Ley INCES”.....

Descripción del proceso de selección de aprendices para el programa de Adiestramiento Básico.....

Diagrama de flujo.....

Formas.....

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

INTRODUCCIÓN

El programa de Aprendices Ley INCES se inscribe dentro de los fines del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista de promover la inclusión socioproductiva de personas en situación de exclusión y vulnerabilidad. A través del programa se busca capacitar adolescentes sin formación previa en áreas de alta demanda ocupacional. Para tales fines, la Ley del INCES, en su artículo 10, dispone que las unidades productivas, empresas y establecimientos de propiedad privada o colectiva tendrán la obligación de emplear y enseñar, o hacer enseñar metódicamente una actividad productiva a un número de aprendices, que serán adolescentes seleccionados a tal efecto.

La empresa Electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA), está incorporada a ese programa y debe velar por el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos invertidos en el mismo. De allí nace el interés por garantizar la idoneidad de los adolescentes que sean incorporados al programa de Aprendices Ley INCES.

A tal efecto, el presente Manual recoge el conjunto de normas y procedimientos involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección de los jóvenes que habrán de participar como aprendices en el mencionado programa. Se presenta en primer término el objetivo del Manual, su alcance y el marco normativo de que lo sustenta. Luego se definen los principales conceptos utilizados en este instrumento. Más adelante se especifican las instrucciones para la aplicación y modificación del Manual, las normas generales de aplicación y la descripción narrativa del proceso.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

Finalmente se presenta el diagrama de flujo que muestra gráficamente los distintos pasos que integran el proceso de Reclutamiento y Selección de los aprendices del programa. Se incluyen como anexos algunas formas que se utilizarán en el proceso.

1.- OBJETIVOS DEL MANUAL

Garantizar la oportuna provisión de participantes del programa “Aprendices Ley INCES” de la Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA), en la cantidad requerida y con las condiciones que permitan el máximo aprovechamiento de la capacitación ofrecida.

2.- ALCANCE DEL MANUAL

Las normas y procedimientos contenidas en el presente Manual serán aplicadas a los procesos de Reclutamiento y Selección de Aprendices Ley INCES en de la Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA), que se realicen a partir de la aprobación por parte de la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

3.- MARCO NORMATIVO DEL MANUAL

- Ley sobre el Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES). En su artículo 5 define lo que se entiende por aprendices, y en el artículo 6 describe las acciones formativas desarrolladas por el INCES. En su artículo 10 establece la obligación de las empresas de incorporarse al Programa Nacional de Aprendizaje.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

- Ley Orgánica del Trabajo (LOT). En su Título V, Capítulo I (Del trabajo de menores y aprendices) establece las condiciones en las cuales los menores pueden ser incorporados al trabajo, a las que debe adaptarse el programa Aprendices Ley INCES.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y del Adolescente (LOPNA). En su Título II, Capítulo III (Derecho a la protección en materia de trabajo), establece los derechos que asisten a los menores en cuanto a trabajadores, y las condiciones que permiten su incorporación como tal.
- Convención Colectiva del Trabajo. Establece en su cláusula ... el derecho que tienen los hijos de los trabajadores de EDELCA a tener prioridad a la hora de reclutar y seleccionar a los participantes del programa “Aprendices Ley INCES.

4.- DEFINICION DE TERMINOS

Adiestramiento Básico. Conocimientos teóricos del oficio para el cual se está formando el aprendiz. Estos conocimientos serán impartidos por el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), o a través de institutos de acción docente delegados por el INCES, tales como: Fundametal, Centro de Capacitación Técnica Bolívar, Instituto Simón Bolívar y Fundación La Salle.

Aprendiz. Adolescente mayor de 14 y menor de 17 años, sometido a formación profesional del oficio en el que trabaja, sin que previamente haya egresado de cursos de formación de dicho oficio.

Asignación. Remuneración en dinero otorgada a cada aprendiz como apoyo durante su etapa de formación y como contraprestación por su trabajo durante la etapa de las pasantías.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

Entrevista. Proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación.

Prueba psicotécnica. Medida estandarizada de una muestra de comportamientos referentes a las actitudes de las personas.

Reclutamiento. Proceso mediante el cual la empresa reúne, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, aspirantes a aprendices que cumplan con los requisitos formales para su incorporación al programa.

Selección. Proceso mediante el cual la empresa elige, entre la lista de candidatos, las personas que satisface mejor los criterios exigidos para ingresar al programa Aprendices Ley INCES.

5. INSTRUCCIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL MANUAL

- Las instrucciones descritas en este manual aplican a todos los jóvenes aspirantes a Aprendiz Ley INCES de la Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA).
- La aplicación del Manual es de obligatorio cumplimiento en los procesos e Reclutamiento y Selección de “Aprendices Ley INCES”, que se desarrollen a partir de la aprobación formal de esta herramienta

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

- El Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente de EDELCA tiene bajo su responsabilidad la ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección de aprendices Ley INCES en estricto apego a las disposiciones del presente Manual.
- El presente manual será revisado anualmente para incorporar las modificaciones que sean recomendables a partir de las experiencias con su aplicación. Tales modificaciones sólo serán aplicables una vez que la el Departamento de Recursos Humanos las considere y apruebe.

6. NORMAS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO

- El número de aprendices a ingresar, se obtiene al aplicarle el 3% al total de los trabajadores activos que tenga la empresa al momento de iniciarse el proceso de Reclutamiento y Selección de Aprendices Ley INCES
- En estricto cumplimiento de la Ley y el Reglamento del el Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), los aprendices deben ser mayores de 14 años y menores de 17 años y tener como mínimo Educación Básica aprobada (9º grado ó 3º año de bachillerato).
- Aquellos aspirantes que habiendo obtenido resultados satisfactorios en la prueba psicotécnica, en la entrevista y en la evaluación médica, que no puedan ser incorporados al programa, serán dejados para una necesidad futura, bien sea en ese mismo periodo o para el siguiente, siempre y cuando estos no cumplan la mayoría de edad antes de ingresar al curso de capacitación.
- Los hijos de los trabajadores de EDELCA, tendrán prioridad para acceder a; programa Ley INCES, siempre que cumplan con los requisitos formales y

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

superen las pruebas, entrevistas y exámenes a los que son sometidos los aspirantes a aprendices del mencionado programa.

- Los aprendices seleccionados que presenten alguna deficiencia física en las pruebas médicas, deben ser sometidos a consideración para ser ubicados en puestos donde su condición física no sea una limitante para realizar las tareas asignadas.

7. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE APRENDICES LEY INCES

- Antes de dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de aprendices Ley INCES, el analista encargado del programa de Aprendices Ley INCES, conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos y el jefe de Departamento de Recursos Humanos establecen el perfil de los aspirantes al programa Ley INCES del año correspondiente.
- El Departamento de Recursos Humanos, al darse formal inicio al proceso de reclutamiento y selección de aprendices Ley INCES, emite una circular, a través de la cual se informa sobre la apertura del proceso de reclutamiento de aspirantes a “Aprendices Ley INCES” y lo envía a la Gerencia de Recursos Humanos para su conformación.
- La Gerencia de Recursos Humanos estudia y aprueba el contenido de la circular y la devuelve al Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos publica la circular en sitios estratégicos de la empresa, en el intranet de la misma y ordena su difusión a través de por lo menos dos emisoras de radio del Estado.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

- El Departamento de Recursos Humanos asigna algunos de sus analistas para que hagan el registro y la entrega de planillas de Solicitud a los aspirantes que van a participar en el Programa “Aprendices Ley INCES”. Las planillas serán entregadas en original y con una numeración correlativa.
- Los analistas asignados al programa y entregan la planilla a los aspirantes y solicitan a éstos los documentos que deben consignar, indicando el periodo de recepción de documentos. Estos son los documentos:
 1. Original y dos (2) copias del Certificado de Notas (mínimo 3er Grado aprobado).
 2. Original y dos (2) copias del Título de Bachiller (si aplica).
 3. Tres (3) fotocopias de la Cédula de Identidad del aspirante y una (1) del representante, ampliadas y legibles.
 4. Tres (3) fotografías de frente tipo carnet.
 5. Original y dos (2) copias del permiso de trabajo emitido por el Consejo de Protección del Niño, Niña y del Adolescente (LOPNA).
 6. Original y dos (2) copias de la Constancia de Domicilio.
- El Analista encargado del programa de Aprendices Ley INCES recibe las solicitudes de aprendices con sus respectivos documentos, y los archivan temporalmente.
- El analista encargado del programa solicita a la Unidad de Nómina, un listado con el total de trabajadores activos distribuidos por departamento.
- La Unidad de Nómina genera el listado de trabajadores activos distribuidos por departamento y lo envía al Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos calcula la cantidad de “Aprendices Ley INCES” que deben ser captados y capacitados por la

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA). Este se obtiene aplicando el 3% del total general de trabajadores activos. Dicho resultado se debe distribuir a cada departamento utilizando el mismo porcentaje para conocer la cantidad de jóvenes que le correspondiente.

- El Departamento de Recursos Humanos solicita a los diferentes departamentos vía correo electrónico, la requisición de jóvenes de acuerdo a sus necesidades, y le informa la cantidad de jóvenes que le corresponde al departamento, según previos cálculos.
- Los distintos Departamentos reciben la solicitud y envían al Departamento de Recursos Humanos la requisición de aprendices especificando sexo y especialidad, según su necesidad.
- El Departamento de Recursos Humanos recibe la requisición y elabora un cuadro de distribución de Aprendices para el Adiestramiento Básico por departamento, relacionando el oficio y el número de aprendices solicitados y lo envía a la Gerencia de Recursos Humanos para su aprobación.
- La Gerencia de Recursos Humanos revisa, aprueba y firma el cuadro de distribución por departamento, y lo envía al Departamento de Recursos Humanos para dar curso al proceso de selección de Aprendices, y luego se archiva.

8. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE APRENDICES PARA EL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO BÁSICO

- El analista del Departamento de Recursos Humanos, encargado del programa solicita apoyo de los analistas de la Sección Gestión de Recursos Humanos, para la aplicación de la prueba psicotécnica.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

- La Sección de Gestión de Recursos Humanos genera un listado con los analistas que participarán en el proceso y lo envían al Departamento de Recursos Humanos.
- El analista encargado del proceso recibe el listado generado por la Sección Gestión de Recursos Humanos y asigna a cada analista las aulas que serán utilizadas para la aplicación de prueba psicotécnica.
- El analista encargado del programa y su asistente elaboran el cronograma y prepara las salas para aplicar la prueba psicotécnica.
- El analista encargado del programa genera una circular para interna y un anuncio para la radio del Estado, especificando el día, la hora y el lugar donde se aplicará la prueba psicotécnica.
- Los analistas que apoyan el programa realizan las pruebas en el lugar, hora y hora planificados y hacen llegar los resultados al analista encargado del proceso.
- El analista responsable del programa de Aprendices Ley INCES, conjuntamente con su asistente, analizan los resultados de las pruebas psicotécnicas y seleccionan a los aspirantes con las mejores calificaciones. Los resultados se archivan temporalmente.
- El Departamento de Recursos Humanos ordena la publicación en la prensa local del listado con los aspirantes seleccionados en la prueba psicotécnica.
- El analista responsable del programa de Aprendices Ley INCES y su asistente preparan un cronograma de entrevistas con los aspirantes seleccionados en la prueba psicotécnica.
- El analista responsable del programa de Aprendices Ley INCES y su asistente informan tanto a los aspirantes como a los analistas de la Sección de Gestión de Recursos Humanos que apoyan al programa, encargados de realizar las

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

entrevistas, a través de una llamada telefónica el día, la hora, el lugar donde se van a efectuar.

- El analista responsable del programa de Aprendices Ley INCES y su asistente distribuyen los aspirantes a aprendices entre los analistas que apoyan el programa para la realización de las entrevistas.
- El analista responsable del programa de Aprendices Ley INCES y su asistente envían a los analistas un sobre con la documentación de los aspirantes que le fueron asignados y los puntos importantes que deben tomar en cuenta para realizar la calificación.
- Los analistas encargados de las entrevistas las realizan según el cronograma elaborado, registran los resultados en una planilla elaborada para tal efecto y devuelven los documentos con las respectivas planillas al analista encargado del programa.
- El analista encargado del programa y su asistente analizan los resultados de la prueba psicotécnica y los contrastan con los de la entrevista para seleccionar a los que seguirán en el programa y serán enviados a revisión médica. Estos resultados se archivan temporalmente.
- El analista encargado del programa y su asistente envían al Módulo de Salud Ocupacional un correo electrónico solicitando la fecha de inicio de las evaluaciones médicas asignadas para atender a los aspirantes a aprendices.
- El médico del Módulo de Salud Ocupacional notifica al analista encargado del programa las fechas asignadas y el número de aspirantes que se atenderán por día.
- El analista encargado del programa y su asistente organizan un cronograma para la realización de exámenes médicos y de laboratorio e informan a los aspirantes a través de una llamada telefónica o mediante un listado publicado

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

en la página Web de la empresa, especificando la fecha, la hora y el lugar correspondiente cada aspirante, a los fines del traslado al Módulo de Salud Ocupacional.

- El analista encargado del programa solicita mediante un correo electrónico al Departamento de Transportación unidades para el traslado de los aspirantes al modulo de Salud Ocupacional en Macagua.
- El Departamento de Transportación notifica al analista encargado del programa el número de unidades que enviarán por los aspirantes en la fecha y la hora fijadas y en el lugar indicado.
- Reciben confirmación del Departamento de Transportación que unidades serán enviadas a los sitios acordados.
- Los médicos del Módulo de Salud Ocupacional realizan los exámenes a los aspirantes según el cronograma establecido y remite al analista encargado del programa los resultados de la evaluación médica.
- El analista encargado del programa y su asistente reciben los resultados de la evaluación de cada aspirante, y los archivan temporalmente para luego anexarlos a los expedientes de los aspirantes que serán seleccionados a “Aprendices Ley INCES”. A las personas que no son seleccionadas en esta etapa se le hace entrega de la documentación consignada. Si alguno de los aspirantes tiene algún impedimento físico, se toman las provisiones para ubicarlo en algún trabajo que pueda realizar sin dificultad.
- El analista encargado del programa y su asistente realizan la selección definitiva en función de los resultados obtenidos en la prueba psicotécnica, la entrevista y la evaluación médica.
- Una vez que se realiza la selección definitiva de “Aprendices Ley INCES”, el analista encargado archiva temporalmente los resultados de la prueba

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

Proceso: Captar los Recursos Humanos.

Subproceso: Reclutar los Recursos Humanos.

Procedimiento: Ingresar de Aprendices Ley INCES.

psicotécnica, la entrevista y los exámenes médicos para ser utilizados al momento de armar los expedientes de cada aprendiz.

- El analista encargado del programa, conjuntamente con su asistente, hace la distribución de los aprendices de acuerdo con el cuadro de distribución inicialmente aprobado y remite a cada dependencia los nombres de los aprendices que serán incorporados a ella.
- El analista encargado del programa, con la ayuda de otros analistas del Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente, procede a la elaboración de expedientes correspondiente a cada aprendiz seleccionado, para ser cargados en el Sistema SAP.
- El analista encargado del programa notifica telefónicamente, vía correo electrónico o a través de un listado publicado en la prensa del Estado a los aspirantes que han sido aceptados en el programa.
- El analista encargado del programa ordena la difusión, a través de distintas emisoras de radio de la región, de un comunicado a través del cual se anuncia el inicio de las actividades académicas de los “Aprendices Ley INCES”.

| | |
|-----------------|--------------------|
| Aprobado según: | Fecha de vigencia: |
|-----------------|--------------------|

CONCLUSIONES

Luego de analizar he interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de un manual de reclutamiento y selección para aprendices Ley INCES de EDELCA; la pasante llegó a las siguientes conclusiones:

A. En relación con la forma como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de Aprendices INCES

- El establecimiento del perfil de los aprendices, es actualizado anualmente de manera subjetiva, modifican y corrigen los eventos negativos generados en el proceso de selección anterior.
- La Electrificación del Caroní (EDELCA); utiliza como mecanismos de captación de aprendices, la publicación de anuncios en el comedor de la empresa y correos electrónicos a través del intranet de la empresa; reduciendo la posibilidad de reclutar a jóvenes potencialmente capacitados para participar en el programa.
- La empresa no cuenta con técnicas de selección objetivas que permitan respetar las características del perfil de la vacante.
- Al personal activo de la empresa, se les entregan las planillas de solicitud de Aprendices sin ningún código de barra o numeración que permita llevar un control de la entrega de estas.

- Los directivos no han establecido el nivel de responsabilidades y toma de decisiones que tiene cada funcionario o analista participante del programa de aprendices.

B. En lo relativo a las bases para la elaboración del manual de reclutamiento y selección de “Aprendices Ley INCES”:

- El programa de “Aprendices Ley INCES” de la empresa EDELCA no posee un documento aprobado por la directiva, para lo cual se utilizan métodos de selección subjetivos destacados por compromisos familiares, políticos, sociales y de amiguismo, generándole poca seriedad al proceso.
- Las normas que regulan la conducta de los aprendices no están establecidas, permitiendo que se le de un tratamiento distinto a cada caso presentado.
- El proceso presenta muchos cambios cada año, lo que permite que se no se institucionalicen los elementos para un buen desempeño de las actividades.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, y luego de la confrontación de tales resultados con los referentes teóricos que sirvieron de base a la investigación, la pasante diseñó un Manual de Reclutamiento y Selección para los “Aprendices Ley INCES” de la empresa Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA), Allí se recogen las propuestas para desarrollar un proceso más efectivo.

Adicionalmente a lo anterior, la pasante ha organizado un pequeño cuerpo de recomendaciones que se presenta a continuación. Así, se sugiere a la empresa:

- Someter a la mayor brevedad posible el Manual de Reclutamiento y Selección para “Aprendices Ley INCES” a consideración de la directiva de EDELCA, a fin de poner en práctica los procedimientos y normas contenidos en dicho manual, con la finalidad de elevar la efectividad en dicho proceso.
- Garantizar el apego estricto a las normas y procedimientos que se establecen en el referido manual, a los efectos de que cumpla cabalmente con su cometido de mejorar el proceso de reclutamiento y selección ya mencionado.
- Dar entrenamiento a los analistas que participan en el proceso, sobre todo en lo referente a la realización de las entrevistas, a fin de que utilicen técnicas apropiadas que permitan sacarle el máximo provecho a esa herramienta.

- Garantizar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de cada una de las jornadas que se propongan para la apertura del proceso reclutamiento y selección de los Aprendices.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación: metodología de la investigación.** (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arias Galicia, F y Heredia, V. (2006) **Administración de recursos humanos.** (5ª ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos** (5ª ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano.** Bogotá: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). **La gestión de los recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI** (2ª ed). Bogotá: McGraw-Hill
- Guth, A. (2007). **Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.** México: Trillas.
- Hurtado, J. (2004). **El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística** (3ª ed). Caracas: ULAC SYPAL
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). **Administración de recursos humanos.** (6ª ed). México: Prentice-Hall. Hispanoamérica
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional.** (10ª ed). México: Prentice-Hall. Hispanoamérica.
- Stoner, J, Freeman, R. y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6ª ed). México: Pearson/Prentice Hall
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de recursos humanos.** (5ª ed.).México: McGraw-Hill.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Palma, J. (2007) “*Manual de Procedimientos*”. Documento en línea.

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.

[Consulta: febrero 2009].

Amador, J (2008) “Manuales Administrativos”. Documento en línea.

Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administración-de-empresas/manualesadministrativos/dafaul2.asp>.

[Consulta: marzo 2009].

Duhalt (2008) “Diseño de un manual de normas y procedimientos

Administrativos”.

Disponible

en:

<http://www.monografias.com/trabajos57/manual-normas-administrativos.shtml>.

[Consulta: marzo 2009].

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

| | |
|------------------|--|
| Título | Diseño de un manual de Reclutamiento y selección para el Programa “Aprendices ley INCES” de la empresa Electrificación del Caroní, C.A (EDELCA), Puerto Ordaz, 2009. |
| Subtítulo | |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------|
| Del Riego G., Yuliannys J. | CVLAC | 16.996.902 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Palabras o frases claves:

| |
|------------------|
| Reclutamiento |
| Selección |
| Aprendices-INCES |

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Ciencias Sociales | Gerencia de Recursos Humanos |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resumen (abstract):

Un manual de reclutamiento y selección es un documento oficial en el que se detallan las políticas, normas y procedimientos para atraer candidatos y seleccionar de entre ellos los que serán incorporados a la organización. Estos son importantes para otorgarle a la empresa eficiencia, minimización de gastos, reducción de índices de rotación, contribución a la preparación efectiva de los especialistas encargados del proceso, así como también garantizar confiabilidad en los resultados de las pruebas de selección, competitividad entre individuos. En este trabajo se diseñó un manual de reclutamiento y selección para aprendices Ley INCES de la empresa EDELCA. El estudio e desarrolló en dos fases; en la fase investigativa se utilizó un diseño de campo, con un nivel proyectivo y los datos fueron suministrados por las entrevistas realizadas a los analistas encargados del proceso a través de un formulario con preguntas abiertas, los resultados obtenidos indican que el proceso de reclutamiento y selección presenta deficiencias en algunos aspectos. En la fase propositiva se diseñó el manual, por medio del cual se pretende mejorar dicho proceso.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|---------------------|-----------------------------|---|
| Muñoz Rodolfo | ROL | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| | CVLAC | 6.957.305 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| Vásquez Celso | ROL | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| | CVLAC | 5.077.273 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| Romero Daniel | ROL | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| | CVLAC | 3.324.131 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Contribuidores:

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

| | | |
|------|----|----|
| 2010 | 03 | 08 |
|------|----|----|

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|--------------------------|-------------------------|
| TESIS_YDR.doc | Application/Word |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)_____

Temporal: _____ (Opcional)_____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

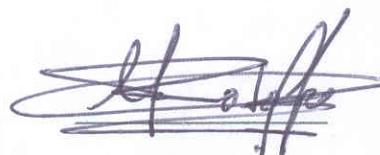
Yo, Yuliannys Del Riego, como autora intelectual de esta Trabajo de Grado, modalidad Pasantía, le doy el derecho a la Universidad de Oriente para divulgarlo a fines educativos esta tesis siempre y cuando resguarde la patente de industria y comercio si se diera el caso.



Del Riego Yuliannys
C.I: 16.996.902

Prof. Romero Daniel
C.I:3.324.131

Prof. Vásquez Celso
C.I: 5.077.273



Prof. MuñozRodolfo
C.I:6.957.305

POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

