

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

***PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL  
ÁREA DE VENTAS Y DESPACHO DE LA EMPRESA NAVIERA  
RASSI, C.A. (NAVIARCA) CUMANÁ 2009***

**Autor:** Br. María Fernanda Rivas Reyes

**Tutor Académico:** M.Sc. Daniel Romero Pernalette

**Tutor Institucional:** Licdo. Alejandro Pérez Loaiza

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

Cumaná, Febrero de 2010

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	4
PROBLEMA A INTERVENIR .....	4
Y CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA .....	4
1.2. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA.....	9
1.2.1. Objetivo General. ....	9
1.2.2. Objetivos Específicos. ....	9
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA .....	12
1.3.1. Descripción y ubicación de la empresa. ....	12
1.3.2. Reseña histórica.....	12
1.3.3. Visión.....	13
1.3.4. Misión.....	14
1.3.5. Objetivos de la empresa.....	14
1.3.6. Dependencia administrativa donde se desarrolló la pasantía. .....	16
1.3.7. Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos .....	16
1.3.8. Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo .....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	18
CAPÍTULO II .....	21
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	21
2.1. Bases Teóricas. ....	21

2.1.1. La Organización .....	21
2.1.2. Administración de Recursos Humanos.....	22
2.1.3. Reclutamiento de Personal .....	23
2.1.4. Selección de Personal.....	30
2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	37
CAPÍTULO III .....	40
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL .....	40
FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	40
3.1.1. Diseño de la investigación.....	41
3.1.2. Tipo o nivel de la investigación.....	41
3.1.3. Universo o población.....	42
3.1.4. Fuentes de información .....	42
3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	43
3.1.6. Procesamiento de la información .....	44
3.2. FASE 2: DISEÑO DEL PROGRAMA.....	44
3.2.1. Establecimiento de los elementos del programa de reclutamiento y selección.....	44
CAPÍTULO IV .....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	48
DE LA INFORMACIÓN.....	48
4.1. DATOS DEMOGRÁFICOS .....	48
4.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	55
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	76
APENDICE .....	79

PROGRAMA DE RE CLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA DE VENTAS Y DESPACHO DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA) .....	79
INTRODUCCIÓN.....	80
1. OBJETIVOS.....	82
1.1. Objetivo general .....	82
1.2. Objetivos específicos .....	82
2. JUSTIFICACIÓN.....	82
3. POLÍTICAS .....	84
4. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	85
5. BREVES CONSIDERACIONES TEÓRICAS .....	85
5.1. Definición de reclutamiento de personal .....	85
5.2. Tipos de reclutamiento .....	86
5.3. Importancia del reclutamiento de personal.....	86
5.4. Definición de selección de personal .....	87
5.5. Técnicas de selección de personal .....	87
5.6. Importancia de la selección de personal .....	89
6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	89
6.1. Para personal gerencial y supervisorio .....	89
6.2. Para personal de base calificado .....	95
6.3. Para personal de base no calificado .....	99
7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	102
8. ALGUNAS DEFINICIONES .....	103
HOJA DE METADATOS.....	105

## DEDICATORIA

Le dedico este logro a Dios que es el responsable principal de que hoy pueda disfrutar de este triunfo, por llenarme de vida, estar conmigo en todo momento, siempre abrirme puertas y guiarme hacia el camino correcto.

A mis padres Pedro Rivas y María Teresa Reyes, pilares de mi vida, que trabajaron incansablemente para traerme aquí, impregnándome de toda la confianza posible, llenándome de amor, enseñanzas todos los días, fuerza y estímulo. Por todo lo que me dieron, me dan y seguirán dando, este triunfo es de ustedes.

A mis hermanas Daniela y Verónica que me han guiado y protegido siempre, sacando el hermano varón que no tuvimos en los momentos necesarios, que me han nutrido con sus experiencias y logros y por todo su amor. Ustedes también son parte de este triunfo.

A Juanchi, mi esposo, amigo, cómplice y confidente, por ayudarme a superar todos los obstáculos que se me presentaron, por siempre encontrar la forma de subirme el ánimo, por no dejarme caer y por hacerme sentir la mujer más inteligente y capaz. Que este triunfo del cual formas parte te estimule a alcanzar pronto el tuyo.

A mis cuñados Asdrúbal y Ricardo por su comprensión, apoyo, cariño, cuidados y su colaboración para mi crecimiento profesional y humano.

A mi cuñado Oswaldo Salvador para que le sirva de estímulo en un futuro no muy lejano.

A mis sobrinos adorados Luis Daniel y José Ricardo por llenar mi vida de sonrisas, por opacar cualquier tristeza y por hacerme sentir un amor tan grande y diferente. Espero que este logro les sirva como guía en un futuro.

A mis tíos Marlene Barrios y Alfredo Guerra por ser partícipes de cada logro, esfuerzo, tropiezo, lágrima y sonrisa. Por enseñarme que el que persevera alcanza. Forman parte importante de este sueño hecho realidad.

A mis tíos Luz, Carlos, Jane, Rafael Reyes, Marlene Rivas, Rosiris, Rosibel, Francisco, Omar, Tibisay, Rafael Padrón, por contribuir en mi crecimiento como ser humano y profesional, por nutrirme con sus logros y experiencias.

A mis abuelos y madrina difuntos José Rafael, Rosaura, Francisca y Mary, que estoy segura que desde el cielo me están dando su bendición y se sienten tan orgullosos como yo, los siento presentes aunque no los pueda ver. Sus vivencias y experiencias que aun siguen vivas y son recordadas frecuentemente también contribuyeron en mi formación. Especialmente a mi abuelo Pedro quien lleno mis años de adolescencia de alegría, te me fuiste cuando ya venían mis momentos más importantes, pero seguro era para poderlos disfrutar de un lugar más cómodo. Este logro forma parte de ustedes.

A mi abuela Nena por llenar el vacío que dejaron todos los demás abuelos, no hizo falta que llevaras la sangre para formar parte importante de nuestras vidas. Te dedico este triunfo por ser tan especial, por estar

pendiente de cada detalle, por hacerme disfrutar de tu presencia y por tanto amor.

A mi padrino Tito por darme todo el amor posible, por no perderte cada evento, ni momento especial.

A mis primos Tibisay, Miguel Alfredo, Leticia, Mariana Teresa, Janet, César Ernesto, Terangel, Rafael Alejandro, Carlos Alfredo porque de una u otra forma me enseñaron a luchar por las metas y que el esfuerzo vale la pena. Sus logros influyeron en el mío.

A mis primos Patricia Elena, Omar Alejandro, Neomar, Victor, Junior, Natacha, Mariana Ysabel, Oriana, Adriana, Carlos Luis, Ernesto, Jenifer, Rafael Angel, Marina Elena, Rafael Ruben, Claudia, Mariana Elena, Pedro Luis, Mauricio, Daniela, Zoe, Carlos Alberto, Henry y a mis ahijados Siuly Nazareth, Ysabel Cristina, María Victoria y Fabian Esteban, para servirles de ejemplo en su vida profesional que aunque unos la tienen más cerca que otros, espero que en su momento les sirva de estímulo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradezco a Dios por darme la vida, las oportunidades que se me han presentado, por darme salud para llegar aquí, pero sobre todo por estar conmigo en todo momento.

A mis amados, maravillosos y persistentes padres, por darme las herramientas para enfrentar la vida, porque siempre están ahí para apoyarme, darme aliento y halones de orejas cuando son necesarios. Por ser el mejor ejemplo a seguir y mejores padres que alguien podría tener. Gracias por no rechazar la oportunidad de darme la vida. SON LO MÁXIMO, LOS AMO.

A mi hermana, madrina y amiga Daniela, por enseñarme tanto, por la paciencia que me has tenido, por servirme de maestra, orientarme y por siempre estar ahí cuando lo necesité y más. Gracias, te amo. A mi hermana Verónica por ser mi compañera y amiga de toda la vida, en cada etapa, sueño, desengaño, error, acierto... Es maravilloso saber que siempre estás ahí. Gracias por todo, te amo.

A mis adorados tíos Marlene Barrios y Alfredo Guerra, por abrirme la puerta de su casa, darme un lugar importante en su hogar, por el apoyo incondicional que me dieron siempre, los consejos, el cariño, por hacerme lo complicado más fácil y por escuchar cada cuento. Los quiero enormemente. ¡Gracias!

A mis amigas y compañeras, “MIS MANAS” como cariñosamente les digo, que estuvieron conmigo en toda la carrera, Nathalie Robles, Jessica Silva, Carmen Montes y muy especialmente a Karín González, por compartir mis mejores momentos, por acompañarme, apoyarme, escucharme, darme aliento en los momentos duros y por enseñarme tantas cosas, la carrera no hubiera sido tan divertida y productiva sin ustedes. Gracias, las quiero. No las olvidaré.

A mis profesores, que compartieron sus conocimientos, anécdotas y experiencias para nutrirnos de algo más que teoría a lo largo de toda la carrera, a los que confiaron en mi y me estimularon para mejorar cada día. Muchas gracias.

A mis asesores y guías durante el trabajo de pasantías, al M.Sc. Luis Ramón Martínez, por su cariño e impulso, al Licdo. Alejandro Pérez por su comprensión, apoyo, confianza e infinita paciencia y muy especialmente al M.Sc.. Daniel Romero Pernaleté, por hacerme un huequito en su ocupada vida, por su dedicación, paciencia, cariño, estímulo y por explotar la mejor parte de mí. Mil gracias.

A la empresa NAVIARCA por darme la oportunidad de desarrollar mis pasantías en sus instalaciones, por la confianza, por creer en mí y por todas las oportunidades que me han dado. Gracias.

Y por último pero no menos importante a mi mano derecha, mi soporte, mi compañero y mejor amigo... mi esposo “movio”, por enseñarme a tener paciencia, llenarme de alegría todos los días, por solventar tantos inconvenientes que tuve durante la carrera, por ser nuestro asistente personal, chofer, jefe de utilería, productor, manager, de todo... el novio de

todas las de mi clan cuando fue necesario. Gracias por todo, pero sobretodo por tu amor incondicional y escogerme para estar contigo toda la vida. ¡TE AMO!!!

## LISTA DE TABLAS

CUADRO N° 1 .....	49
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según género. ....	49
Cumaná, año 2009 .....	49
CUADRO N° 2 .....	50
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según edad .....	50
Cumaná, año 2009 .....	50
CUADRO N° 3 .....	51
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según estado civil.....	51
Cumaná, año 2009 .....	51
CUADRO N° 4 .....	52
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según nivel.....	52
de instrucción formalmente alcanzado .....	52
Cumaná, año 2009 .....	52
CUADRO N° 5 .....	53
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) .....	53
según antigüedad en la empresa .....	53
Cumaná, año 2009 .....	53
CUADRO N° 6 .....	54
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) .....	54

según antigüedad en el cargo .....	54
Cumaná, año 2009 .....	54
CUADRO N° 7 .....	56
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según .....	56
Forma de acceso al cargo actual.....	56
Cumaná, año 2009 .....	56
CUADRO N° 8 .....	57
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según .....	57
medio de información sobre la vacante .....	57
ofertada en la empresa.....	57
Cumaná, año 2009 .....	57
CUADRO N° 9 .....	58
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según aplicación de .....	58
formato de solicitud de empleo.....	58
Cumaná, año 2009 .....	58
CUADRO N° 10 .....	59
Resumen de los documentos exigidos a los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) al .....	59
presentarse en la empresa.....	59
Cumaná, año 2009 .....	59
CUADRO N° 11 .....	60
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según .....	60
número de entrevistas realizadas.....	60
Cumaná, año 2009 .....	60
CUADRO N° 12 .....	62

Resumen de los cargos ocupados por los entrevistadores en la fase de selección del personal del área de Venta y Despacho .....	62
de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).....	62
Cumaná, año 2009 .....	62
CUADRO N° 13 .....	63
Resumen de la pruebas aplicadas durante la fase de selección del personal del área de Venta y Despacho de .....	63
Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).....	63
Cumaná, año 2009 .....	63
CUADRO N° 14 .....	64
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según .....	64
aplicación de exámenes médicos.....	64
Cumaná, año 2009 .....	64
CUADRO N° 15 .....	65
Resumen de los tipos de exámenes médicos aplicados en la fase de selección al personal del área de Venta y Despacho de .....	65
Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).....	65
Cumaná, año 2009 .....	65
CUADRO N° 16 .....	66
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según participación .....	66
de otros aspirantes a la vacante ofertada.....	66
Cumaná, año 2009 .....	66
CUADRO N° 17 .....	67
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según apreciación .....	67
del proceso de reclutamiento y selección.....	67
Cumaná, año 2009 .....	67

CUADRO N° 18.....	69
Razones que justifican la apreciación sobre la efectividad del proceso de reclutamiento y selección en área de Venta y Despacho .....	69
de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).....	69
Cumaná, año 2009 .....	69
CUADRO N° 19.....	71
Sugerencia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).....	71
Cumaná año 2009 .....	71



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en  
Gerencia de Recursos Humanos.

***PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL ÁREA  
DE VENTAS Y DESPACHO DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI C.A.  
(NAVIARCA) CUMANÁ 2009***

AUTOR: Br. María Fernanda Rivas Reyes  
TUTOR ACADÉMICO: M.Sc. Daniel A. Romero Pernalette  
TUTOR EMPRESARIAL: Licdo. Alejandro R. Pérez Loaiza

FECHA: Febrero 2010

## **RESUMEN**

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso constituido por dos fases, dirigido a la captación e ingreso de personas facultadas para cada cargo, el cual realizado de forma errónea o incompleta puede generar para la empresa un alto nivel de rotación, inestabilidad en el equipo de trabajo, gastos adicionales, entre otros aspectos. Por lo que es importante llevarlo a cabo correctamente, con la finalidad de cumplir con la misión de una organización y de alcanzar sus objetivos. Para que éste proceso genere los resultados esperados debe estar ejecutado por personas preparadas en esa área, realizarse de forma sistemática, respetando los pasos que éste implica y contar con los recursos necesarios. En la investigación se evaluó como se ha venido realizando el proceso para el ingreso de personal del área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C.A, (NAVARCA). El estudio fue de tipo proyectivo con un diseño de campo. La población fue de 34 empleados fijos en el área, los cuales proporcionaron información valiosa sobre el proceso aplicado para su ingreso a la empresa, por medio de un cuestionario, el cual además de recolectar datos sobre el proceso actual incluía un ítem dirigido para que cada empleado proporcionara sugerencias de cómo debería realizarse el proceso. Una vez procesada la información se determinó que existen muchas debilidades en el proceso, generando efectos negativos de importancia para el funcionamiento de las actividades.

PALABRAS CLAVES: Reclutamiento, selección, programa.

## INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un proceso primordial para una organización, a través del cual se atraen y se escogen a las personas que van a formar parte de su personal. De la efectividad de este proceso va a depender la calidad de los recursos humanos que ingresen a la organización, porque son ellos los encargados de realizar las funciones y actividades que permiten el logro de los objetivos establecidos. Si, por el contrario, dicho proceso no se realiza de forma correcta, se podrían producir consecuencias negativas para la empresa, tales como bajo rendimiento, altos índices de rotación y de ausentismo o insatisfacción del personal.

En la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) el proceso de reclutamiento y selección aplicado, específicamente para el área de Ventas y Despacho, se ejecuta de manera empírica, no sistemática, y con una alta dosis de improvisación, lo que ha estado produciendo altos niveles de ausentismo y rotación, creando frecuentes inconvenientes como descontrol en las actividades, recargo de trabajo en los empleados del área.

En vista de la situación que presenta la empresa NAVIARCA, se encargó a la pasante la elaboración de un programa de reclutamiento y selección para el área de Ventas y Despacho, en el cual se establecieran las políticas, normas, procedimientos y criterios que deben seguirse para atraer, escoger e ingresar a los individuos idóneos para cada cargo. Con la aplicación de este programa, la organización podría realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma planificada, sistemática, económica, oportuna y efectiva

El trabajo estuvo constituido por dos fases, una de diagnóstico y otra propositiva. Para la investigación que permitió la elaboración del diagnóstico se utilizó un diseño de campo, en el cual se recolectó, por medio de un cuestionario totalmente anónimo aplicado al personal del área de Ventas y Despacho, información acerca de cómo fue el proceso aplicado para el ingreso de cada uno de ellos. Los empleados de ésta área aportaron los datos y tuvieron la oportunidad de dar sugerencias de cómo consideran ellos que debe hacerse dicho proceso.

La segunda fase fue de tipo propositiva y estuvo centrada en el diseño del Programa de Reclutamiento y Selección de personal para el área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA, que le permita a la misma contar con guías de acción en el momento que necesite cubrir una vacante o prepararse para una con antelación; tomando en cuenta la descripción de cargo, los parámetros para atraer a los individuos correctos, para evaluar los aspectos indicados de ellos, estandarizar el método para la toma de decisión y las herramientas para evaluar si el proceso arrojó los resultados esperados.

La recolección, el análisis de los datos y la elaboración del Programa de Reclutamiento y Selección fue realizada en el segundo y tercer trimestre del año 2009.

El presente informe de pasantía está conformado de la siguiente manera:

En el capítulo I se describe la situación problema a intervenir, los objetivos generales y específicos, las características de la pasantía y la justificación del trabajo. En el capítulo II se reseñan el marco teórico

referencial y la definición de términos básicos involucrados en el trabajo. El capítulo III se reserva para exponer los procedimientos metodológicos a utilizar para el desarrollo de la investigación. En el capítulo IV se señalan el análisis y la interpretación de la información proporcionada por los trabajadores de la empresa.

A los capítulos antes mencionados se le anexan las conclusiones y recomendaciones del estudio, seguidamente se encuentra como apéndice el Programa de Reclutamiento y Selección de personal para el área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA). Finalizando con la bibliografía

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA A INTERVENIR**

### **Y CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA**

#### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMA A INTERVENIR**

Las organizaciones constituyen un pilar fundamental de la sociedad actual, ya que ellas son las que producen bienes y servicios, promueven el desarrollo de los países y son las principales impulsadoras de la innovación y el progreso (Chiavenato, 2005: 30). Las fábricas, los supermercados, las escuelas, las universidades, los hospitales, el ejército, los bancos, los partidos políticos, las instituciones de beneficencia, entre otros, son ejemplos de organizaciones que afectan directa o indirectamente la vida del hombre moderno.

Las organizaciones pueden definirse como un conjunto de personas que se unen, para trabajar en conjunto y alcanzar algún objetivo común. Para cumplir con sus objetivos, las organizaciones deben estar dotadas de diferentes recursos, entre los cuales se pueden mencionar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos.

Todos los recursos son importantes para el funcionamiento de una organización, pero los humanos son los principales, ya que estos son los encargados de que todos los demás recursos funcionen. Así, las maquinarias necesitan que alguien las ponga en marcha, al igual que los sistemas computarizados; los humanos son los que toman las decisiones y solucionan

conflictos, entre muchas otras actividades. Al respecto, 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 atención a lo señalado, las organizaciones requieren de personas encargadas de cumplir con cada actividad establecida para el funcionamiento de la misma; que tengan conocimientos, habilidades y destrezas en el área respectiva; que vayan adquiriendo experiencia y que estén motivados para que su desempeño sea el deseado y puedan contribuir con el logro los objetivos organizacionales mientras a su vez alcanzan sus objetivos personales.

Existe un área encargada de que todo lo relacionado con el recurso humano se lleve a cabo efectivamente, se le denomina Administración de Recursos Humanos, la cual es definida por Cenzo y Robbins (citados por Chiavenato, 2002: 9) como *“la función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”*.

La administración de recursos humanos (ARH) cumple con muchas funciones: planear, obtener, organizar, desarrollar, evaluar, controlar y retener el número adecuado de personas con las características necesarias para cada cargo. Stoner, Freeman y Gilbert (2006: 413) señalan que la administración de recursos humanos comprende siete actividades: planificación, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y movimientos de personal.

Una de las funciones de la administración de recursos humanos es obtener personal capacitado, para ello se utiliza el proceso de reclutamiento y selección. El reclutamiento *“puede ser considerado como el esfuerzo positivamente cumplido por una organización para obtener solicitantes calificados y en número suficiente, que le permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo”*. (Villegas, 1997: 94).

Por su parte la selección es definida como *“el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización”*. (Guth Aguirre, 2004: 35).

Ahora bien, el reclutamiento y la selección de personal no pueden ser considerados como etapas aisladas en la provisión de personal, sino que están encadenados y pueden considerarse como dos etapas de un mismo proceso, puesto que las organizaciones reclutan para hacer la selección a partir de los candidatos reclutados. Al respecto, Villegas (1997: 114) señala que *“la selección de personal no constituye una secuencia aislada de pasos, sino por el contrario, la continuación de un proceso que comienza con el reclutamiento y que sólo concluye en el momento en que la persona es colocada en la posición que va a desempeñar”*.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es muy importante para las organizaciones, ya que por medio de la aplicación correcta de ellos ingresan trabajadores con las cualidades necesarias para desarrollar las actividades de cada cargo efectivamente. Para garantizar la efectividad del proceso es necesario que cada organización establezca formalmente un programa de reclutamiento y selección que especifique la secuencia de

etapas que deben llevarse a cabo al momento de necesitar cubrir una vacante.

Un programa de reclutamiento y selección debe contener, en líneas generales, procedimientos para la detección de la vacante y la requisición de personal, mecanismos a utilizar para el reclutamiento, procedimientos para garantizar el mayor número de postulantes cada cargo vacante, técnicas para la adecuada selección de personal. Cada una de esas etapas lleva asociado una serie de formularios, pruebas, entrevistas y responsables que deben ser cuidadosamente establecidos para garantizar la idoneidad del proceso.

A pesar de la importancia de ingresar a las organizaciones personas altamente calificadas, en la actualidad muchas organizaciones, sobre todo medianas y pequeñas empresas, desarrollan los procesos de reclutamiento y selección de forma empírica, sin seguir ninguna normativa y sin darle la relevancia correspondiente a cada etapa del proceso.

Ese es el caso de la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA), una organización privada, dedicada a la prestación del servicio de transporte de pasajeros y carga entre Cumaná, la Isla de Margarita y la península de Araya. En esta empresa no existe un programa de reclutamiento y selección que le permita a las personas encargadas de realizar efectivamente este proceso, ubicar, atraer y escoger a los candidatos adecuados para las vacantes.

Por la actividad que realiza la empresa NAVIARCA, una de sus áreas más importantes es la de ventas, ya que por medio del Departamento de Ventas y Despacho (como se le denomina en la organización) se coloca a

disposición de los usuarios los servicios que ella presta. Cuando el cliente desea utilizar el servicio de la empresa lo primero que hace es dirigirse a la taquilla de ventas, en la cual debe encontrarse con personas amables, atentas, informadas y dispuestas a convencerlos de que la empresa NAVIARCA es su mejor opción. Si no se realiza el trabajo correctamente en el área de Ventas y Despacho, no se tienen clientes satisfechos ni se logra la fidelidad de los mismos hacia la organización.

Ahora bien, la situación va un poco más allá de una eventual deficiente atención al cliente. Actualmente en la empresa Naviera Rassi C.A, (NAVIARCA) se está presentando un inconveniente con el personal de ventas. El Gerente de Recursos Humanos ha señalado que el personal de Ventas y Despacho no está permaneciendo por mucho tiempo en su trabajo: el ausentismo es alto y la rotación, por renuncias o despidos, se ha incrementado. Esta situación ocasiona pérdidas e inconvenientes para la empresa, pues, por una parte, se pierde el esfuerzo y los recursos invertidos en la atracción, selección y entrenamiento de personal, independientemente de que se realicen de manera informal y empírica. Por otro lado, se crean desajustes en el equipo de ventas y retraso en las actividades cotidianas de las taquillas. Además, las circunstancias descritas crean malestar entre los trabajadores, por la sobrecarga de trabajo que se produce para suplir las ausencias temporales o definitivas.

El ausentismo, la rotación y el bajo desempeño de los trabajadores son el reflejo de un proceso de reclutamiento y selección deficientemente realizados. En efecto, cuando se produce una vacante, sea por renuncia o por despido, la Gerencia de Recursos Humanos solicita algunas recomendaciones a los propios vendedores, y luego de presentado un resumen curricular y de una corta e informal entrevista, que en ocasiones por

la premura de la situación no se da y se incorpora al equipo de ventas. En el proceso no se consulta el perfil del ocupante, no se comprueban las credenciales, ni es sometido a pruebas de habilidades que suministren indicios de su capacidad para desempeñar el cargo. Tampoco se somete en todos los casos a exámenes que den fe del estado de salud del candidato.

Por lo antes mencionado, la empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA) requiere el diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal de Ventas y Despacho, que le sirva de guía y apoyo para realizar correctamente la captación y obtención del personal realmente calificado para dicha área. El diseño del programa esta precedido de una descripción detallada de la forma como se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección, con la finalidad de incorporar al mismo los aspectos rescatables y evitar los negativos.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Diseñar un Programa de Reclutamiento y Selección para el personal del área Ventas y Despacho de la Empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA). Cumaná, año 2009.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

1. Describir el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de Ventas y Despacho que actualmente se realiza en la empresa NAVIARCA.

2. Establecer el procedimiento para la requisición de personal, para las vacantes previstas e imprevistas del área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA.
3. Establecer los mecanismos idóneos de reclutamiento para el personal de la citada área, tomando en consideración:
  - Reclutamiento interno.
  - Reclutamiento externo.
  - Reclutamiento mixto.
4. Establecer los procedimientos para garantizar el mayor número de postulantes para cada cargo vacante del área de Ventas y Despacho de NAVIARCA, tanto desde el interior como desde el exterior de la empresa.
5. Fijar las técnicas para la adecuada selección de personal para el área de Ventas y Despacho de NAVIARCA, considerando:
  - Análisis de credenciales.
  - Solicitud de empleo.
  - Entrevista inicial.
  - Pruebas de desempeño.
  - Pruebas de conocimiento.
  - Investigación de antecedentes laborales y penales.
  - Exámenes médicos.
  - Entrevista final.

6. Especificar las características de los formularios, las pruebas, los exámenes y las entrevistas incluidos en el proceso de reclutamiento y selección para el área de Ventas y Despacho de NAVIARCA según el nivel de requerimientos académicos.
  
7. Fijar las responsabilidades de cada uno de los individuos encargados de las etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal de la citada área.
  
8. Diseñar, con base en los anteriores objetivos, un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para el área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA, que incluya los siguientes aspectos:
  - Introducción.
  - Objetivos.
  - Justificación.
  - Políticas.
  - Ámbito de aplicación.
  - Consideraciones teóricas.
  - Mecanismos de Reclutamiento de personal.
  - Técnicas para la Selección de personal.
  - Mecanismos para la evaluación del programa.
  - Formularios.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA**

#### 1.3.1. Descripción y ubicación de la empresa.

Naviera Rassi C.A. (NAVIARCA) es una empresa privada que se encarga de trasladar pasajeros y cargas desde Cumaná, hasta la isla de Margarita y la península de Araya. La empresa cuenta con cuatro ferrys con alta capacidad para carros y pasajeros, un personal de flota (77 empleados), obrero (28 trabajadores) y administrativo (64 empleados).

La empresa NAVIARCA se encuentra ubicada geográficamente en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, en la Parroquia Ayacucho del Municipio Sucre, específicamente en el sector denominado Puerto Sucre, limitando al norte con el muelle de embarcación hacia la isla de Margarita y empresas Cannavo: al sur con la empresa AVECAISA, Galpón N° 6; al este con el Barrio la Trinidad y al oeste con la Boca del Río;

#### 1.3.2. Reseña histórica

En sus inicios, la empresa NAVIARCA fue constituida por el señor Nasib Rassi, en 1956, como una empresa unipersonal. Esta firma se dedicaba a las comunicaciones fluviales entre Ciudad Bolívar (Estado Bolívar) y Soledad (Estado Anzoátegui). Diez años más tarde, pasó a cubrir la ruta entre San Félix (Estado Bolívar) y el Estado Monagas, debido a la construcción del puente sobre el Río Orinoco, hecho que había originado la disminución tanto de las ganancias como de la participación en el mercado disminuyeran.

En mayo de 1977 se constituyó y se registró bajo la denominación de NAVIERA RASSI, C.A., pudiendo utilizar la abreviatura NAVIARCA, tomando como domicilio la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, y estableciendo en su acta constitutiva la posibilidad de abrir sucursales, agencias o explotaciones en otras partes del país o fuera de él.

En 1980 la empresa hizo un nuevo cambio de ruta, pero esta vez pasó de las comunicaciones fluviales al ramo de las comunicaciones marítimas. Esta ruta representaba una gran demanda, lo que generó un crecimiento acelerado y una reorganización de su aspecto legal, llegando a poseer las siguientes embarcaciones: ferry buque (F/B) Caracas, ferry buque (F/B) Caroni, ferry buque (F/B) Guaiquerí y moto nave (M/N) La Palita.

Actualmente, la empresa continúa en marcha, disponiendo en la actualidad de un grupo de 34 trabajadores en el área de las taquillas, quienes son los encargados de atender a los usuarios del servicio, tanto en Punta de Piedras (estado Nueva Esparta) como en el muelle Cumaná (estado Sucre).

### 1.3.3. Visión

En el Manual de Procedimientos del Grupo Naviero Rassi (2000:02) describe la visión de la empresa en los siguientes términos:

*Ser la empresa de transporte marítimo más importante del país, que logre cubrir todas las necesidades de nuestros usuarios, con tecnología de punta, atendiendo al estricto criterio de*

*calidad, seguridad y competitividad, que produzca el máximo rendimiento financiero a nuestros accionistas.*

#### 1.3.4. Misión.

La misión de la organización aparece igualmente descrita en el citado manual:

*Ser la empresa número uno en servicios marítimos de carga y pasajeros en la región oriental del país, prestando un servicio económico, eficiente y seguro, de calidad, con alto nivel de tecnología, contando con recursos humanos calificados a fines de satisfacer las expectativas de nuestros usuarios contribuyendo así con el desarrollo económico y social de Venezuela.*

#### 1.3.5. Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa, según el Manual de Procedimientos del Grupo Naviero Rassi (2000:3), son los siguientes:

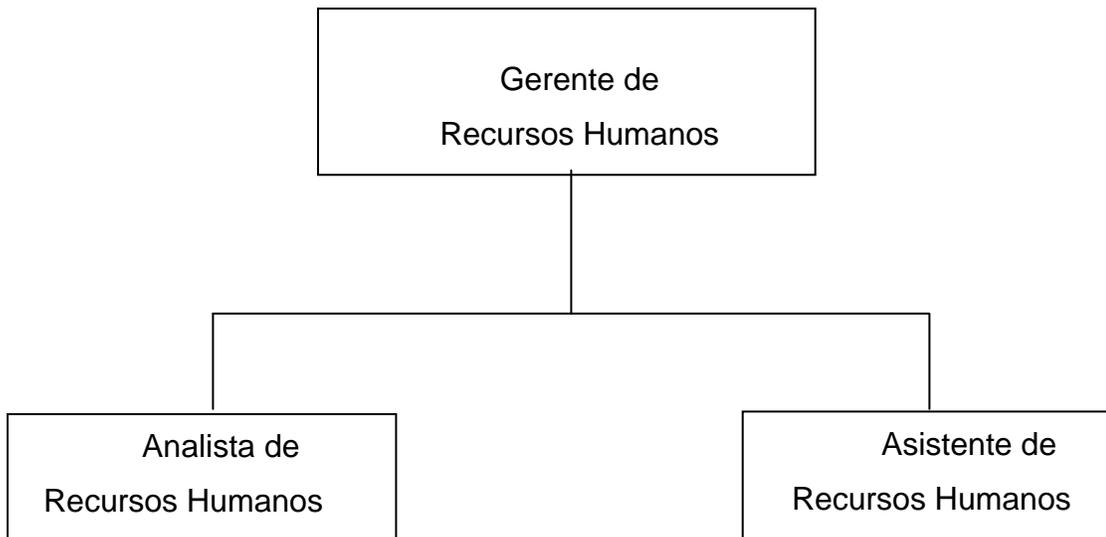
- 1. Prestar un servicio acorde con las necesidades de los demandantes.*
- 2. Establecer una estrecha relación entre los trabajadores, accionistas y clientes.*
- 3. No limitarse a prestar servicios de transporte de carga y pasajero, sino abarcar otras actividades como la construcción, la metalmecánica y la administración de servicios conexos a la actividad naviera, entre otras cosas.*
- 4. Considerar a futuro la apertura de otras rutas.*
- 5. Alcanzar un alto prestigio a nivel nacional con los turistas, es decir, ser los número uno en embarcaciones marítimas.*
- 6. Ofrecer al público en general, servicios de buena calidad.*



1.3.6. Dependencia administrativa donde se desarrolló la pasantía.

La pasantía se realizó en la Gerencia de Recursos Humanos, la cual tiene la estructura organizativa que se presenta en la figura N° 1.

**Figura N° 1**  
**Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos**



*Fuente: Elaboración propia*

1.3.7. Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Naviero Rassi, tiene establecido oficialmente un conjunto de funciones en el Manual de Procedimientos, a pesar de que cumple con otras actividades que no se

encuentran mencionadas en dicho manual. Las funciones oficiales se mencionan a continuación:

- *Atender las necesidades e inquietudes del personal.*
- *Establecer parámetros y controlar los sistemas de evaluaciones, aumentos de sueldos y amonestaciones.*
- *Supervisar la prelación, el pago de las nóminas y sus costos.*
- *Velar el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores.*
- *Supervisar la correcta asignación mensual de las prestaciones sociales.*
- *Realizar el cálculo de las liquidaciones, utilidades del personal y canalizar el pago de las mismas.*
- *Definir políticas y coordinar pago de los beneficios a los empleados. (Manual de Procedimientos, 2000:6)*

Una de las funciones que se cumplen en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Naviera Rassi, y que no se encuentran mencionadas en el Manual de Procedimientos, es el reclutamiento y la selección de personal. Esta función se desempeña actualmente en la empresa pero de manera informal, en parte porque no cuenta con un programa que detalle la manera sistemática y formal de realizar dichas funciones.

#### 1.3.8. Asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo

Asesor Institucional: Lcdo. Alejandro Pérez Loaiza.

Cargo: Gerente de Recursos Humanos.

Nivel Educativo: Licenciado en Administración de Empresas Hoteleras (UDO), cursante de la Maestría en Ciencias Administrativas mención Recursos Humanos (UDO).

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso crucial dentro de la organización, pues para que una empresa funcione y pueda alcanzar sus objetivos debe contar, entre otras condiciones, con un personal capacitado para el desempeño de cada uno de los cargos que conforman su estructura. Si el proceso de reclutamiento y selección se realiza de forma adecuada, las probabilidades de conseguir personas idóneas para los cargos vacantes son más altas, lo que podría favorecer una mayor eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades y un ahorro en dinero y tiempo en capacitación.

De lo antes mencionado se deriva la importancia de desarrollar el reclutamiento y la selección de personal de forma correcta. Para lograrlo las organizaciones necesitan un programa que describa con detalle la forma y las técnicas de realizar este proceso, lo que le facilita a la empresa la contratación de las personas idóneas para las vacantes que se presenten.

Luego de conocer cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección en la empresa NAVIARCA para el área de Ventas y Despacho se determinó que el proceso se realiza de manera informal y empírica lo que genera el ingreso de personas poco capacitadas para los cargos, inquietud del nuevo personal por desconocimiento de políticas y beneficios de la organización, una alta rotación de personal, la cual a su vez genera cargos

sin ocupantes, actividades paralizadas y sobrecarga de trabajo para el personal activo, entre otros.

Conociendo la manera en cómo se realiza el reclutamiento y la selección de personal, y al contrastarla con lo que en teoría debe hacerse, se determinaron los aciertos y debilidades en el proceso. A partir de ese conocimiento se elaboró un programa formal, con lineamientos específicos para que los encargados de cumplir con el reclutamiento y la selección se apoyen para la contratación de personal.

El disponer del programa de reclutamiento y selección aquí presentado favorece a la empresa, ya que a partir de éste momento cuenta con las herramientas para que el proceso de dotación de personal conduzca a resultados confiables, de manera que disponga de forma efectiva y oportuna del personal idóneo para desempeñar los cargos vacantes en el área de Ventas y Despacho.

Para los trabajadores del área de Ventas y Despacho que ingresen luego de la aplicación del programa de reclutamiento y selección les permitirá garantizar la adecuada correspondencia entre el individuo y el cargo, lo que a su vez fomente un buen desempeño y mayor satisfacción.

El hecho de contar con individuos preparados y que se encuentren identificados con su trabajo en el área de Ventas y Despacho genera actitudes positivas en ellos, que se verán reflejadas en el trato al cliente, por lo cual los mismos serán altamente favorecidos al igual que la sociedad en general; ya que cuando un individuo se siente conforme y a gusto con su actividad diaria refleja un estado de ánimo agradable teniendo efectos

positivos en su interacción con familiares, amigos, conocidos y la sociedad en general.

Finalmente, la pasante, a través de un trabajo realizado, pudo ampliar sus conocimientos y habilidades en el área de reclutamiento y selección, participando en situaciones reales relacionadas con la captación de personal, intercambiando ideas y dando aportes, que adicionalmente solidificará sus bases para desempeñarse efectivamente en el área de Recursos Humanos. El producto de este trabajo, así mismo, se espera que sirva de antecedente para otros estudios en el área.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Bases Teóricas.

En este punto, se presentan las principales bases teóricas que sirven de sustento a la pasantía que se realizará. Se define en primer término lo que es organización, luego se hará referencia a los procesos de reclutamiento y selección: definición, importancia y elementos principales. Finalmente se hará algunas observaciones sobre los programas de reclutamiento y selección: objetivos, políticas, normas y procedimientos

##### 2.1.1. La Organización

El centro de la investigación es el reclutamiento y la selección de personal, el cual se ejecuta para dotar de trabajadores a las organizaciones. Por lo cual se hace necesario aclarar el concepto formal de organización.

Según la opinión de Chiavenato (2005:7) una organización *“es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”*.

Robbins (2004: 4), por su parte, define la organización como una *“unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más*

*personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o varias metas comunes”*

Los autores concuerdan en que las organizaciones son entidades sociales estructuradas para alcanzar determinados objetivos, a través de la interacción de los diferentes elementos que la conforman. Para efectos de este trabajo, se entenderá la organización como un sistema social compuesto por individuos que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos específicos.

#### 2.1.2. Administración de Recursos Humanos

En toda organización existe la necesidad de captar, entrenar, mantener y motivar al personal que allí labora. Para cubrir dichas necesidades se cuenta en la actualidad con un área denominada Administración de Recursos Humanos, la cual es definida de diferente manera por distintos autores.

Arias y Heredia (2004:371) definen la Administración de Recursos Humanos como *“el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la organización y del país en general”*.

Para Chiavenato (2005:165) la Administración de Recursos Humanos significa *“conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”*.

Se tomará como base, para esta pasantía, la posición de Chiavenato, ya que hace explícito el proceso de captación inicial (conquista) de recursos humanos idóneos para luego trabajar en función de mantenerlo dentro de la organización satisfecho, motivado y comprometido con la misma.

La administración de recursos humanos debe cumplir con diversas funciones, entre las cuales se puede mencionar, según Stoner, Freeman y Gilbert (2006: 413), planificación, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y movimientos de personal.

Todas las funciones con las que debe cumplir la administración de recursos humanos son importantes, una de las más determinantes es el reclutamiento de personal, pues a través del mismo se da el contacto inicial de la organización con los posibles trabajadores, además de que este proceso da paso al resto de las funciones de la administración de recursos humanos. A través del reclutamiento se puede captar cierta cantidad de aspirantes con cualidades que los hacen aptos para ocupar los cargos vacantes

### 2.1.3. Reclutamiento de Personal

El Reclutamiento de Personal puede ser definido de varias maneras, a continuación se hará referencia a la opinión de dos autores sobre el tema:

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

En opinión de Villegas (1997:94), *“el reclutamiento puede ser considerado como el esfuerzo positivamente cumplido por una organización para obtener solicitantes calificados y en número suficiente, que le permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo”*

Para efectos de este trabajo, la definición de reclutamiento a utilizar toma la esencia de las dos anteriores, y se establece que es el proceso de identificar, interesar y obtener un número suficiente de candidatos calificados, a partir de los cuales se puede seleccionar al más idóneo para cubrir la vacante que presenta la organización.

#### 2.1.3.1. Importancia del Reclutamiento

Es determinante para el ingreso de personal a una organización que se cumpla con un buen proceso de reclutamiento a través del cual se atraigan a personas capacitadas en el área, interesadas en ingresar a la empresa, con buenas expectativas y en grupos grandes o por lo menos suficientes para que se tenga más oportunidad de escoger al trabajador ideal para cada vacante.

Por lo antes mencionado se puede resaltar la importancia de que cada organización cuente con un programa que especifique los pasos necesarios para cumplir con un buen proceso de reclutamiento de personal, el cual puede llevarse a cabo de forma precisa por medio de un programa de reclutamiento y selección formado por los procedimientos a seguir de manera detallada. La defectuosa realización del proceso de reclutamiento puede

acarrear problemas para la organización, tales como vacantes prolongadas, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

También se puede resaltar la importancia del reclutamiento de personal si se considera que la empresa experimenta su primer contacto con muchas personas a través de ésta función según comenta Castillo Aponte (1993) quien también señala que es conveniente que los individuos responsables de llevar a cabo la fase de reclutamiento generen desde el comienzo tanto una buena relación individuo-empresa, como una buena impresión a los aspirantes; lo cual implicaría además del ser amable con el trato, ser considerado, por ejemplo, avisar a los candidatos que no pasaron a la siguiente fase.

#### 2.1.3.2. Causas del Reclutamiento

Cada vez que se hace necesario iniciar un proceso de reclutamiento es como consecuencia de alguna situación originada en la empresa. Figueroa (1994: 42) señala las siguientes causas:

- *El movimiento o rotación de personal, que no es otra cosa que la frecuencia y proporción con que la gente ingresa y egresa a una empresa.*
- *El movimiento de personal originado por jubilaciones.*
- *Vacantes dejadas por trabajadores que han quedado inválidos o por defunción de algunos de los miembros de la empresa.*
- *La expansión de la empresa cuando esta aplica un aumento de personal.*

Ello significa que los movimientos de personal pueden estar originados por ascenso o promoción de un trabajador a un cargo superior (movimiento

vertical), por movimiento de cargo a un mismo nivel (movimiento horizontal), por traslados a otras sucursales de la misma empresa, por despidos, jubilaciones, renunciaciones, fallecimientos o incapacitación. En todos los casos antes mencionados queda un cargo vacío que la empresa se ve en la necesidad de ocupar y para debe utilizar inicialmente el proceso de reclutamiento.

### 2.1.3.3. Fuentes de Reclutamiento

Existen diferentes fuentes para reclutar personal, por lo cual utilizar una sola para todos los casos no es siempre lo más indicado. Cada fuente se ajusta a la necesidad o situación que esté presentando la empresa. A continuación se expone la postura de Chirinos (2004: 39-44) en cuanto a las fuentes de reclutamiento. Para ese autor, hay tres formas de reclutamiento: Interno, externo y mixto.

- **Reclutamiento Interno:** ocurre cuando habiendo un cargo vacante, la empresa trata de llenarlo con sus trabajadores. Se tiene que el reclutamiento interno, es la alternativa más importante a desarrollar, dado que se evidencia a través del aspecto motivacional y la permanencia efectiva de los trabajadores, si existen buenos mecanismos de información. Los mecanismos internos serían: transferencia, promoción y transferencia con promoción.
- **Reclutamiento Externo:** Se da cuando es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante. En referencia es la opción más usada a pesar del costo que conlleva su práctica.

Existen varios canales para conseguir candidatos potenciales fuera de la organización, entre los cuales se pueden mencionar: candidatos voluntarios, recomendación de trabajadores, anuncios, agencias privadas de colocación, internet, entre otras.

- **Reclutamiento Mixto:** Es aquel que abarca tanto fuentes internas como fuentes externas y puede ser adoptado en tres alternativas de sistemas:
  - Reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno, es decir, ubicar inicialmente aspirantes fuera de la organización, evaluar sus características y de no cumplir con lo que se necesita tomar en consideración al personal que se encuentra dentro de la empresa para cubrir la vacante.
  - Reclutamiento externo y el interno conjuntamente, lo cual significa atraer tanto individuos de las afueras de la organización como personal que ya labore dentro de la misma que cumplan con requisitos para el cargo vacante.
  - Reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, en cuyo caso se toma en cuenta inicialmente a los trabajadores de la empresa para evaluarlos y si ninguno cubre la expectativas del cargo vacante, se realiza un reclutamiento en las afueras de la organización.

Es conveniente resaltar que el punto central del proceso de reclutamiento es atraer candidatos calificados ya sea utilizando la forma interna, externa o la mixta.

#### 2.1.3.4. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Todas las actividades o procesos a desarrollar generan ventajas y desventajas. A continuación se mencionan las ventajas y desventajas del reclutamiento interno, según la opinión de Castillo Aponte (1993)

- Facilita la fase del reclutamiento ya que los candidatos son bien conocidos.
- La empresa se evita el período de inducción y rechazo hacia la empresa que existiría con un nuevo ingreso.
- Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa.
- Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa para los adiestramientos.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se mencionan:

- Tiende a establecer la antigüedad como primer factor de ascenso.
- Reduce la posibilidad en cargos importantes de contar con nuevas ideas y experiencias diferentes.
- Propicia un ambiente de intrigas excesiva competitividad entre los trabajadores.
- Produce el llamado efecto dominó al generar sucesivas vacantes.

#### 2.1.3.5. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo también genera ventajas y desventajas. Según la opinión de Chiavenato (2005: 230-231), las siguientes son las principales ventajas:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Algunas de las desventajas citadas por el mismo autor son:

- Generalmente se lleva más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos para cada una de las técnicas a utilizar.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos.
- Puede causar frustración en el personal antiguo de la empresa.

#### 2.1.3.6. Técnicas de Reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento son los medios a utilizar para captar la atención de los candidatos que solicita la organización. A continuación se hace referencia a los medios mencionados por Chirinos (2004: 45-47):

- Anuncios (periódicos, revistas, TV, anuncios en la vía pública, carteles, entre otros).
- Agencias públicas de colocación.
- Agencias privadas de colocación.
- Instituciones educativas.
- Recomendaciones de trabajadores.
- Consulta en archivos de elegibles.
- Candidatos voluntarios.
- Organizaciones profesionales.
- Sindicatos.
- Internet.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Es importante contar con una guía que oriente la escogencia del medio indicado para aplicar en el momento de presentarse una vacante e iniciar un reclutamiento de personal. Los mencionados por Chirinos son muy útiles si se saben utilizar ya que para cada cargo existe un nivel de requerimiento, para el cual se aprovechará el **medio** que atraiga la atención de las personas indicadas.

Luego de escoger y aplicar las técnicas indicadas para realizar el reclutamiento de personal y de tener una cantidad suficiente de candidatos, se debe continuar con la etapa de selección de personal.

#### 2.1.4. Selección de Personal

La selección de personal es la fase siguiente al reclutamiento. Hay diversas posiciones en cuanto a su definición. La selección de personal,

según Guth Aguirre (2004:35), *“es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización”*.

Para Chiavenato (2005:238), la selección de personal *“es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”*.

Para efecto de este trabajo se utilizará la definición de Chiavenato, porque destaca no solamente la escogencia de un individuo capacitado para la vacante, sino que también considera el desempeño que deberá tener luego de ingresar a la organización, para que la misma llegue a alcanzar sus objetivos.

#### 2.1.4.1. Importancia de la Selección de Personal

La fase de selección en el proceso para la adquisición de personal es determinante para la empresa, ya que ésta establece quien es el individuo indicado para ingresar a la organización luego de haber cumplido con todas la etapas correspondientes de un completo proceso de selección.

Chirinos (2004: 55) afirma que *“es importante resaltar que el objetivo fundamental del proceso de selección es el de mantener el equilibrio entre las entradas y salidas del personal de la empresa, a fin de proporcionar número y tipo de empleados que la misma requiere para cumplir con su misión”*.

La selección de personal es importante porque asegura que la organización disponga de la cantidad de personal con las competencias necesarias para atender sus necesidades. De allí la importancia para la productividad de las organizaciones. Sin embargo, hay que destacar también que un buen proceso de selección puede garantizar la adaptación del individuo al cargo y a la organización, contribuyendo a incrementar la satisfacción del individuo y a reducir las posibilidades de rotación del personal.

#### 2.1.4.2. Técnicas de recolección de Información para la Selección de Personal.

Son muchas las fuentes que se utilizan para obtener información confiable de los candidatos postulados para un cargo, dichas fuentes comprenden los instrumentos, técnicas, métodos, o medios usados en el proceso de selección. Tomando en consideración la posición de Chirinos (2004: 57) sobre el tema se, pueden nombrar las siguientes:

- a. **Currículo Vitae:** documento principal que describe los antecedentes y experiencias laborales de cada uno de los postulantes.
- b. **Solicitudes de Empleo:** medio rápido y sistemático para obtener una información completa sobre los participantes.
- c. **Entrevistas:** procedimientos que permiten, mediante la comunicación directa con el candidato, evaluar sus características personales y obtener información adicional que no se encuentra en los otros métodos.

- d. **Pruebas de Selección:** medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades, de un individuo en relación con otro.
  
- e. **Investigación de antecedentes laborales:** verificación de antecedentes laborales de los candidatos que la organización le interese.
  
- f. **Examen médico:** permite asegurar que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir los requerimientos del cargo, éste puede ser muy costoso.

Como se puede ver, existen varios métodos para obtener información de los candidatos, cada uno de ellos tiene su importancia y relevancia en el proceso. Podría utilizarse varios de ellos o incluso todos; esto dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza del cargo, de lo que estipule la empresa, del tiempo que disponga para la selección de un individuo y de los recursos con los que cuenta la organización, puesto que la mayoría de ellos generan costos para la empresa.

#### 2.1.4.3. Relación entre reclutamiento y selección de personal

Es importante determinar si el reclutamiento y la selección de personal son dos procesos distintos el uno del otro, o si por el contrario constituyen dos fases de un mismo proceso. Los autores tienen diferencias al respecto.

Para Werther y Davis, (2000:150) *“El proceso de selección de personal es independiente del de reclutamiento”*. Por el contrario, Villegas (1997:114) sostiene que:

*La selección de personal no constituye una secuencia aislada de pasos, sino por el contrario, la continuación de un proceso que comienza con el reclutamiento y que sólo concluye en el momento en que la persona es colocada en la posición que va a desempeñar*

Para efectos de la presente pasantía, se tomará en consideración la concepción de Villegas, debido a que considera que existe una sola secuencia de pasos que van desde la atracción del personal hasta su contratación, pues no tiene sentido realizar uno de ellos sin la existencia del otro, aún cuando es importante resaltar que cada fase del proceso tiene sus propias etapas.

Para asegurar que cada fase del proceso se ejecute de una forma correcta es necesario contar con un programa de reclutamiento y selección de personal establecido formalmente, el cual puede ser definido como un conjunto de procedimientos sistemáticos plasmados en un documento formal que estipule con detalle cada etapa necesaria para un correcto y completo proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual le dé las herramientas a la organización para obtener sistemáticamente los individuos idóneos para cada vacante que se presente.

Resumiendo las ideas de Castillo Aponte (1993: 110-128), un programa de reclutamiento y selección implicaría los siguientes elementos:

1. Objetivos, los cuales son necesarios para medir el logro de resultados. Algunos podrían ser:

- Disminuir los costos unitarios del reclutamiento.
- Atraer una cantidad adecuada de candidatos que reúnan las condiciones exigidas para cada cargo o grupo de cargos vacantes facilitando una buena selección.
- Lograr que los trabajadores seleccionados obtengan una alta medición de desempeño en su primera evaluación.
- Esperar que los índices de rotación del personal nuevo sean bajos.

2. Políticas, las cuales facilitan la obtención de objetivos, tales como:

- Determinar grado de preferencia del reclutamiento interno sobre el externo.
- Resaltar condiciones generales de los candidatos como estado civil, edad, parentesco con otros trabajadores de la empresa, entre otros.
- Establecer la preferencia de las fuentes y medios a utilizar para el reclutamiento tomando en cuenta la naturaleza de los cargos que se quieran llenar.
- Mantener un respeto por la ética y equidad en la utilización de técnicas de selección

3. Normas, las cuales son necesarias para que se fijen asuntos como:

- El plazo mínimo con el cual los directivos de línea deben colocar las requisiciones de personal.
- El medio por el cual se divulgará dentro de la empresa la existencia de una vacante.
- El número de candidatos que deban ser reclutados para cada cargo.
- Las reglas que guían el proceso, como la de que toda decisión de contratación debe hacerse entre un mínimo de tres aspirantes, lo cual favorecerá la eficiencia de la selección.

Es importante que en un programa de reclutamiento y selección de personal se especifique hacia dónde se quiere ir, es decir, plantearse metas; limitar guías de acción por medio de políticas para cada una de las etapas que deben seguirse en un proceso de provisión de personal y fijar las normas a cumplir para no desviarse del contenido, como se explica en la cita antes presentada y para estandarizar los procedimientos sin importar quien realice dicho proceso.

Adicionalmente a lo expuesto, debe tomarse en consideración en el momento de formalizar un programa de reclutamiento y selección de personal el hecho de que cada uno de los cargos de una organización tiene requerimientos diferentes, por lo cual debe incluirse en los lineamientos de los mismos. Establecer las etapas, procedimientos, medios de reclutamiento, técnicas de selección según cada nivel correspondiente a los cargos presentes en la empresa. Esto redundará en economía de tiempo y dinero, además de garantizar la efectividad del proceso.

## 2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Administración de Recursos Humanos.** *“Función administrativa que se ocupa de reclutar y colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización”.* (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006:412).

**Cargo.** *“Posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama”.* (Chiavenato, 2005:292).

**Competencias.** *“Técnicas, habilidades, conocimientos y características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.* (Kochanski, 1998:11).

**Eficacia.** *“Capacidad para alcanzar los objetivos adecuados”.* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:691).

**Eficiencia.** *“Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización”.* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: 691).

**Entrevista.** *“Plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante”* (Werther y Davis, 2000: 115).

**Fuentes de Reclutamiento.** *“Lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados”.* (Mondy, 1997:151).

**Gerente.** *“Miembro de la organización que integra y coordina el trabajo de los demás”.* (Robbins y Coulter, 2000:7).

**Meta.** *“Fin que permite alcanzar la organización”.* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:6).

**Objetivos.** *“Resultados deseables para individuos, grupos u organizaciones enteras”.* (Robbins y Coulter, 2000: 221).

**Organización.** *“Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996:6).

**Pruebas Psicotécnicas.** *“Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico”.* (Mondy y Noe, 1997:645).

**Reclutamiento.** *“Proceso de identificar y atraer a la organización solicitantes capaces e idóneos”.* (Mondy y Noe, 1997:150).

**Recursos Humanos.** *“Personas que componen una organización. También llamado personal”.* (Werther y Davis, 2000:6).

**Selección.** *“Proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”.* (Mondy y Noe, 1997: 180).

**Solicitud de Personal.** *“Proceso mediante el cual una unidad administrativa de la organización solicita ante la Gerencia de Recursos Humanos, el*

*ingreso de personal necesario para el desarrollo de las actividades*". (Balkin, Mejías y Cardy, 1998:113).

**Vacante.** *"Puesto que no tiene titular"*. (Arias Galicia, 2004:262).

### **CAPÍTULO III**

## **PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

Una de las tareas más importantes de un trabajo de investigación e intervención, es determinar la metodología a utilizar para alcanzar los resultados. A continuación se describen los pasos seguidos para la elaboración del programa de reclutamiento y selección para el área de Ventas y Despacho. Este trabajo estuvo constituido por dos fases, por lo que la metodología está dividida en dos partes. En la primera se especifican los procedimientos metodológicos que sirvieron para analizar la situación actual de la empresa NAVIARCA en todo lo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas y despacho; se señala el tipo de investigación, su nivel, las fuentes de información, la población y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la datos. En la segunda parte de la metodología se especifica la estructura seguida para el diseño del programa de reclutamiento y selección.

#### **FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Inicialmente, se realizó una investigación para determinar cómo se ha venido realizando el proceso de reclutamiento y selección del personal del área de ventas y despacho en la empresa NAVIARCA, para lo cual se analizaron los siguientes aspectos:

- Manejo de las requisiciones.
- Manejo del reclutamiento.

- Fuentes de reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.
- Manejo del proceso de selección.
- Responsable de la realización del proceso y la toma de decisión.
- Mecanismos para comprobar conocimiento/habilidades en el área de Ventas y Despacho.
- Mecanismos para evaluar el estado de salud del postulante.
- Criterios de selección del personal.

Para ello se realizó una investigación con las siguientes características:

#### 3.1.1. Diseño de la investigación

La investigación fue de campo, la cual, según Arias (2004: 31) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

En el presente caso, la investigación fue de campo, porque los datos suministrados estuvieron a cargo directamente del personal de ventas y despacho que actualmente labora en la organización.

#### 3.1.2. Tipo o nivel de la investigación.

La investigación realizada fue de tipo proyectiva, la cual, según Hurtado (2004:100): *“intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir*

*de un proceso previo de indagación e implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutar la propuesta”.*

La investigación fue proyectiva, porque se realizó un estudio previo que, a partir de sus resultados, se propone un programa de reclutamiento y selección de personal para el área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA tendiente a mejorar el proceso actual.

### 3. 1.3. Universo o población

La población estuvo constituida por treinta y cuatro (34) miembros del personal del área de Ventas y Despacho que aparecen registrados en la nómina de la empresa.

### 3.1.4. Fuentes de información

- **Primarias**, las cuales estuvieron constituidas por los treinta y cuatro (34) trabajadores de ventas y despacho, los cuales suministraron información sobre los mecanismos a través de los cuales fueron incorporados a la empresa. Además, la información fue complementada por los tres (3) integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos (Gerente de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos).

- **Secundarias**, conformadas por documentos, físicos y electrónicos, relacionados con el tema de estudio. Estas fuentes permitieron contextualizar y conceptualizar la situación a intervenir, además de orientar la búsqueda e interpretación de los datos.

### 3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información que suministraron a los 34 miembros del personal del área de Ventas y Despacho se utilizó como técnica la entrevista estructurada, definida por Arias (2004: 73) como: *“la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”*. Como instrumento se usó un formulario impreso contentivo de preguntas cerradas relacionadas con la forma en cómo ellos fueron incorporados a la empresa y dos preguntas abiertas dirigidas a que dieran su apreciación sobre el proceso y sugerencias para mejorarlo si les parecía necesario.

Para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de NAVIARCA (Gerente de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos) se utilizó la técnica de la entrevista libre definida por Arias (2004: 74) como *“modalidad que no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista”*. Como instrumento se utilizó una guía de entrevista informal, contentiva de los principales puntos sobre los cuales se requería información.

Para las fuentes secundarias se utilizó como técnica la **revisión documental** que según la opinión de Arias (2004: 27) significa que es un

*“proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”*. Como instrumento se utilizaron las fichas electrónicas, en las cuales se registraron los principales planteamientos de los autores y documentos revisados.

#### 3.1.6. Procesamiento de la información

La información fue procesada mediante una hoja de cálculo de Excel, a partir de la cual se elaboraron cuadros estadísticos que sirvieron de base para realizar posteriormente el análisis porcentual de la información.

### **3.2. FASE 2: DISEÑO DEL PROGRAMA**

En esta fase se precisaron los objetivos del programa, y se analizaron las diversas opciones para cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de Ventas y Despacho, escogiendo la que mejor se adaptara a la situación objeto de estudio.

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

3.2.1.1. En relación con la etapa de reclutamiento de personal:

- Se establecieron los procedimientos para hacer las requisiciones una vez que se produzca la vacante en el personal del área de Ventas y Despacho de la empresa.
- Se seleccionaron los mecanismos de reclutamiento que serán utilizados en cada nivel según la calificación (gerencial o supervisorio, de base calificado o de base no calificado).
- Fueron fijadas las credenciales que deben presentar los candidatos y sus debidos soportes.
- Se establecieron de los medios de reclutamiento para garantizar el mayor número de postulantes con las credenciales necesarias para ocupar el cargo según la calificación (gerencial o supervisorio, de base calificado o de base no calificado).
- Se establecieron los mecanismos para la evaluación de las credenciales y para ofrecer las respuestas a todos los postulantes.
- Se establecieron las normas y procedimientos para esta primera fase del proceso (reclutamiento).

#### 3.2.1.2. En relación con la etapa de selección de personal

- Fueron establecidos los criterios de selección de personal.

- Se escogieron las técnicas de selección pertinentes para el tipo de cargo vacante.
- Se estipularon las responsabilidades para la realización de cada una de las etapas del proceso de selección.
- Se establecieron las normas y procedimientos para esta segunda fase del proceso (selección).

#### 3.2.1.3. Actividades complementarias:

- Se elaboraron los formularios necesarios para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.
- Se establecieron los mecanismos para la evaluación y actualización del programa.

Luego de realizadas las actividades anteriores, se redactó el programa de reclutamiento y selección de personal para el área de Ventas y Despacho, el cual contiene:

- Introducción.
- Objetivos.
- Justificación.
- Políticas.
- Ámbito de aplicación.
- Consideraciones teóricas.
- Mecanismos de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Técnicas para la Selección de Personal.
- Mecanismos para la evaluación del programa.
- Formularios.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la información suministrada por los trabajadores del área Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA. Se presentan, en primer lugar, algunos datos demográficos, orientados a precisar las características generales de los empleados de esa área. En segundo término, se analiza el proceso de reclutamiento y selección por el cual pasaron los informantes para ingresar a la empresa. A partir de ese diagnóstico se diseñará un programa de reclutamiento y selección para el área de Venta y Despacho, el cual será presentado en el siguiente capítulo.

#### **4.1. DATOS DEMOGRÁFICOS**

En esta parte del capítulo se presentan algunos datos demográficos relevantes que permiten crear un perfil del trabajador del área de Ventas y Despacho. Se toman en consideración las siguientes variables: género, edad, estado civil, nivel de instrucción formalmente alcanzado, antigüedad en la empresa y el cargo que actualmente ocupa.

En el Cuadro N° 1 se muestran los datos relacionados con el género de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).

CUADRO N° 1

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según género.  
Cumaná, año 2009

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	18	52,9
Masculino	16	47,1
TOTALES	34	100,0

En el mencionado cuadro puede observarse que el 52,9% del personal estudiado corresponde al género femenino, y se concentra básicamente en el área de ventas. El 47,1% restante corresponde al género masculino, y está fundamentalmente dedicado a las actividades de despacho.

Los resultados correspondientes a la edad del personal de Venta y Despacho de NAVIARCA, se presentan en el cuadro N° 2.

## CUADRO N° 2

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según edad  
Cumaná, año 2009

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 22 años	5	14,7
Entre 23 y 27 años	6	17,6
Entre 28 y 32 años	9	26,5
Entre 33 y 37 años	5	14,7
Entre 38 y 42 años	3	8,8
Entre 43 y 47 años	1	2,9
48 o más años	5	14,7
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Los resultados muestran que un 44,1% de los entrevistados tienen edades comprendidas entre 23 y 32 años, con una edad promedio de 32,6 años. Puede decirse que el personal del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) es relativamente joven y potencialmente apto para el desempeño de las distintas actividades desarrolladas en la empresa, lo cual se constituye en una fortaleza para la organización.

En el cuadro N° 3 se reflejan los datos en relación al estado civil de la población del área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA.

### CUADRO N° 3

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según estado civil  
Cumaná, año 2009

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	16	47,1
Casado	11	32,4
Unión Libre	7	20,6
Viudo	0	0,0
Divorciado	0	0,0
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Los resultados presentados en el cuadro N° 3 indican que el 47,1% de los empleados que laboran en el área de Ventas y Despacho se encuentran solteros y el 53% de la población tienen pareja, del cual el mayor porcentaje es de forma legal. Esta situación refleja que la mayoría de ellos tiene responsabilidades hogareñas a nivel económico, lo que podría generar una necesidad de estabilidad laboral que favorece a la empresa.

El grado de instrucción académico formalmente alcanzado por los trabajadores del área de Ventas y Despacho se refleja en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 4

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según nivel de instrucción formalmente alcanzado  
Cumaná, año 2009

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Educ. Básica completa	4	11,8
Ciclo Diversificado incompleto	8	23,5
Ciclo Diversificado completo	8	23,5
Técnico Superior incompleto	3	8,8
Técnico Superior completo	4	11,8
Educ. Superior incompleta	6	17,6
Educ. Superior completa	1	2,9
TOTALES	34	100,0

El cuadro N° 4 muestra que el mayor porcentaje se encuentra en los niveles de ciclo diversificado tanto incompleto como completo abarcando el 47% de la población de ésta área. Esta situación no hace más que reflejar que las tareas que se realizan en el muelle requieren de cierto nivel de instrucción, (pero no de una formación especializada) que permita el manejo eficiente de computadoras, el vaciado de planillas, el suministro de información precisa y el trato cordial con el público.

En el cuadro N° 5 se muestra la antigüedad del personal dentro de la organización.

CUADRO N° 5

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según antigüedad en la empresa Cumaná, año 2009

Antigüedad en la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 1 años	7	20,6
Entre 2 y 3 años	8	23,5
Entre 4 y 5 años	4	11,8
Entre 6 y 7 años	4	11,8
Entre 8 y 9 años	2	5,9
Entre 10 y 11 años	4	11,8
Entre 12 y 13 años	1	2,9
Entre 14 y 15 años	3	8,8
Entre 16 y 17 años	0	0,0
Entre 18 y 19 años	0	0,0
20 o más años	1	2,9
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Los resultados muestran que el 44,1% de los entrevistados tienen un tiempo de servicio igual o inferior a 3 años, con un tiempo promedio de 6 años. Puede decirse que el personal del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) es de reciente ingreso. En comparación con empleados que tienen 20 o más años de antigüedad, la mayor parte del personal es relativamente nuevo. Una de las razones que explican esta

situación es la alta rotación que existe en el área, el cual fue uno de los motivos para la realización de un estudio como el presente.

Los resultados correspondientes a la antigüedad en el cargo se reflejan en el cuadro N° 6, presentado a continuación.

**CUADRO N° 6**

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA)  
según antigüedad en el cargo  
Cumaná, año 2009

Antigüedad en el Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 1 años	15	44,1
Entre 2 y 3 años	6	17,6
Entre 4 y 5 años	4	11,8
Entre 6 y 7 años	2	5,9
Entre 8 y 9 años	3	8,8
Entre 10 y 11 años	1	2,9
Entre 12 y 13 años	0	0,0
Entre 14 y 15 años	3	8,8
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

En este cuadro se refleja que el mayor porcentaje del personal del área de Ventas y Despacho con un 61,7% desempeñan su cargo actual desde hace tres años o menos, con un promedio general de antigüedad en el cargo de casi 3,9 años. Si se compara con los resultados presentados en el cuadro N° 5 se podría suponer que esta concentración de respuestas en las

primeras opciones sugiere que ha habido ciertos movimientos de personal hacia esta área, proveniente de otras áreas de la empresa, muchas veces para cubrir las vacantes de quienes se marchan de la misma.

A partir de la información presentada en los anteriores cuadros, se puede describir al empleado típico del área de Ventas y Despacho, como una mujer, de 27 años, con pareja, seis años de antigüedad en la empresa y tres de antigüedad en el cargo, con un nivel académico no mayor a bachiller. Así descrita, se habla de un trabajador relativamente estable pero sin un alto potencial de crecimiento laboral.

#### **4.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En este punto se van a analizar el proceso por el que pasaron los trabajadores del área de Ventas y Despacho de NAVIARCA al momento de ingresar a la empresa. Se les preguntó cómo accedieron al cargo actual; cómo se enteraron de la vacante en la empresa; si llenaron formato de solicitud de empleo; cuáles documentos les solicitaron como requisito; si se les aplicó alguna entrevista, alguna prueba o examen; qué tipo de pruebas y quién fue el encargado de realizar las entrevistas. Además, se solicitó su opinión con respecto al proceso de reclutamiento y selección y algunas sugerencias para mejorarlo.

En el cuadro N° 7 se presenta la forma de acceso al cargo que los trabajadores desempeñan actualmente.

CUADRO N° 7

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según Forma de acceso al cargo actual  
Cumaná, año 2009

Forma de acceso	Frecuencia	Porcentaje
Desde el ingreso	20	58,8
Por un movimiento de personal	14	41,2
TOTALES	34	100,0

Según la información suministrada por los trabajadores del área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA, el 58,8% de ellos ingresó directamente en el cargo que desempeñan actualmente. Sin embargo, debe notarse que cuatro de cada diez empleados del área llegó allí por una transferencia desde otra dependencia de la empresa. Esto significa que se ha hecho uso de un proceso mixto de reclutamiento y selección, combinando el reclutamiento interno que provee empleados familiarizados con la empresa y con cierto nivel de experiencia, con el reclutamiento externo, a través del cual se puede incorporar empleados con nuevas perspectivas y actitudes. El reclutamiento mixto, según Chiavenato (2005:233), es asumido por muchas empresas como una solución ecléctica que intenta combinar las ventajas de los reclutamientos interno y externo.

A continuación, en el cuadro N° 8, se muestran los medios de información utilizados para el reclutamiento de personal.

#### CUADRO N° 8

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según medio de información sobre la vacante ofertada en la empresa.  
Cumaná, año 2009

Medio de información	Frecuencia	Porcentaje
Por un amigo que trabaja en la empresa	21	61,8
Por un familiar que trabaja en la empresa	8	23,5
A través de la prensa escrita	0	0,0
A través de la radio	0	0,0
A través de Internet	0	0,0
Mediante avisos en instituciones educativas	1	2,9
Otros	4	11,8
TOTALES	34	100,0

En este cuadro se evidencia que el medio más utilizado para difundir la información de la vacante son las personas que trabajan en la organización, quienes se lo hacen saber a conocidos y/o amigos. Ese es el caso del 61,8 % de la población estudiada.

En relación con este mecanismo, hay que resaltar que la referencia de trabajadores de la propia empresa es considerada como un medio de reclutamiento de *“bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo”* (Chiavenato, 2005: 228), pues la recomendación por parte de los empleados implica que éstos consideran a la organización como un buen sitio de trabajo. Además refuerza el compromiso de los implicados con la empresa e impulsa

la colaboración derivada del fortalecimiento de organización informal. No obstante, este mecanismo restringe el número de candidatos a partir del cual se realizará la escogencia.

El cuadro N° 9 recoge las respuestas de los informantes en relación con el llenado de algún formato de solicitud de empleo.

**CUADRO N° 9**

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según aplicación de formato de solicitud de empleo  
Cumaná, año 2009

Aplicación de solicitud de empleo	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	47,1
No	18	52,9
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

En el cuadro antes presentado se resalta que los formatos de solicitud de empleo son utilizados parcialmente en el proceso de reclutamiento y selección, pero no de una forma constante ya que según la información recolectada, el 52,9% de esta población no llenó dicho formato. La planilla de solicitud de empleo contiene información que permite al personal encargado del proceso, tener una idea de la formación y la experiencia laboral del solicitante. Dessler (1994: 143) señala que el formato de solicitud de empleo *“es un buen medio para obtener rápidamente antecedentes verificables y por tanto bastante precisos del candidato”*. Al no disponer de esta información, la

empresa NAVIARCA no está en capacidad de determinar, desde un principio, si el individuo cumple con el perfil que se requiere para el cargo vacante

Los documentos exigidos a los aspirantes al presentarse en la empresa para el cargo vacante son mostrados en el cuadro N° 10.

**CUADRO N° 10**

Resumen de los documentos exigidos a los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) al presentarse en la empresa.  
Cumaná, año 2009

Documentos exigidos	Frecuencia	Porcentaje
Síntesis curricular	24	70,6
Copias de títulos obtenidos	5	14,7
Constancia de cursos realizados	6	17,6
Constancia de trabajos anteriores	7	20,6
Otros	6	17,6

Nota: El informante podía escoger más de una alternativa de respuesta.

Según la información dada por los trabajadores del área de Ventas y Despacho de la empresa NAVIARCA se observa que hay severas deficiencias en este aspecto, ya que de 34 empleados a los que se aplicó el cuestionario, sólo a 24 se les solicitó la síntesis curricular, haciendo un 70,6% de la población, de esos 24 a algunos se le consignaron documentos adicionales probatorios de la experiencia y formación reportada en el currículum.

Una primera deficiencia es que al 29,4% (10 trabajadores de la población estudiada) no se le exigió ni siquiera una síntesis curricular que pudiera suplir la ausencia de una solicitud formal de empleo. Adicionalmente, al no solicitar otro tipo de documentos, no hay forma de determinar la veracidad de la información contenida en la citada síntesis. En conclusión, esta primera parte del proceso de reclutamiento y selección se realiza prácticamente “a ciegas”.

A continuación, en el cuadro N° 11, se presentan los resultados obtenidos en relación al número de entrevistas realizadas durante el proceso de reclutamiento y selección.

CUADRO N° 11  
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según número de entrevistas realizadas  
Cumaná, año 2009

Número de entrevistas realizadas	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	12	35,3
Una	15	44,1
Dos	6	17,6
Tres o más	1	2,9
TOTALES	34	100,0

Según los resultados obtenidos en este cuadro, se puede observar que luego de la fase de reclutamiento, para seleccionar al nuevo trabajador, al 44% de la población estudiada se le realizó una entrevista. A otro porcentaje

menor se le aplicó más de una. Ello significa que un 64,7% de los actuales empleados del área de Venta y Despacho asistió a por lo menos una entrevista de selección, lo que constituye una ventaja, ya que le permite al empleador tener un contacto directo con el futuro empleado, verificar información importante de la persona, que no se encuentra plasmada en los documentos solicitados.

No obstante, debe resaltarse que el 35,3% de los empleados no fue sometido ni siquiera a una entrevista, por lo que, en este caso, se anula las ventajas mencionadas en el párrafo anterior. Para que sea realmente ventajoso el proceso, debe tenerse un contacto inicial con el futuro trabajador, ya que como lo explica Villegas (1998: 122), éste es “*un procedimiento dado por medio de la comunicación directa con el solicitante, que tiene como finalidad evaluar las características personales de los reclutados*”, además de que va permitir ahondar en la información proporcionada por el resumen curricular.

En el cuadro N° 12 se presenta el cargo de la persona que realiza la entrevista durante la Selección de Personal del área de Ventas y Despacho.

## CUADRO N° 12

Resumen de los cargos ocupados por los entrevistadores en la fase de selección del personal del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA)  
Cumaná, año 2009

Cargo de Entrevistador	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de Recursos Humanos	13	38,2
Jefe de Terminal	6	17,6
Gerente de Ventas y Despacho	7	20,6
Supervisor de Ventas y Despacho	4	11,8
No sabe/ No respondió	12	35,3

Nota: El informante podía escoger más de una alternativa de respuesta.

En el cuadro antes presentado se puede observar que en el 38,2% de las ocasiones el Gerente de Recursos Humanos es quien realiza la entrevista de selección de personal. El otro porcentaje significativo con 35,3% corresponde a las personas que desconocen el cargo de la persona que los entrevistó.

Llama la atención el hecho de que el supervisor solamente participó en el 11,8 % de los casos, cuando los autores recomiendan que sean ellos quienes tengan la última palabra en el proceso de selección, como menciona Dessler (1996: 2009) *“si el entrevistador no conoce con precisión las características del puesto ni el tipo de candidato más adecuado, generalmente se desarrollan estereotipos incorrectos sobre quien es un buen aspirante”*, por lo que la entrevista entre el supervisor y los postulantes es imprescindible.

Los tipos de pruebas aplicadas en el proceso de selección de los trabajadores del área de Ventas y Despacho son presentadas en el cuadro N° 13.

**CUADRO N° 13**

Resumen de la pruebas aplicadas durante la fase de selección del personal del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) Cumaná, año 2009

Pruebas Aplicadas	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	26	76,5
Pruebas psicológicas	0	0,0
Pruebas psicotécnicas	0	0,0
Pruebas de desempeño	5	14,7
Pruebas de conocimiento	6	17,6

Nota: El informante podía escoger más de una alternativa de respuesta

Los datos en el cuadro N° 13 indican que, durante la etapa de selección, al 76,5% de los aspirantes no se les aplico ningún tipo de prueba para su ingreso, lo que significa que actualmente no es un requisito determinante para escoger a la persona a ocupar la vacante. Al no aplicar este tipo de pruebas, el seleccionador no tiene elementos de juicio para saber si el candidato está técnica y psicológicamente preparado para realizar un trabajo que implica atención al público, presiones de tiempo y situaciones potencialmente estresantes.

Además, al no realizar pruebas de conocimiento o de desempeño, el seleccionador carece de evidencia confiable sobre la capacidad del individuo para desempeñarse eficientemente en su cargo, sustentado este comentario por Dessler (1996: 155), quien sostiene que *“las pruebas son aquellas que contienen una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias para el puesto solicitado”*.

En el cuadro N° 14 se especifica si a los postulantes a la vacante ofertada se les realizan exámenes médicos como requisito para su ingreso.

CUADRO N° 14  
Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según aplicación de exámenes médicos  
Cumaná, año 2009

Aplicación de Exámenes Médicos	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	23,5
No	26	76,5
TOTALES	34	100,0

Según los datos reflejados en el cuadro antes presentado, al 76,5% de los empleados del área de Ventas y Despacho no se les aplicaron exámenes médicos para su ingreso a la empresa. Esto constituye una grave falla en el proceso de reclutamiento y selección del personal de Venta y Despacho de la empresa NAVIARCA, ya que como lo afirma Chirinos (2004: 104) los exámenes médicos *“permiten asegurar que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir los requerimientos del cargo”*. De no aplicarse dichos exámenes al incorporar al nuevo personal, se desconoce las condiciones de salud en las cuales ingresa.

Esta situación puede generarle problemas a la empresa, en la elevación de costos por servicios médicos, permisos por motivos de salud o bajo rendimiento de los individuos que ingresen con algún tipo de enfermedad. Así mismo, en muchos casos no habrá forma de determinar si una enfermedad en algún trabajador es consecuencias del trabajo o si es anterior a su ingreso.

En el cuadro N° 15 se ratifica la debilidad de este aspecto en el proceso de reclutamiento y selección del personal del Área de Venta y Despacho de NAVIARCA.

**CUADRO N° 15**

Resumen de los tipos de exámenes médicos aplicados en la fase de selección al personal del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA)  
Cumaná, año 2009

Tipo de Examen Médico	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	26	76,5
Sangre	1	2,9
Chequeo médico genera	7	20,6

Nota: El informante podía escoger más de una alternativa de respuesta

Puede observarse que los exámenes practicados fueron escasos: siete chequeos médicos generales y un examen de sangre, lo que sugiere una aplicación inconsistente de este tipo de prueba.

En el cuadro N° 16 se evalúa la existencia de más de un aspirante a la vacante cuando cada trabajador del área de Ventas y Despacho se encontraba en la etapa de reclutamiento y selección.

**CUADRO N° 16**

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según participación de otros aspirantes a la vacante ofertada.  
Cumaná, año 2009

Participación de otros aspirantes	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	23,5
No	14	41,2
No sé	12	35,3
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Se observa, según la información recogida en el cuadro anterior, que solamente en ocho casos hubo más de un participante. En la mayoría de los casos al seleccionar nuevo personal no se hace entre varios aspirantes, únicamente se evalúa a una persona y se decide si se incorpora para cubrir la vacante, dando lugar a una selección forzada, pues no existe opción alternativa. Chiavenato (2002. 114) señala que la selección forzada se produce cuando “existe un solo candidato y una sola *vacante que debe cubrir ese candidato, el cual debe ser admitido sin que haya posibilidad de rechazarlo*”

No es recomendable que la selección se realice sobre la base de un solo aspirante ya que la organización podría contratar a un individuo que no cumpla cabalmente con el perfil exigido, lo que generaría consecuencias desfavorables para la organización como para el individuo: como ineficiencia en el desarrollo de las actividades cargo, insatisfacción en el trabajador, posible ausentismo y rotación. A parte de ello la selección forzada podría cerrar el paso a individuos con mejor calificación y disposición del candidato único.

A continuación se presenta la apreciación de los trabajadores del área estudiada acerca del proceso de reclutamiento y selección aplicado para su ingreso.

**CUADRO N° 17**

Distribución absoluta y porcentual de los empleados del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) según apreciación del proceso de reclutamiento y selección.  
Cumaná, año 2009

Participación de varios candidatos	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	20,6
Bueno	20	58,8
Regular	7	20,6
Malo	0	0,0
Pésimo	0	0,0
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Los trabajadores del área en estudio resaltaron en el cuadro 17 (con un porcentaje de 58,8%), que el proceso aplicado para su ingreso fue bueno. Apenas un 20,6% lo calificó de excelente. Esta apreciación de los entrevistados no se corresponde con el análisis realizado, a través del cual se ha evidenciado algunas fallas en el proceso de reclutamiento y selección. En este hecho podrían estar influyendo dos factores: el desconocimiento por parte de los entrevistados de la forma como debe realizarse el proceso y la tendencia a percibir como positivos eventos en los cuales el respondiente ha salido favorecido.

Al solicitar a los informantes las razones por las cuales tenían determinada apreciación, se obtuvieron las respuestas que se muestran en el cuadro N° 18

CUADRO N° 18

Razones que justifican la apreciación sobre la efectividad del proceso de reclutamiento y selección en área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA)  
Cumaná, año 2009

Justificación de apreciación sobre el proceso	Excelente/bueno	Regular
El proceso fue completo (incluía varias etapas: revisión del currículum, entrevistas, pruebas)	5	
Las entrevistas permitieron intercambiar información relevante	3	
Se brindó apoyo y seguridad al postulado	2	
Hubo puntualidad en el proceso	2	
Se le concedió demasiada importancia al aspecto físico de los aspirantes		3
El proceso fue incompleto (faltó revisión del currículum, entrevista, o los exámenes médicos poco profundos)		3
Se suministró información sobre la empresa que no se ajustaba a la realidad		1
No respondieron	15	
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>7</b>

Los 27 trabajadores del área de Ventas y Despacho que tuvieron una apreciación favorable del proceso (excelente o bueno) solo 12 de ellos argumentaron su posición señalando que el proceso fue completo, que tuvieron la oportunidad de intercambiar información con la empresa, que se brindó apoyo al aspirante y que hubo puntualidad en el proceso.

Los 7 trabajadores que señalaron que el proceso fue regular tuvieron como principal argumento el hecho de que se dio demasiada importancia al aspecto físico y que el proceso fue incompleto.

Finalmente, los encuestados tuvieron la posibilidad de dar sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa NAVIARCA, las cuales que se reflejan en el cuadro N° 19.

Destacan en el cuadro dos sugerencias: la necesidad de realizar exámenes médicos y la de realizar por lo menos una entrevista. Otras sugerencias realizadas hacen hincapié en verificar los datos del currículum, prestar más atención a las competencias de los individuos que a su aspecto físico e informar con detalle al postulante sobre remuneración, incentivos y beneficios que la empresa ofrece.

A juicio de la pasante, las sugerencias coinciden con buena parte del análisis realizado, por lo que serán incorporadas al programa que se presenta en el siguiente capítulo.

CUADRO N° 19

Sugerencia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del área de Venta y Despacho de Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).  
Cumaná año 2009

Sugerencias	Frecuencia
Realizar exámenes médicos generales y profundos según la actividad que se va a realizar.	7
Realizar al menos una entrevista.	7
Poner mas atención en la verificación de los datos contenidos en del currícul.	4
Prestar más atención a los conocimientos y aptitudes que a los aspectos físicos.	3
En el momento de la entrevista se le debe dar al postulante información sobre la empresa, sueldo a percibir y beneficios existentes.	3
La persona que realiza la entrevista debe conocer las actividades del cargo ofertado.	1
La persona encargada de la contratación debe ser objetiva.	1
No respondió	8
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo, la pasante presenta las siguientes conclusiones en relación con el proceso de reclutamiento y selección en el Área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C. A, (NAVIARCA).

- En la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA) no existe un programa de reclutamiento y selección, que guíe el proceso para cubrir las vacantes que se presentan en el Área de Ventas y Despacho, por lo cual dicho proceso se realiza de forma empírica, lo que genera el ingreso de individuos sin la debida preparación para los cargos asignados o sin la disposición necesaria para desempeñarlos eficientemente, hechos que pueden estar asociados con el creciente ausentismo laboral y la alta rotación de personal detectada en la mencionada dependencia.
- Las principales deficiencias detectadas en el proceso de reclutamiento y selección que actualmente se realiza en el Área de Venta y Despacho son el uso de medios limitados para el reclutamiento de aspirantes, la falta de verificación de la información contenida en los currículos, la omisión de la entrevista inicial con los candidatos, la ausencia de información clara sobre la empresa a los candidatos en el momento de la entrevista, la inconsistencia en la solicitud de exámenes médicos a los potenciales empleados y la falta de participación del supervisor inmediato del cargo vacante en la selección definitiva

- A partir de la información recolectada, así como de las sugerencias hechas por los propios empleados, y tomando en consideración los fundamentos teóricos que sirvieron de base a la investigación, se elaboró un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para el Área de Ventas y Despacho de NAVIARCA, que sea considerado como una guía sistemática y oficial para el ingreso de personal a la empresa, estableciendo procedimientos diferentes para cada tipo de personal en la citada área.

## RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C. A. (NAVIARCA) han sido sistemáticamente incorporadas al Programa que se presenta en el Apéndice de este trabajo.

Adicionalmente, se sugieren algunas medidas complementarias, tendientes a garantizar la oportuna y efectiva puesta en marcha del mencionado programa. En tal sentido se recomienda:

- Someter el Programa de Reclutamiento y Selección a la consideración de las instancias pertinentes para su debida aprobación, a fin de darle carácter formal y oficial a la propuesta.
- Mantener actualizadas las descripciones de cargo del Área de Ventas y Despacho de NAVIARCA, en virtud de su importancia para la determinación de las funciones y actividades del cargo así como de los requerimientos para la persona que habrá de ocuparlo.
- Garantizar los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para poner en práctica el Programa de Reclutamiento y Selección aquí propuesto.

- Garantizar el estricto cumplimiento del Programa de Reclutamiento y Selección por parte de los responsables, a partir del momento de su aprobación.
- Revisar semestralmente el Programa de Reclutamiento y selección para el Área Ventas y Despacho de NAVIARCA, con la finalidad de ir haciendo los ajustes que la experiencia dicte como convenientes.
- Determinar semestralmente los efectos de la aplicación del programa sobre variables claves como rotación, ausentismo, satisfacción y desempeño del personal de Área de Ventas y Despacho.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Arias, F. (2004). **El proyecto de investigación** (4ª ed). Caracas: Episteme.

Arias Galicia, F y Heredia, V. (2004) **Administración de Recursos Humanos**. (5ª ed.). México: Trillas.

Balkin, D., Mejías, L. y Cardy, R. (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Castillo Aponte, J. (1993). **Administración de Personal**. Bogotá: ECDE.

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª ed). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Chirinos, N. (2004) **Guía-Texto para la Selección de Personal**. Universidad de Carabobo. Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones.

Dessler, G. (2005). **Administración de Personal**. (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Figueroa, D. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Cumaná. UDO.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely, J. (2001) **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos** (10ª ed). Santiago de Chile: McGraw-Hill

- Giraudier, M. (2004). **Cómo Gestionar el Clima Laboral**. (1ª Ed.).  
Barcelona: Obelisco.
- Guth Arguire, A. (2004) **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
- Kochnsky, J. (1998). **El Sistema de Competencias**. Madrid: Limusa.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. (6ª ed).  
México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- NAVIARCA. (2000). **Manual de procedimientos del Grupo Naviero Rassi**,  
C.A. Cumaná: mimeografiado.
- Robbins, S. (2004) **Comportamiento organizacional** (10ª ed). México:  
Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter, J. (2000) **Administración** (6ª ed). México Pearson  
Educación.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6ª ed). México:  
Pearsson-Prentice Hall
- Villegas, J. (1997). Administración de personal (2ª ed). Caracas: Los  
Heraldos Negros
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª  
ed). México: Mc Graw-Hill.

## TRABAJOS DE GRADO

Galantón, N. (2001) **Diagnóstico de los Lineamientos de Reclutamiento y Selección de Personal Docente – Programa de Enfermería. Núcleo de Bolívar. Universidad de Oriente.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia. Mención Recursos Humanos. No publicado.

González, M. (2002). **Estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Siderúrgica del Orinoco, C.A. (SIDOR) ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz, estado Bolívar.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicada.

Hernández, M. (2008) **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Aplicado a la Capitanía de Puerto Sucre Cumaná.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. No publicado.

Pino, L. (2006). **Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Bermúdez, Carúpano estado Sucre durante los años (2002-2003).** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicado.

**APENDICE**

**PROGRAMA DE RE CLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL PARA EL ÁREA DE VENTAS Y  
DESPACHO DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A.  
(NAVIARCA)**

## INTRODUCCIÓN

La principal fuente de competitividad de una organización es el capital humano, por lo cual es importante que las organizaciones dispongan de mecanismos que garanticen el acoplamiento entre los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes de sus empleados y los requerimientos de sus respectivos cargos.

El ingreso del personal está precedido del proceso de reclutamiento y selección, el cual está dividido en dos fases. La primera de ellas es el reclutamiento de personal, a través del cual se busca atraer la mayor cantidad posible de candidatos con las calificaciones necesarias para ocupar la vacante. La segunda fase es la selección, la cual puede ser definida como una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante, de entre los preseleccionados debe ser contratado.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección es importante determinar varios puntos: si la búsqueda de personal es con la intención de crear un banco de elegibles que permita cubrir vacantes en el futuro en el menor tiempo posible; si es para llenar una vacante específica prevista para el futuro inmediato, como cuando un trabajador está de preaviso; o si es para cubrir una vacante no prevista.

Condición indispensable para un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal es tener a la mano una buena descripción del cargo vacante, que refleje con exactitud el trabajo que se espera que realice el futuro empleado, y que permita al encargado de llevar a cabo el proceso de

reclutamiento y selección determinar si ésta se puede solventar con un movimiento interno de personal o si es necesario atraer personas de afuera de la organización.

De ser necesario realizar reclutamiento externo con la descripción de cargo previamente elaborada, se debe determinar los medios indicados para atraer a la organización individuos con competencias necesarias para atender las exigencias del cargo vacante. Una vez atraídos el número y calidad suficientes se inicia un período de pruebas y entrevistas que permitan la selección de los mejores.

Para llevar acabo ordenadamente el proceso previo para el ingreso de personal es apropiado contar con un programa de reclutamiento y selección que permita a la organización seguir una guía con los aspectos importantes a considerar para llegar a contratar a la persona adecuada para cada vacante.

La empresa Naviera Rassi, C.A, (NAVIARCA) no está exenta de esta necesidad, por lo cual se presenta un programa de reclutamiento y selección de personal, específicamente para el Área de Ventas y Despacho, descrito según tipo y nivel de competencias requeridas; es decir, estipulando con detalles los pasos a seguir para las vacantes en los niveles gerenciales y de supervisión, en los niveles de base que requieren alta calificación y en los niveles de base que no requieren alta preparación. La idea es no desperdiciar tiempo en procedimientos innecesarios y de obtener los mejores resultados para cada área en específico.

El programa además cuenta con mecanismos para evaluar la efectividad del mismo, si esta dando los resultados que se esperan,

reduciendo la rotación, los entrenamientos, aumentando el desempeño y los niveles de satisfacción.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo general**

Garantizar la oportuna provisión de personal calificado para el desempeño de los cargos correspondientes al Área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA).

### **1.2. Objetivos específicos**

- Garantizar la captación de un número suficiente de candidatos con el perfil exigido por el cargo vacante, de acuerdo con el tipo de cargo y las condiciones particulares del mercado laboral, a los fines de disponer de una amplia base a partir de la cual se escojan los futuros empleados.
- Garantizar la escogencia de la persona que mejor se adapte a los requerimientos del cargo vacante.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso cuyo objetivo es escoger al individuo que mejor se adapte a las

exigencias del cargo, dadas unas determinadas condiciones del mercado laboral.

El proceso debe realizarse de forma racional y sistemática, tratando de tomar decisiones oportunas y correctas en cada una de las etapas que lo conforman. En la fase de reclutamiento se trata de atraer el mayor número posible de candidatos que cubran los requisitos del cargo. La fase de selección implica escoger, a partir de los aspirantes reclutados y mediante técnicas adecuadas, al individuo que mejor se ajuste al perfil del cargo disponible.

Un programa de reclutamiento y selección describe en detalle cada uno de los pasos necesarios para la atracción de individuos en busca de empleo y para ir descartando a cada uno de ellos hasta dar con el que se ajuste al perfil y que pueda cumplir con las especificaciones del cargo.

Utilizando el programa antes mencionado de forma correcta la empresa aumenta las posibilidades de alcanzar objetivos organizacionales ya que cada actividad necesaria para el funcionamiento de la misma será desarrollada por individuos altamente capacitados.

Contratar al personal correcto para cada cargo específico reporta para la empresa importantes beneficios, pues le permite:

- Elevar, el desempeño individual del personal de nuevo ingreso, derivado de las correspondencias entre las exigencias del cargo y las del trabajador.

- Reducir las necesidades de entrenamiento inmediato del nuevo personal que ingrese a la empresa.
- Elevar la satisfacción en el puesto de los empleados que se incorporen a la organización.
- Reducir el índice de rotación de personal entre los empleados de nuevo ingreso.
- Disminuir el índice de ausentismo en el personal de nuevo ingreso.

### **3. POLÍTICAS**

El presente Programa de Reclutamiento y Selección de Personal está enmarcado dentro de las siguientes políticas:

- Para el ingreso de personal de cualquier categoría al Área de Ventas y Despacho de NAVIARCA no habrá ningún tipo de discriminación por razones de edad, sexo, raza, religión o ideologías políticas, salvo las limitaciones derivadas de las exigencias del cargo reflejadas en la correspondiente descripción.
- A partir de la fecha de aprobación de este programa, todo nuevo ingreso de personal al Área de Ventas y Despacho debe cumplir con los criterios y etapas establecidos en el mismo.
- La empresa busca incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores con el puesto de trabajo a través de la correspondencia entre las competencias del personal y las exigencias del cargo.

- En el proceso de reclutamiento y selección de personal se dará prioridad al personal de la empresa, y se recurrirá al reclutamiento externo solamente cuando no haya entre el personal ningún individuo con las calificaciones suficientes para asumir la vacante.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado exclusivamente por la Gerencia de Recursos Humanos, en los términos establecidos en este manual.

#### **4. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente programa está diseñado para el Área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C.A. (NAVIARCA), por lo que se adapta a las condiciones específicas de esta dependencia. Cualquier intento de aplicar este programa a otra dependencia de la empresa requerirá de ajustes correspondientes.

#### **5. BREVES CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

##### **5.1. Definición de reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se localiza, interesa y capta un número suficiente de candidatos calificados para el desempeño de un cargo, a partir de los cuales se puede seleccionar el más idóneo para cubrir la vacante disponible en la organización

## 5.2. Tipos de reclutamiento

Existen tres tipos de reclutamiento:

- El reclutamiento interno, el cual ocurre cuando los candidatos para llenar la vacante se captan entre los mismos trabajadores de la organización, mediante movimientos internos de personal: transferencia, promoción y transferencia con promoción.
- El reclutamiento externo se produce cuando los candidatos para ocupar la vacante se localizan en el exterior de la organización, utilizando para ello diversos medios, entre los que se pueden mencionar: anuncios en las instalaciones de la empresa, anuncios en medios de comunicación social, como prensa y radio, recomendaciones de trabajadores, consulta en archivo de elegibles, Internet, instituciones educativas.
- El reclutamiento mixto abarca tanto el interno como el externo, lo cual ocurre con frecuencia cuando alguien es promovido o transferido para ocupar un cargo disponible, y la nueva vacante, creada por el movimiento interno, es llenada con personas que vienen del exterior de la empresa.

## 5.3. Importancia del reclutamiento de personal

Un efectivo proceso de reclutamiento de personal permite a la empresa disponer de una mayor cantidad de candidatos calificados para ocupar la vacante, de tal forma que la selección se realiza sobre la base de

un universo de aspirantes más rica y variada, incrementando las posibilidades de una mejor escogencia de los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa.

#### 5.4. Definición de selección de personal

La selección de personal es la etapa donde se escoge, entre los reclutados, el solicitante más adecuado para ser contratado y cubrir una vacante, mediante una serie de pasos específicos, tratando con el nuevo ingreso de mantener o aumentar el desempeño del personal y de la organización.

#### 5.5. Técnicas de selección de personal

- g. **Revisión del Currículo Vitae**, documento principal que describe los antecedentes y experiencias laborales de cada uno de los postulantes. Este formato debe ser solicitado para todas las vacantes.
- h. **Solicitud de empleo**, planilla entregada por la empresa, en la cual el aspirante registra información más detallada de sus datos personales, familiares, económicos, académicos y laborales. El formato de solicitud de empleo debe ser llenado por todos los aspirantes, independientemente del cargo al que aspire.
- i. **Entrevistas**, procedimientos que permiten, mediante la comunicación directa con el candidato, evaluar sus características personales, obtener información adicional que no se encuentra en los otros métodos y hacer la presentación de la

organización y le facilita información general de la empresa, requerimientos y beneficios de la misma.

- j. **Pruebas de habilidades cognoscitivas**, exámenes de la capacidad general de razonamiento y habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo. Las cuales se utilizan para cargos de responsabilidad que ameriten entre sus actividades análisis de situaciones y toma de decisiones.
- k. **Pruebas de habilidades motoras y físicas**: las primeras son pruebas de coordinación y destreza, mientras que las habilidades físicas son de fuerza y vigor, utilizadas para medición objetiva y estandarizada de las habilidades de un individuo en relación con otro.
- l. **Investigación de antecedentes y verificación de referencias**, medio para confirmar que la información otorgada por el aspirante es real y que esta persona no tiene antecedentes negativos como problemas laborales graves en antiguos empleos, o antecedentes penales.
- m. **Exámenes médicos**, permiten verificar que el aspirante no tenga limitaciones médicas, cumpla con los requerimientos físicos del cargo, para identificar problemas de salud con el fin de reducir el ausentismo, los accidentes y detectar enfermedades transmisibles que el futuro trabajador desconozca.

## 5.6. Importancia de la selección de personal

La selección de personal es importante porque asegura que la organización disponga de la cantidad de personal con las competencias necesarias para atender sus necesidades. Hay que destacar que un buen proceso de selección debe garantizar además la adaptación del individuo al cargo y a la organización, contribuyendo a incrementar la satisfacción del trabajador y a reducir las posibilidades de rotación del personal.

## 6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 6.1. Para personal gerencial y supervisorio

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Gerente de Ventas y Despacho, Sub - Gerente de Ventas y Despacho, Supervisor de Ventas y Despacho, Supervisor de Encomiendas y Equipaje.

El procedimiento a utilizar es el siguiente:

1. Determinar el motivo para realizar el reclutamiento:
  - Para crear un banco de elegibles (en cuyo caso el Gerente de Recursos Humanos recibe los currículos de las personas que se presentan en la empresa por su iniciativa, los evalúa y luego archiva los que tienen perfil para ocupar cargos de altas competencias con la finalidad de estar preparado por si llegara a presentarse una vacante).

- Para solventar una vacante prevista a corto plazo por un trabajador que se encuentre en preaviso.
- Para cubrir un vacante no prevista.

Si el reclutamiento es generado por una de las dos últimas opciones, se continúa con los pasos que a continuación se presentan.

2. El Supervisor inmediato del cargo disponible comunica al Gerente de Recursos Humanos que existe una vacante, mediante formato incluido en el anexo 1.
3. El Gerente de Recursos Humanos evalúa la solicitud, revisa la descripción el cargo vacante y su respectiva especificación.
4. Si no existe personal dentro de la organización con las calificaciones exigidas para el cargo, se inicia el proceso de reclutamiento externo (paso 12). Si existe personal que cumpla con el perfil del cargo disponible y que pueda ser objeto de transferencia, promoción o transferencia con promoción, el Gerente de Recursos Humanos notifica al personal de la empresa con perfil para el optar a la vacante, indicando el lapso de recepción de solicitudes, para lo cual utilizará el correo electrónico o memorandos impresos.
5. Si ninguno de los candidatos que cumplen con las especificaciones del cargo vacante manifiesta interés por el mismo, se da inicio al proceso de reclutamiento externo. Si existieran trabajadores que cumpliendo con tales especificaciones están interesados en ocupar la vacante, lo

manifiestan por escrito ante la Gerencia de Recursos Humanos, mediante formato presentado en el anexo 2.

6. Una vez concluido el lapso para manifestar interés por el cargo, el Gerente de Recursos Humanos revisa el expediente de los interesados, poniendo especial atención a su currículum actualizado, las actividades de formación en las que ha participado y los resultados de las evaluaciones del desempeño. Podría, así mismo, solicitar la opinión del supervisor inmediato de cada candidato.
7. El Gerente de Recursos Humanos realiza una entrevista inicial con cada candidato, orientada a informar al candidato de lo que espera de la persona a la que se le asigne el cargo, las actividades y responsabilidades que debe cumplir, además para conocer las aspiraciones o expectativas que tenga el trabajador postulado para la vacante. En el anexo 4 se presentan algunas recomendaciones para realizar una entrevista efectiva.
8. El Gerente de Recursos Humanos realiza una prueba de conocimiento y habilidades al candidato o grupo de candidatos (si hubiere varios), mediante un ejercicio diseñado conjuntamente con el supervisor del cargo vacante, consistente en un caso práctico de alguna situación que se pudiera presentar en el cargo a ocupar.
9. El Gerente de Recursos Humanos evalúa las respuestas de los aspirantes y verifica si podrán llevar la responsabilidad del nuevo cargo proyectando resultados favorables.

10. Si los resultados de la prueba no son satisfactorios, se da inicio al proceso de reclutamiento externo. Si uno o varios candidatos obtienen resultados satisfactorios, se remite o remiten a una entrevista final con el supervisor inmediato del cargo a ocupar, quien toma la decisión definitiva.
11. Una vez escogido el trabajador para la vacante, el Gerente de Recursos Humanos notifica a todos los candidatos participantes los resultados de la selección vía e-mail o telefónica, y se remite el seleccionado al médico de la empresa para realizarse chequeo general y exámenes de sangre.
12. Si en alguna de las etapas anteriormente descritas se llega al punto en el cual no existen candidatos idóneos para el cargo en el seno de la organización, se inicia con el reclutamiento externo, para lo cual el Gerente de Recursos Humanos verifica el archivo de elegibles conformado por anteriores aspirantes que habiendo superado todas las pruebas, no hayan sido seleccionados en esa oportunidad.
13. Si en el archivo de elegibles existieran personas con el perfil que el cargo requiere, el Gerente de Recursos Humanos lo contacta para saber si conserva el interés por ingresar a la empresa. De ser así, se entrevista con el candidato y se actualizan sus datos en una nueva planilla de solicitud de empleo y lo remite al médico de la empresa para la realización de los exámenes general y de sangre, a fin de garantizar que los trabajadores estén sanos para cumplir las exigencias del cargo.

14. El gerente de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el ingreso del nuevo empleado
15. Si en el registro de elegibles no existiera ningún candidato con las competencias que el cargo exige, se inicia la búsqueda de aspirantes en el exterior de la empresa.
16. El Gerente de Recursos Humanos ordena la publicación de un anuncio en la prensa regional, donde se describa el perfil de la persona que se necesita, el nivel de instrucción, el nombre de la empresa, la actividad que desarrolla y los documentos a consignar al presentarse.
17. Simultáneamente, coloca un anuncio similar al de la prensa en la página web de la empresa y en otros portales de encuentro entre empleadores y aspirantes (empleate.com, perfilnet.com,...).
18. El Gerente de Recursos Humanos ordena la colocación de avisos con características similares a los de la prensa, en universidades e institutos universitarios, para la captación de estudiantes próximos a graduarse en carreras relacionadas con el cargo vacante.
19. Al presentarse los aspirantes en la empresa, dentro del lapso previamente establecido, el personal de la Gerencia de Recursos Humanos se encarga de recibir los currículos y soportes del mismo, mientras simultáneamente proporcionan al candidato una planilla de solicitud como la mostrada en el anexo 3.

20. Una vez completadas las solicitudes de empleo, las cuales son llenadas al momento que se presentan en la organización para la entrega del currículo, el Gerente de Recursos Humanos verifica el currículo y la planilla de solicitud de empleo.
21. El Gerente de Recursos Humanos realiza una entrevista inicial, en la cual observa la manera de expresarse del candidato y ciertas actitudes, confirma datos de la solicitud de empleo, proporciona información del cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario.
22. De ser favorable el primer contacto el Gerente de Recursos Humanos procede a verificar vía telefónica las referencias e investiga en las agencias policiales si tiene antecedentes penales.
23. El Gerente de Recursos Humanos realiza una prueba de conocimiento y habilidades al candidato o grupo de candidatos (si hubiere varios), mediante un ejercicio diseñado conjuntamente con el supervisor del cargo vacante, consistente en un caso práctico de alguna situación que se pudiera presentar en el cargo a ocupar.
24. El Gerente de Recursos Humanos evalúa las respuestas de los aspirantes y verifica si podrán llevar la responsabilidad del nuevo cargo proyectando resultados favorables.
25. Si uno o varios candidatos obtienen resultados satisfactorios, se remite o remiten a una entrevista final con el supervisor inmediato del cargo a ocupar, quien toma la decisión definitiva.

26. Una vez escogido el trabajador para la vacante, el Gerente de Recursos Humanos notifica a todos los candidatos participantes los resultados de la selección vía e-mail o telefónica y remite el seleccionado al médico de la empresa para realizarse chequeo general y exámenes de sangre, a fin de garantizar que los trabajadores estén sanos para cumplir las exigencias del cargo.

27. El gerente de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el ingreso del nuevo empleado

## 6.2. Para personal de base calificado

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Asistente de Encomiendas y Equipaje, Vendedor(a) y Despachador.

El procedimiento a seguir para estos cargos es el siguiente:

1. Determinar el motivo para realizar el reclutamiento:
  - Para crear un banco de elegibles (en este caso, el Gerente de Recursos Humanos recibe los currículos de las personas que se presentan en la empresa por su iniciativa, los evalúa y luego archiva los que tienen perfil para ocupar cargos de altas competencias con la finalidad de estar preparado por si llegara a presentarse una vacante).
  - Para solventar una vacante prevista a corto plazo por un trabajador que se encuentre en preaviso.

- Para cubrir un vacante no prevista.

Si el reclutamiento es generado por una de las dos últimas opciones, se continúa con los pasos que a continuación se presentan.

2. El Supervisor inmediato del cargo disponible comunica al Gerente de Recursos Humanos que existe una vacante, mediante formato incluido en el anexo 1.
3. El Gerente de Recursos Humanos evalúa la solicitud, revisa la descripción del cargo vacante y su respectiva especificación.
4. El Gerente de Recursos Humanos verifica el archivo de elegibles conformado por anteriores aspirantes que habiendo superado todas las pruebas, no hayan sido seleccionados en esa oportunidad.
5. Si en el archivo de elegibles existieran personas con el perfil que el cargo requiere, el Gerente de Recursos Humanos lo contacta para saber si conserva el interés por ingresar a la empresa. De ser así, se entrevista con el candidato, se actualizan sus datos en una nueva planilla de solicitud de empleo y lo remite al médico de la empresa para la realización de los exámenes general y de sangre.
6. El gerente de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el ingreso del nuevo empleado.
7. Si en el registro de elegibles no existiera ningún candidato con las competencias que el cargo exige, se inicia la búsqueda de aspirantes en el exterior de la empresa.

8. El Gerente de Recursos Humanos ordena la publicación de un anuncio en la prensa regional, donde se describa el perfil de la persona que se necesita, el nivel de instrucción, el nombre de la empresa, la actividad que desarrolla, los documentos a consignar al presentarse.
9. Simultáneamente, coloca un anuncio similar al de la prensa en la radio.
10. El Gerente de Recursos Humanos ordena la colocación de avisos con características similares a los de la prensa, en universidades e institutos universitarios, para la captación de estudiantes en niveles iniciales o medios de carreras relacionadas con el cargo vacante.
11. Al presentarse los aspirantes en la empresa, dentro del lapso previamente establecido, el personal de la Gerencia de Recursos Humanos se encarga de recibir los currículos y soportes del mismo, mientras simultáneamente proporcionan al candidato una planilla de solicitud como la mostrada en el anexo 3.
12. Una vez completadas las solicitudes de empleo, las cuales son llenadas al momento que se presentan en la organización para la entrega del currículo, el Gerente de Recursos Humanos verifica el currículo y la planilla de solicitud de empleo.
13. El Gerente de Recursos Humanos realiza una entrevista inicial, donde observa la manera de expresarse del candidato y ciertas actitudes, confirma datos de la solicitud de empleo, proporciona información del

cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario.

14. De ser favorable el primer contacto el Gerente de Recursos Humanos procede a verificar vía telefónica las referencias e investiga en las agencias policiales si tiene antecedentes penales.
15. El Gerente de Recursos Humanos realiza una prueba de habilidades motoras al candidato o grupo de candidatos (si hubiere varios), mediante ejercicios en computadora, además de otro en relación al trato al público, el cual consistente en un caso práctico y verbal diseñado conjuntamente con el supervisor del cargo vacante de alguna situación que se pudiera presentar en el cargo a ocupar.
16. El Gerente de Recursos Humanos evalúa las respuestas y conductas de los aspirantes y verifica si podrán llevar la responsabilidad del nuevo cargo proyectando resultados favorables.
17. Si uno o varios candidatos obtienen resultados satisfactorios, el Gerente de Recursos Humanos lo(s) remite a una entrevista final con el supervisor inmediato del cargo a ocupar, quien toma la decisión definitiva.
18. Una vez escogido el trabajador para la vacante, el Gerente de Recursos Humanos notifica a todos los candidatos participantes los resultados de la selección vía telefónica y remite el seleccionado al médico de la empresa para realizarse chequeo general y exámenes de sangre, a fin de garantizar que los trabajadores estén sanos.

19. El gerente de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el ingreso del nuevo empleado.

### 6.3. Para personal de base no calificado

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Aseadora y Maletero.

El procedimiento a utilizar se describe a continuación.

1. Determinar el motivo para realizar el reclutamiento:
  - Para solventar una vacante prevista a corto plazo por un trabajador que se encuentre en preaviso.
  - Para cubrir una vacante no prevista.

Determinado el motivo por el cual se necesita el reclutamiento se continúa con los pasos presentados a continuación:

2. El Supervisor inmediato del cargo disponible comunica al Gerente de Recursos Humanos que existe una vacante, mediante formato incluido en el anexo 1.
3. El Gerente de Recursos Humanos evalúa la solicitud, revisa la descripción del cargo vacante y su respectiva especificación.

4. El Gerente de Recursos Humanos notifica a los empleados de la empresa que existe una vacante para dar la oportunidad de que recomienden personal.
5. Simultáneamente, ordena la colocación de avisos en la puerta de los terminales y oficinas con la descripción del tipo de empleado que se busca.
6. El Gerente de Recursos Humanos difusión de avisos por la radio con la descripción del tipo de empleado que se busca.
7. Al presentarse los aspirantes en la empresa, dentro del lapso previamente establecido, el personal de la Gerencia de Recursos Humanos se encarga de recibir los currículos, mientras simultáneamente proporcionan al candidato una planilla de solicitud como la mostrada en el anexo 3.
8. Una vez completadas las solicitudes de empleo, las cuales son llenadas al momento que se presentan en la organización para la entrega del currículo, el Gerente de Recursos Humanos verifica el currículo y la planilla de solicitud de empleo.
9. El Gerente de Recursos Humanos realiza una entrevista, (donde observa la manera de expresarse del candidato y ciertas actitudes, confirma datos de la solicitud de empleo, proporciona información del cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario.

10. De ser favorable la entrevista el Gerente de Recursos Humanos procede a verificar vía telefónica en las agencias policiales si tiene antecedentes penales.
11. El Gerente de Recursos Humanos remite a los dos mejores candidatos al médico de la empresa para realizarle chequeo general, de sangre y físico, a fin de garantizar que los trabajadores estén físicamente sanos y que reúnen los requisitos físicos exigidos por el cargo.
12. El Gerente de Recursos Humanos evalúa los resultados de las pruebas, y de ser positivos, remite a los candidatos al supervisor inmediato para que tome la decisión final. De no ser favorable el resultado de los exámenes médicos el Gerente de Recursos Humanos le notifica al candidato presencialmente y contacta al candidato que quedó en la etapa anterior.
13. Una vez escogido el trabajador para la vacante, el Gerente de Recursos Humanos notifica al otro candidato los resultados de la selección vía telefónica.
14. El gerente de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el ingreso del nuevo empleado.

## 7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La efectividad del Programa de Reclutamiento y Selección para el personal del Área de Ventas y Despacho será medido desde dos perspectivas:

- Consistencia en la aplicación del programa, para lo cual semestralmente se hará una revisión del apego al programa en los procesos específicos de reclutamiento y selección realizados durante los seis meses anteriores.
- Efectos de la aplicación del programa sobre variables organizacionales claves: rotación, ausentismo, satisfacción y desempeño. Para tales fines se realizarán:
  - Evaluaciones de desempeño del trabajador de nuevo ingreso a los tres y seis meses de su incorporación, para luego continuar con evaluaciones anuales que aplique la empresa. Se considerará favorable un desempeño entre bueno y excelente, según la escala que utilice la empresa.
  - Encuestas de satisfacción al personal de nuevo ingreso, realizadas a los tres y seis meses de su incorporación, para luego continuar con encuestas anuales aplicadas por la empresa. Se considerará favorable un nivel individual de satisfacción alto o muy alto. Ver modelo encuesta en anexo N° 7.

- Monitoreo de los índices de rotación y de ausentismo en el Área de Ventas y despacho de NAVIARCA. Se considerará favorable una disminución sostenida de los índices de rotación en esta dependencia.

## 8. ALGUNAS DEFINICIONES

- **Transferencia**, movimiento de personal que implica el traslado del trabajador a un cargo igual o similar en otra dependencia.
- **Promoción**, movimiento de personal mediante el cual se asigna al individuo un cargo superior dentro de la misma dependencia
- **Transferencia con promoción**, movimiento de personal que implica el traslado del trabajador a un cargo superior en otra dependencia.
- **Personal gerencial y supervisorio**, personal que ocupa un cargo que tiene autoridad de línea sobre otros cargos de nivel inferior y que requiere una formación académica alta.
- **Personal de base calificado**, personal que ocupa un cargo sin autoridad de línea sobre otros cargos, pero que requiere formación académica de nivel medio (técnicos superiores o estudiantes de carreras universitarias).

- **Personal de base no calificado**, personal que ocupa un cargo sin autoridad de línea sobre otros cargos y que no requiere de formación académica según la descripción de puestos.
- **Políticas**, guías implantadas por cada empresa para guiar las acciones de los empleados dentro de la misma.

## HOJA DE METADATOS

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

<b>Título</b>	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS Y DESPACHO DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A. (NAVIARCA), CUMANÁ, 2009
<b>Subtítulo</b>	

**Autor(es)**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Rivas R., María F.	CVLAC
e-mail		maferire@gmail.com
e-mail		
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

**Palabras o frases claves:**

Reclutamiento
Selección
Programa

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela Ciencias Sociales	Recursos Humanos

### Resumen (abstract):

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso constituido por dos fases, dirigido a la captación e ingreso de personas facultadas para cada cargo, el cual realizado de forma errónea o incompleta puede generar para la empresa un alto nivel de rotación, inestabilidad en el equipo de trabajo, gastos adicionales, entre otros aspectos. Por lo que es importante llevarlo a cabo correctamente, con la finalidad de cumplir con la misión de una organización y de alcanzar sus objetivos. Para que éste proceso genere los resultados esperados debe estar ejecutado por personas preparadas en esa área, realizarse de forma sistemática, respetando los pasos que éste implica y contar con los recursos necesarios. En la investigación se evaluó como se ha venido realizando el proceso para el ingreso de personal del área de Ventas y Despacho de la empresa Naviera Rassi, C.A, (NAVARCA). El estudio fue de tipo proyectivo con un diseño de campo. La población fue de 34 empleados fijos en el área, los cuales proporcionaron información valiosa sobre el proceso aplicado para su ingreso a la empresa, por medio de un cuestionario, el cual además de recolectar datos sobre el proceso actual incluía un ítem dirigido para que cada empleado proporcionara sugerencias de cómo debería realizarse el proceso. Una vez procesada la información se determinó que existen muchas debilidades en el proceso, generando efectos negativos de importancia para el funcionamiento de las actividades.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Romero P., Daniel</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>3.324.131</b>
	<b>e-mail</b>	<i>Romeroyromero.asesorias@gmail.com</i>
	<b>e-mail</b>	
<b>Morgado, Verónica</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>12.657.188</b>
	<b>e-mail</b>	<i>Veronic760@hotmail.com</i>
	<b>e-mail</b>	
<b>Gamboa, Lorena</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>16.703.486</b>
	<b>e-mail</b>	<i>Lorenagamboa1703@hotmail.com</i>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año	Mes	Día
<b>2010</b>	<b>02</b>	<b>18</b>

Lenguaje: spa

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

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-Rivasm.doc</b>	<b>Aplication/Word</b>

**Alcance:**

**Espacial :** \_\_\_\_\_ **Nacional** (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **Temporal** (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciada

**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 María Fernanda Rivas Reyes como autora intelectual de este trabajo de Grado (modalidad Pasantías) le doy el derecho a la Universidad de Oriente para divulgar el contenido de ésta tesis, siempre y cuando se resguarde la patente de industria y comercio, si se diera el caso.**

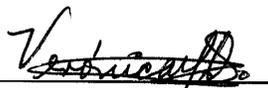
---



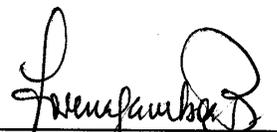
**Br. María Fernanda Rivas Reyes  
AUTOR**



**Msc. Daniel Romero Pernalete  
TUTOR**



**Licda. Verónica Morgado  
JURADO 1**



**Licda. Lorena Gamboa  
JURADO 2**

**POR LA SUBCOMISION DE TRABAJO DE GRADO:**



**Prof. Nuvia Lisboa**