



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

**Reclutamiento y Selección del Personal en la Empresa
Supermercados Unicasa, C.A**

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

Autora:
Br. De La Pava Busiello, Patricia Del Valle
C.I. 22.653.377

Guatamare, mayo 2016



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

De conformidad con lo establecido en el Art. 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el trabajo de Grado, **Modalidad Pasantías de Grado**, titulado **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.**, presentado por la **Br. Patricia Del Valle De La Pava Busiello, C.I.: V-22.653.377**, como Requisito Parcial para optar al Título de: **Licenciada en Administración.**

APROBADO

Lcdo. Cruz E. Quijada
Tutor Académico

Nellanlia Fermín
Jurado Principal

David Díaz
Jurado Principal

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, C.A

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

Br. De La Pava Busiello Patricia Del Valle

C.I. 22.653.377

Autor

T.S.U. Micaela Méndez

Tutor Empresarial

Lcdo. Cruz E. Quijada

Tutor Académico

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 Alejandra Busiello y Jesús De La Pava, 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 hermanos Daniel, Nataly y Santiago que me han guiado y protegido siempre, que me han nutrido con sus experiencias y logros y por todo su amor. Ustedes también son parte de este triunfo.

A Camilo, mi novio, 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 también es tuyo, por nuestra nueva vida que pronto comienza.

A mis tíos Marisa, Adriana, Lorena y su esposo José 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 abuelos y padrino Alicia Cáceres y Juan Busiello sé que me están dando su bendición en la distancia y se sienten tan orgullosos como yo, los siento presentes, aunque no los pueda ver. Sus vivencias y experiencias que están vivas y son recordadas frecuentemente también contribuyeron en mi formación. Especialmente a mi abuelo Padrino quien lleno mis años de adolescencia de alegría, siempre enseñándome lo inexplicable para mí. Este logro forma parte de ustedes.

A mi Tía Madrina Adriana por darme todo el amor posible, por no perderte cada evento, mi momento especial.

A mis primos Ángel, Angélica, Juan José y Fernando 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. Pronto nos veremos.

A mi pequeño amor el cual extraño mucho, Santiago León que me dio una visión diferente de la vida, tan pequeño e inocente, siempre te ayudare y te guiare.

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 Alejandra Busiello y Jesús De La Pava, por darme las herramientas para enfrentar la vida, porque siempre están ahí para apoyarme. Por ser el mejor ejemplo a seguir y mejores padres que alguien podría tener.

A mis hermanos, Daniel, Nataly y, por último, pero no menos importante el nuevo integrante de mi familia Santiago León, por enseñarme tanto, por orientarme y por siempre estar ahí cuando lo necesite. Gracias, los amo. Son maravillosos, saber que son parte de mi vida me hace la hermana más orgullosa del mundo.

A mis adorados tíos Marisa, Lorena, Adriana y mi tío político José, 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.

A mis compañeros, Henry Depablos y Leonel Salazar, que estuvieron conmigo en toda la carrera, 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, los quiero. No los 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 mí y me estimularon para mejorar cada día.

Muchas gracias. Especialmente a mi Profesor Cruz Quijada.

A mis asesores y guías durante el trabajo de pasantías, el Lcdo. Cruz E. Quijada, por su cariño e impulso, a la T.S.U Micaela Méndez por su comprensión, apoyo, confianza e infinita paciencia y muy especialmente a Diocelina Contreras, por hacerme un huequito en su ocupada vida, por su dedicación, paciencia, cariño, estímulo y por explotar la mejor parte de mí.

A la empresa Supermercados Unicasa, C.A., 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. Especialmente al Gerente Luis Moya.

Y, por último, pero no menos importante a mi mano derecha, mi soporte, mi compañero y mejor amigo Juan Camilo, por enseñarme a tener paciencia, llenarme de alegría todos los días, por solventar tantos inconvenientes que tuve finalizando, por darme ese último empujón que necesitaba. Gracias por todo, pero sobre todo por tu amor incondicional y escogerme para estar conmigo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
FASE I: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Denominación de la Empresa	15
1.2. Unidad Objeto de Estudio	15
1.3. Situación a Evaluar	15
1.4. Objetivos de la Investigación.....	23
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivo Específicos	23
1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24
1.5.1.1. Observación Directa	24
1.5.1.2. Revisión Bibliográfica	25
1.5.1.3. Entrevista Semi-Estructurada	27
FASE II: ASPETOS ORGANIZACIONALES DE SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.....	30
2.1. Reseña Histórica de Supermercados Unicasa, C.A.....	31
2.2. Misión de Supermercados Unicasa, C.A.....	32
2.3. Visión de Supermercados Unicasa, C.A.	32
2.4. Objetivo y Valores de Supermercados Unicasa, C.A.	33
2.5. Estructura Organizativa de Supermercados Unicasa, C.A.....	33
2.7. Descripción del Departamento de Recursos Humanos.....	38
2.6. Descripción de principales funciones que ejerce el Departamento de Recursos Humanos	40

FASE III: DESCRIPCIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS SOBRE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	42
3.1. Reclutamiento	43
3.1.1. Importancia.....	44
3.1.2. Fuentes de reclutamiento	45
3.1.3 Reclutamiento Interno.....	45
3.1.4. Reclutamiento Externo	48
3.1.5. Reclutamiento Mixto	53
3.1.6. Técnicas de reclutamiento.....	54
3.1.7. Proceso de Reclutamiento.....	55
3.2. Selección.....	57
3.2.1. Importancia.....	57
3.2.2. Fuentes de selección.....	58
3.2.3. Técnicas de selección	60
3.2.4. Proceso de Selección	61
FASE IV: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL APLICADOS EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.	63
4.1. Divulgación de la necesidad de Recursos Humanos para ocupar una vacante	64
4.2. Definición del perfil para determinar requerimientos básicos	64
4.3. Publicación de anuncios.....	65
4.4. Revisión curricular de candidatos elegibles	67
4.5. Revisión curricular de candidatos elegibles archivados	67
4.6. Entrevista de selección	70
4.8. Exámenes físicos pre-empleo	73
4.9. Decisión de contratación.....	73

FASE V: COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, CON LAS BASES TEÓRICAS.....	75
5.1. Análisis Comparativo de los procedimientos de Reclutamiento del Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.	76
5.2. Análisis Comparativo de los procedimientos de Selección del Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.	79
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS.....	89
Hoja de Metadatos.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
Nº 1	Entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.....	29

INDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
Nº 1	Estructura Organizativa de Supermercados Unicasa, C.A.....	35
Nº 2	Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos Supermercados Unicasa, C.A.....	39
Nº 3	Proceso de Reclutamiento.....	55
Nº 4	Proceso de Selección.....	61
Nº 5	Divulgación de vacante, definición de perfil y publicación de anuncio.....	66
Nº 6	Revisión curricular de candidatos elegibles y currículos archivados.....	69
Nº 7	Entrevista de Selección.....	72
Nº 8	Exámenes físicos pre-empleo y decisión de contratación.....	74

INDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
Nº 1	Solicitud de Empleo (anverso).....	89
Nº 2	Solicitud de Empleo (reverso).....	90



FASE I: INTRODUCCIÓN

1.1. Denominación de la Empresa

La empresa seleccionada para realizar el trabajo de grado modalidad pasantía, es Supermercados Unicasa, C.A., específicamente en el Departamento de Recursos Humanos; dicha empresa se encuentra ubicada, en la Avenida Bolívar, Centro Comercial A.B., Urb. Playa El Ángel, Pampatar, Municipio Manuel Placido Maneiro, estado Nueva Esparta.

1.2. Unidad Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta investigación, estuvo referida al proceso de reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A. la cual se encuentra ubicada en el Municipio Maneiro, estado Nueva Esparta

1.3. Situación a Evaluar

Las empresas constituyen un pilar fundamental de la sociedad, ya que ellas son las encargadas por lo general de la producción de bienes y servicios; son las principales impulsadoras de la innovación, además en función de su eficiencia y eficacia promueven el desarrollo de los países. En relación a lo planteado, Chiavenato (2001) define a la empresa como “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (p.4).

Con base a lo citado, se puede decir que las organizaciones son un conjunto de personas que se unen, para trabajar por un determinado propósito y alcanzar algún objetivo común. Para cumplir con tales objetivos, las organizaciones deben estar dotadas de diferentes recursos, entre los

cuales se pueden mencionar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos.

En virtud de ello, todos los recursos son importantes para el funcionamiento de una organización, pero se puede decir que el recurso humano es un elemento clave y esencial en las mismas, independientemente de cualquier ramo comercial, actividad productiva, ya sean empresas con fines o sin fines de lucro, públicas o privadas, debido a que el mismo conforma la base de todas las actividades que se realicen para obtener el éxito que se desea alcanzar.

Así mismo, el recurso humano es el factor primordial y con mayor influencia en las actividades desarrolladas en pro de los objetivos organizacionales, ya que representan el eje principal para la puesta en práctica de todos los recursos. Según Chiavenato (2007) plantea que los recursos humanos:

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (p.94).

En tal sentido, se puede decir que el recurso humano es un elemento fundamental que le da el dinamismo a las organizaciones, debido a que el mismo conforma la base de todas las actividades que se realicen para obtener el éxito que se desea alcanzar. Robbins (2002) considera que:

La calidad de una organización está determinada, en gran medida, por la calidad de las personas que la emplean. El éxito de casi

todas las organizaciones depende de que estas encuentren empleados que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía. (p.184).

Para ello, es necesario aplicar algunos procesos que permitan la entrada de personal calificado, apto y apropiado para ocupar los cargos vacantes, que permitan a las organizaciones el buen funcionamiento en el desarrollo de las actividades u operaciones mediante la eficiencia y eficacia de los miembros que la integran, uno de estos procesos es el reclutamiento, según Guth (1994); señala que, “es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica, con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección” (p.15).

Este proceso comprende captar candidatos bien sea de manera interna o externa siendo la primera una opción de oportunidad para los trabajadores que laboren dentro de la empresa, ya que, permite que éstos sean considerados para ocupar el cargo vacante, generando motivación y mayor desempeño; el reclutamiento externo que consiste en conquistar individuos no pertenecientes a la organización, radica en atraer personas con nuevos conocimientos y valores que ayuden al desarrollo organizacional.

En virtud a esto, las organizaciones deben procurar desarrollar un eficiente proceso de reclutamiento para realizar un buen proceso de selección de recursos humanos, al respecto Chiavenato (2002) señala que la selección “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible” (p.111).

A través de la selección de personal se puede saber quiénes de los aspirantes considerados son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realice eficazmente el trabajo, además implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto; las cual se logran con las técnicas de selección que permitirán confiabilidad al encargado de contratar al personal.

Ahora bien, el reclutamiento y la selección de personal no pueden ser consideradas como etapas aisladas en la provisión de personal, sino que están encadenadas y pueden considerarse como dos etapas de un mismo proceso, puesto que las organizaciones reclutan para hacer la selección a partir de los candidatos seleccionados. Al respecto, Villegas (1997) 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” (p.114).

El proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental 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.

En tal sentido, es muy importante que, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, las organizaciones cuenten con procedimientos claros y ordenados en función de los mismos, puesto que cuando se

establece una secuencia bien estructurada de cualquier actividad u operación las fallas o debilidades tienden a minimizarse, lo que en consecuencia conlleva a un resultado exitoso en dichos procesos, lo que a su vez se transforma en una buena inversión en la captación del humano.

En este orden de ideas, la empresa objeto de estudio, es una organización privada, cuya razón social es, Supermercados Unicasa, C.A., la cual es un establecimiento comercial que se dedica a vender al por menor productos (alimentos) de consumo masivo, de primera necesidad, tanto perecederos como no perecederos, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

Supermercados Unicasa, C.A., se encuentra conformada por diferentes departamentos entre los cuales se encuentra: la Gerencia General, Departamento de Caja, Departamento de Informática, Departamento de Prevención y Control de Pérdidas, Departamento de Carnicería, Departamento de Charcutería, Departamento de Pescadería, Departamento de Depósito y Departamento de Recursos Humanos. Con relación al Departamento de Recursos Humanos lugar donde se desarrolla el periodo de pasantías, es relevante mencionar que el mismo tiene como funciones:

- Velar por el cumplimiento de los compromisos contractuales, y al mismo tiempo dar cumplimiento a los beneficios que tienen los trabajadores dentro de una empresa establecidos por la “Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo” (LOPCYMAT).

- Control de la nómina del personal con el sistema Citrix Access, a través de carga de datos diariamente mediante Tiempos & Accesos.
- Realizar charlas y talleres para nuevos ingresos.
- Dotar a los empleados de uniformes acorde al lugar de trabajo.
- Reclutamiento y Selección del personal.

Ahora bien, en cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos, para llevar a cabo dicho fin la empresa objeto de estudio realiza una serie de pasos, los cuales se describen brevemente a continuación:

La empresa al momento de detectar la vacante coloca un anuncio en el área de cajas del supermercado, en el cual expresa solicitud de personal, luego los aspirantes a los cargos consignan un resumen curricular, posteriormente hacen el llenado del formato de solicitud de empleo. Una vez consignado el resumen curricular, cada uno de los resúmenes es evaluado por el Gerente General, se evalúan los que han sido consignados recientemente y a su vez también los que han sido guardados en el Departamento de Recursos Humanos.

Luego, el Gerente selecciona los resúmenes y solicita al Departamento de Recursos Humanos que proceda con el siguiente paso. Par ello, la asistente de Recursos Humanos, verifica la experiencia laboral de los aspirantes y procede a llamar a cada una de las personas para realizar una entrevista de empleo con el Gerente. Los aspirantes que asisten, son entrevistados por el Gerente. Posteriormente el Gerente procede a comunicarle a la Asistente de Recursos Humanos la persona que fue seleccionada para ocupar el puesto vacante.

En virtud de ello, la Asistente de Recursos Humanos procede a llamar a los seleccionados, para entregarle las órdenes médicas y éstos proceden a realizarse los exámenes médicos pre-empleo en el Centro de Salud Medifen C.A. Dicho Centro de Salud, envía por correo el resultado de los aspirantes, en el cual detalla si son aptos para el puesto propuesto. Luego la asistente de Recursos Humanos llama a los aspirantes que fueron aptos y les informa la fecha y la hora en que deberán asistir para su ingreso.

En tal sentido, durante el desarrollo de las pasantías en el Departamento de Recursos Humanos, se pudo evidenciar que existen problemas al momento de realizar los procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección del personal, a que no se cuenta con criterios claros y precisos en cuanto al perfil que debe poseer la persona a ocupar el puesto vacante, lo que dificulta el proceso de reclutamiento y selección.

En relación a lo expuesto con anterioridad, a continuación, se describen ciertas fallas o debilidades que afectan los procedimientos anteriormente descritos, que permiten el reclutamiento y selección del personal en la empresa Supermercado Unicasa, C.A, dentro de las cuales se encuentran:

- Por lo general, la fuente de reclutamiento utilizada para captar al personal es a través de un cartel colocado dentro del mismo Supermercado, el cual no tiene ningún tipo de atractivo y es algo muy informal. Lo cual hace aparentar que el trabajo allí lo puede obtener cualquiera que no cuente con todos los requisitos exigidos para el puesto vacante.

- De igual forma el Gerente no hace uso correcto del tiempo establecido para entrevistar a cada candidato, lo que genera un proceso de demora que pasa a disgustar a los candidatos que esperan ser evaluados.
- Se está presentando un inconveniente con el personal de caja, el cual no está durando 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 que 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.
- Las pruebas psicotécnicas y psicológicas no se aplican, estas pruebas son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento y comportamiento general y específico que manifiestan los candidatos al cargo vacante, presentado como consecuencia que no se contrate la persona adecuada para el cargo, de manera que no cumpla con los perfiles establecidos por la empresa y con los requisitos por cada prueba.

Basado en lo planteado, surge la necesidad de analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A, con el propósito de poder dar recomendaciones que permitan mejorar sus fallas y debilidades que se evidenciaron en la empresa, para que las actividades y operaciones de la misma se realicen con mayor eficiencia.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar el proceso para el reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.

1.4.2. Objetivo Específicos

1. Identificar los aspectos organizacionales de la empresa Supermercados Unicasa, C.A.
2. Describir las bases teóricas relacionadas con el proceso para el reclutamiento y selección del personal en las organizaciones.
3. Describir los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A.
4. Comparar los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A, con las bases teóricas relacionadas.

1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos o de información están relacionadas con la definición de los métodos, instrumentos y técnicas utilizadas por el investigador para obtener la información necesaria de una realidad que se está analizando para resolver una situación determinada. Según Arias (2006) establece que un instrumento de recolección de dato “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, es importante que en todo proceso de investigación se requiera hacer uso de diferentes técnicas e instrumentos que faciliten al investigador obtener información o datos le sean necesarios para el desarrollo del mismo.

Por tal motivo, en la investigación modalidad de pasantías se utilizaron algunos medios materiales para recoger y almacenar la información que obtuve, tales como: block de anotaciones, grabadoras, cuestionarios, inspección de registros, de manera que pudieron ser manejados por el investigador de forma eficiente para alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se indican las técnicas de recolección de datos, conjuntamente con los instrumentos que fueron utilizados para la recopilación de la información:

1.5.1.1. Observación Directa

La observación es una técnica de recolección de datos que permite generar una observación productiva sobre un fenómeno social que tiene

relación con el problema que motiva la investigación, con respecto Arias (2006) expresa “la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

Esta técnica permitió al investigador visualizar cualquier situación en función de los objetivos planteados en la investigación, especialmente la observación se centró en los procedimientos de reclutamiento y selección del Recurso Humano, a través de instrumentos tales como, cámaras fotográficas y de video, cuaderno de anotaciones, para así describir el proceso para el reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A.

1.5.1.2. Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información sobre el tema en estudio y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recopilada, la misma es esencial para ampliar los conocimientos sobre las variables relacionadas con el tema objeto a investigación.

Dicha técnica se basa en la obtención de información mediante la revisión de materiales bibliográficos tales como: textos, reglamentos de la organización, leyes, tesis e informes. Se seleccionó como instrumento de recolección de datos el fichaje, el cual permitió registrar de forma escrita los contenidos de las fuentes bibliográficas.

Por tal motivo, ayudo en la identificación y descripción de las bases teóricas básicas vinculadas a los procedimientos de reclutamiento y selección aplicados por el Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A., asimismo permitió la comparación de las bases teóricas con los procedimientos aplicados en la empresa y el instrumento que se utilizó para recabar la información fue la ficha bibliográfica. Entre las fuentes que fueron sometidas a consultas durante la realización del proyecto de investigación, se pueden mencionar:

Textos

- Arias, Galicia (1999). Administración de Recursos Humanos.
- Black, William (2000). Administración de Personal y Recursos.
- Bohlander, George (2008). Administración de Recursos Humanos.
- Castillo, José (1993). Administración de Personal.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humanos.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración (Proceso Administrativo).
- Daft, Richard (2007). Introducción a la Administración.
- Dessler, Gary (2001). Administración de Personal.
- Guth, Alfredo (1994). Reclutamiento, Selección de Recursos Humanos.
- Gómez, Ceja (2001). Planeación y Organización de Empresa.
- Munch, Galindo (1989). Fundamentos de la Administración.
- Robbins, Stephen (2005). Fundamentos de Administración.
- Sherman, Arthur (1999). Administración de Recursos Humanos.
- Wayne, Mondy (1997). Administración de Recursos Humanos.

Referencias Electrónicas

- Harris, Ernesto. (2008). Reclutamiento y selección de personal. [Documento en línea]. Consultado el 02 de febrero de 2015. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal.shtml>.

1.5.1.3. Entrevista Semi-Estructurada

Por medio de esta técnica, se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de las respuestas, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y profundizar los temas. La entrevista es una de las técnicas de recolección de datos más utilizados en la recolección de información. Al respecto Arias (2006) expresa lo siguiente:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p. 73).

A través de esta técnica fue posible adquirir la información necesaria basada en la experiencia del entrevistado, inmerso en esta técnica se encuentra la entrevista semi-estructurada, de la cual, el autor Arias (2006) considera que la misma es: “Aquella que aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”. (p.74).

Por lo tanto, en dicha investigación se aplicó la entrevista semi-estructurada, ya que la misma condujo hacer preguntas generales y necesarias para obtener la información requerida. Dicha técnica se caracteriza por su profundidad, es decir permite indagar en forma amplia los detalles y aspectos asociados al tema objeto de estudio; en este caso particular permitirá conocer los aspectos organizacionales como: misión, visión, entre otros, al igual que describir los procedimientos para el reclutamiento y selección en la empresa, permitiendo obtener información necesaria para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

En virtud de ello, se aplicó como instrumento de recolección de datos, una guía de preguntas al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de conocer la percepción sobre los procedimientos de reclutamiento y selección aplicados en la empresa Supermercados Unicasa, C.A. Dicho instrumento se puede apreciar en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 Entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.

Departamento de Recursos Humanos
¿Cuáles son los fines que busca el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuáles son las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuáles son las funciones que se ejercen en el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuál es la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuáles son las normativas por las cuales se rigen el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuál es la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal?
¿Cómo es el procedimiento de reclutamiento empleadas por el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cómo es el procedimiento de selección empleadas por el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuáles son las normativas que se aplican para el reclutamiento y la selección de personal?
¿Cuál es la importancia del proceso de reclutamiento y selección para el Departamento de Recursos Humanos?
¿Cómo podría atraer más candidatos al Departamento de Recursos Humanos?

Fuente: Patricia De La Pava (2015)



**FASE II: ASPETOS ORGANIZACIONALES DE
SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.**

2.1. Reseña Histórica de Supermercados Unicasa, C.A.

Supermercados UNICASA, C.A., nace en el año 1982, la idea surge de un grupo de comerciantes oriundos de Portugal, que deciden reunirse para integrarse en el ramo de supermercados. Actualmente, Supermercados UNICASA, C.A., es una organización con 32 sucursales en todo el territorio nacional, que presta servicio al consumidor en general, en el área relacionada con la compra y venta al mayor y detal de víveres, carnes, licores, quincalla y otros.

Como red de supermercados, UNICASA brinda un apoyo excelente e integral, en materia de bienes y servicios que cubre las necesidades y expectativas de consumo masivo de gran parte de la población venezolana. Su lema se orienta hacia ofrecer un servicio de calidad y eficiencia que satisfaga las necesidades de todos sus clientes. Actualmente, Supermercados UNICASA, C.A., cuenta con veintiocho sucursales en distintas regiones del país, las cuales generan empleo a más de mil quinientos trabajadores, que han alcanzado los niveles de conocimientos para garantizar la efectividad de la operación y brindar un excelente servicio a los clientes a nivel nacional en cada una de nuestras sucursales.

De igual forma desarrolla políticas para el bienestar de los empleados, mediante el establecimiento de normas, medidas de higiene y de seguridad industrial, beneficios y compensaciones; velando por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo. De este modo se busca el desarrollo del capital humano en un clima de estímulo para el logro de las metas y objetivos de los trabajadores y de la Organización.

En Supermercados UNICASA, C.A., el logro de la misión y el alcance de la visión, se obtiene a partir del esfuerzo en proporcionar aprendizaje destinado a crear competencias orientadas al liderazgo, para establecer altos estándares de desempeño en la atención hacia el cliente y competitividad en el ramo. El fin último es garantizar el crecimiento sustentado y lucrativo del negocio, que retorne en beneficios para accionistas y empleados, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de Supermercados Unicasa.

El esfuerzo por lograr competencias, metas y desempeños en la empresa, se evidencia en la política de personal seguida por UNICASA, la cual orienta sus acciones para optimizar la rentabilidad, el crecimiento, la motivación y la productividad de sus trabajadores.

2.2. Misión de Supermercados Unicasa, C.A.

“Todos los que conformamos esta organización tenemos como misión permanente contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos, garantizando la excelencia en el servicio y los productos comercializados, con el compromiso de ser cada día mejores”

2.3. Visión de Supermercados Unicasa, C.A.

“Nos proyectamos en el tiempo como la cadena de supermercados líder en el país, la más competitiva en precios, que brindará la mejor calidad de servicio tanto al proveedor como al consumidor, satisfaciendo de manera eficiente las necesidades básicas de cada persona ligada a nuestro que hacer”.

2.4. Objetivo y Valores de Supermercados Unicasa, C.A.

“Nuestro Objetivo es, continuar trabajando para ofrecer el mejor servicio y atención con la excelencia, organización, experiencia y profesionalismo que la caracteriza, manteniendo siempre presente sus valores empresariales”.

“Nuestro compromiso se basa en valores fundamentales que nos conducen al éxito:

- Humanidad, para que el hombre sea el centro de toda nuestra acción.
- Honestidad, para que el negocio sea productivo e íntegro para todos.
- Profesionalismo, para ser cada día mejores.
- Creatividad e innovación, para marcar la diferencia.
- Riesgo calculado, para descubrir nuevas fronteras.
- Entusiasmo y fortaleza, para lograr los objetivos personales y corporativos propuestos”.

2.5. Estructura Organizativa de Supermercados Unicasa, C.A.

La estructura organizativa, es de gran importancia para todo tipo de empresas debido a que contribuye a realizar los procesos de la dirección adecuadamente como la coordinación, comunicación, decisión, control; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

En cuanto a la estructura organizativa Robbins (2005) define lo siguiente:

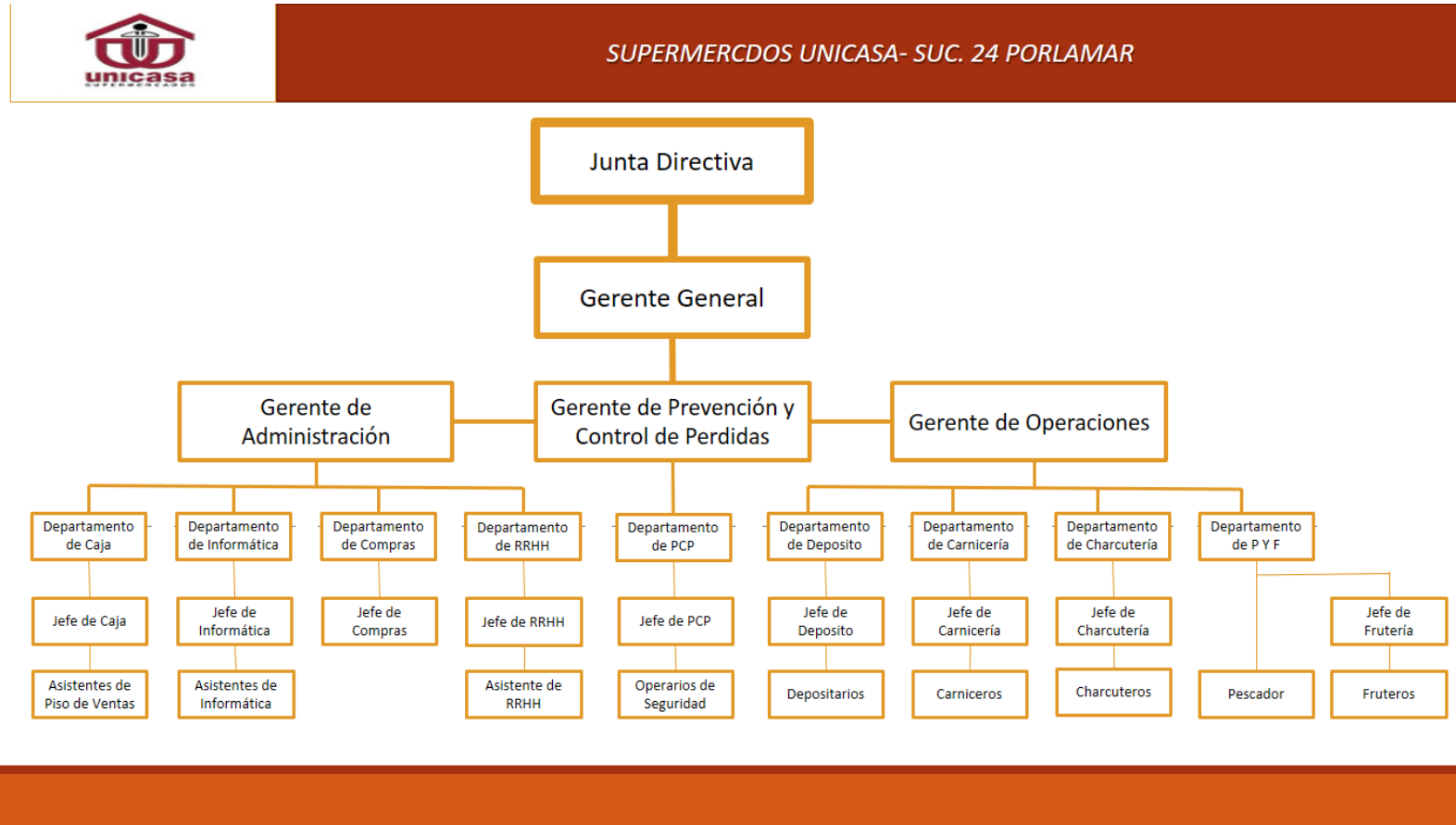
La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. (p.234)

De acuerdo a la estructura organizativa de la empresa, se encuentra constituida por nueve (9) departamentos. Estos son:

- Departamento de Caja.
- Departamento de Informática.
- Departamento de Carnicería
- Departamento de Pescadería y Frutería.
- Departamento de Charcutería.
- Departamento de Deposito.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Prevención y Control de Perdidas.

Sin embargo, cada uno de éstos está integrado por un Jefe de departamento que a su vez tienen a su cargo varios trabajadores que le reportan, lo cual se puede apreciar en la Estructura Organizativa de Supermercados Unicasa, C.A., que se muestra en la Figura N^o 1.

Figura N° 1 Estructura Organizativa de Supermercados Unicasa, C.A.



Fuente: Supermercados Unicasa, C.A. (2015)

La empresa Supermercados Unicasa, C.A., está estructurado por un organigrama de tipo Integral, el cual es una representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Cada uno de los departamentos que compone la empresa, tienen las siguientes funciones:

Gerente de Administración: Principalmente organiza la administración y gestión de personal, de las operaciones económico y de la información y asesoramiento a clientes o usuarios. A su vez tiene a su cargo a los siguientes departamentos:

- Departamento de Caja: instrumenta y opera las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión.
- Departamento de Informática: desarrolla los sistemas de información que ayuden a resolver problemas, de la administración.
- Departamento de Compras: conoce la oferta del mercado en su ámbito de actividad, recoger las necesidades y demandas de los clientes internos, liderar el abastecimiento, la selección de los proveedores, negociar precios y condiciones de compra.
- Departamento de Recursos Humanos: Es el encargado de realizar el proceso de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al

personal de la organización al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Estas tareas las desempeña un Jefe y un Asistente de Recursos Humanos.

Gerente de Prevención y Control de Perdidas: Principalmente se encarga evaluar los procesos de aquellas unidades en las cuales exista o haya posibilidad de pérdidas, planteando o proponiendo los correctivos necesarios. Igualmente investiga hechos acontecidos en la sucursal, que involucren pérdidas, con el objeto de identificar las desviaciones y aplicar los correctivos pertinentes. A su vez tiene a cargo un departamento:

- Departamento de PCP: contribuye con la Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas, en la planificación, coordinación y control de los procesos, cumpliendo las normativas del supermercado para prevenir y minimizar los daños y pérdidas en las sucursales.

Gerente de Operaciones: Principalmente se encarga de administrar los recursos productivos de la organización. Realiza la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. A su vez tiene a cargo a los siguientes departamentos:

- Departamento de Deposito: ordena la carga, realizar el conteo de todos los productos que formen parte del stock, ordenar el depósito y realizar la descarga de los proveedores.
- Departamento de Carnicería: prepara las piezas de carne para la venta (despiezar, deshuesar, limpiar y cortar). Atender a los clientes, informarles, prepararle la carne a su gusto. Recibir la

recepción de las carnes refrigeradas o congeladas, verificando el pedido, la calidad y el peso de las mismas.

- Departamento de Charcutería: organiza las neveras del departamento en cuanto a presentación y limpieza de las mismas, velar por la presentación de los productos en las neveras, supervisar la rotación de la mercancía de acuerdo a su llegada, elaborar las bandejas de autoservicio.
- Departamento de Pescadería y Frutería: realiza las tareas relativas a la recepción y manipulación de las distintas clases de pescados y mariscos frescos y congelados, haciendo uso de la maquinaria correspondiente, así como proceder a la presentación, preparación y conservación de los mismos, para su posterior comercialización. Y para el área de Frutería se encarga de recibir las frutas y verduras de los proveedores, limpieza y picado de los productos y colocación a la venta.

2.7. Descripción del Departamento de Recursos Humanos

En el ámbito de la organización interna de la empresa, el departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos: seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

El departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A., está conformado por dos (2) personas, el Jefe de Recursos Humanos y un (1) asistente, cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Figura N° 2 Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos Supermercados Unicasa, C.A.



Fuente: Supermercados Unicasa, C.A. (2015)

2.6. Descripción de principales funciones que ejerce el Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para cumplir con las siguientes funciones:

Requerimiento de Personal: canaliza la necesidad del personal, verifica y valida según la planilla autorizada, verifica la disponibilidad de la vacante, si procede, planifica y ejecuta la búsqueda del personal.

Incremento Planilla de Trabajadores: canaliza la necesidad de incrementar puestos de trabajo en la sucursal. Esta solicitud, debe estar autorizada por los niveles de aprobación establecidos.

Reporte del Personal Activo y Vacante: informa la cantidad de trabajadores activos y vacantes disponibles, así como el número de empleados egresados.

Período de Prueba: evalúa las habilidades, destrezas, responsabilidades y el desempeño del nuevo trabajador durante el periodo de prueba, a fin de retener los mejores talentos.

Apertura de Cuenta Nómina: asegura la apertura de cuenta nomina a los nuevos trabajadores de la sucursal, a través del banco seleccionado por la empresa, bajo los lineamientos establecidos.

Entrevista de Salida: identifica las causas que generan el egreso de los trabajadores. Igualmente, proponer acciones de mejoras, a objeto de retener los mejores talentos y disminuir el índice de rotación de personal.

Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad: incluir a personas con condiciones de disminución o ausencia de algunas de sus capacidades, para realizar las actividades cotidianas, dentro del margen que se considera regular.

Cumplimiento de las Normas establecidas en la Ley: velar por el cumplimiento de los compromisos contractuales, y al mismo tiempo dar cumplimiento a los beneficios que tienen los trabajadores dentro de una empresa establecidos por la “Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo” (LOPCYMAT).

Cargas de Nomina: realiza el control de la nómina del personal con el sistema Citrix Access, a través de carga de datos diariamente mediante Tiempos & Accesos.

Entrega de Uniformes: dota a los empleados de uniformes acorde al lugar de trabajo.



**FASE III: DESCRIPCIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS SOBRE
LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN
LAS ORGANIZACIONES**

En esta etapa se presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica sobre el reclutamiento y la selección de personal, todo instrumento diseñado o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

Para la realización del estudio de reclutamiento y selección de personal aplicados en Supermercados Unicasa, C.A.; se tomaron en cuenta algunas referencias bibliográficas, lo cual sirvió de sustento para la comprensión de los términos y procedimientos que se efectuaron en el presente del trabajo de pasantía.

3.1. Reclutamiento

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), el reclutamiento es el “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (p.150)

En opinión de Villegas (1997) plantea, “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” (p.94)

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.

3.1.1. Importancia

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 del 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 (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. (p.82)

Es importante que el reclutador se haga la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este cargo a ocupar?, según Chiavenato (1999), utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

3.1.2. 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 Chiavenato (2002) en cuanto a las fuentes de reclutamiento. Para dicho autor, hay tres formas de reclutamiento: interno, externo y mixto.

3.1.3 Reclutamiento Interno

Chiavenato (2002), señala que “el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (p.95)

Según esta definición, el reclutamiento interno sirve de base para localizar recursos humanos, dentro de la institución una vez que surja la vacante, se puede buscar al personal que cumpla con el perfil del cargo para

desempeñarlo, además al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. También facilitará la inducción, ya que los trabajadores poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos de la organización.

3.1.3.1. Canales de Reclutamiento Interno

Las fuentes de reclutamiento de personal y los canales del mismo operan de forma conjunta, es por ello que ambas en su proceso de aplicación deben ser empleadas de manera correcta, pues si alguna de las dos, se emplean de modo incorrecto no obtendremos el resultado deseado. Los canales de reclutamiento interno, representan para una organización, un medio que facilite la obtención de la información con respecto a los perfiles del personal que labora dentro de la organización, los cuales se tomarán en cuenta como primera prioridad en el proceso de reclutamiento.

Según Chiavenato (2000), establece: “los canales de reclutamiento interno de la siguiente forma:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal,
- Planes de profesionalización (carreras de personal)” (p.221)

Estos canales ayudan a cubrir las vacantes dentro de la organización a través de la reubicación de sus empleados, los cuales son ascendidos de manera vertical o transferida en forma horizontal. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos aptos

y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante; además, transferir y ascender a un personal de la institución es más factible, ya que se tiene una evaluación más precisa de las actitudes del personal, de igual manera las personas podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidad de abandonar la organización.

3.1.3.2. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Cuando se presenta una vacante en la empresa y se recurre al reclutamiento interno, éste ayuda a resolver problemas de manera rápida y económica, sin embargo, este tipo de fuente puede restringir la entrada de candidatos externos, que se encuentran en el mercado laboral. Según Chiavenato (2002), exhibe las ventajas y desventajas del reclutamiento interno de la siguiente manera:

Ventajas

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental
- No requiere Socialización de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Desventajas

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicista.
- Mantiene y promueve la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

El reclutamiento interno presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que se conoce al candidato y no se necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, también es una fuente de motivación, ya que vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la empresa y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. No obstante, esta fuente exige que los empleados nuevos tengan condición potencial de desarrollo para poder alcanzar su crecimiento en la organización. Sin embargo, en el personal no seleccionado puede generar actitud negativa y apatía, creando un ambiente no favorable para el desarrollo organizacional. En el momento que la empresa no cuenta con candidatos idóneos para ocupar futuras vacantes se debe acudir a las fuentes externas.

3.1.4. Reclutamiento Externo

Según Chiavenato (2002), el reclutamiento externo “se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la

organización, para someterlos al proceso de selección de personal” (p.95). Cuando existen vacantes en la empresa, el departamento de recursos humanos o de personal recurre al mercado laboral para conseguir los posibles candidatos que necesite para continuar con sus procesos operativos, a través de algunos canales de reclutamiento externo, tales como universidades, revistas y periódicos, entre otros; con el objetivo de atraer personas con experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización.

Este reclutamiento permite la entrada de nuevas ideas a la organización, generando posibles cambios e innovaciones en los procesos organizacionales, motivado por las nuevas ideas, conocimientos y habilidades descubiertas en el reclutamiento externo.

3.1.4.1. Canales de Reclutamiento Externo

Cuando la organización no cuenta con el personal capacitado para cubrir las plazas vacantes; la división de personal identifica candidatos en el mercado de recursos humanos, a través de diferentes canales. Según Gómez (2001), los canales del reclutamiento externo son los siguientes:

- Referencias de los actuales empleados.
- Empleados anteriores.
- Anuncios de impresos.
- Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas.
- Agencia de contratación.
- Agencias de ayuda temporal.
- Reclutamiento en centros de formación superior. (p.85)

Los canales antes mencionados permitirán a la organización captar un grupo de solicitantes, tal como las referencias de los actuales empleados, que a través de la información suministrada por el personal de la empresa se pueden identificar personas con conocimientos para el cargo vacante; estos tienden a mostrar mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, ya que tendrán a una persona conocida en el área de trabajo y es probable que se identifiquen mucho más con la organización. En caso de no obtener el personal apropiado; puede reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, bien sean trabajadores despedidos o estacionales, puesto que ya tienen la experiencia para el puesto vacante y resulta más rápido.

No obstante, los anuncios o periódicos permitirán atraer una gran cantidad de solicitantes que posiblemente tengan el perfil necesario para el cargo disponible. De igual modo, los anuncios en Internet y en páginas Web resultan muy ventajosos para conquistar personas, debido que es una herramienta útil para los que buscan trabajo y resulta ser económico para las empresas porque pueden hacer la publicidad directamente en la página Web de la empresa. Por otra parte, se encuentran las agencias de contratación que también es un canal para localizar aspirantes en el medio externo, ésta puede ser muy útil cuando la empresa busca gran cantidad de vacantes, puesto que permite reducir los costos y el tiempo empleado para el reclutamiento del personal.

De igual manera, las agencias de ayuda temporales les permiten a las empresas minimizar costos sin tener que tomar decisiones de contratación, evita cargos de prestaciones sociales y ahorra tiempo al momento de reclutar una gran cantidad de solicitantes. Por último, se encuentran los centros de formación superior; que suelen ser para la empresa más deseable; debido a

la formación aplicada que han recibido, además éste tipo de candidatos poseen nuevas ideas y conocimientos que servirá de ayuda para las organizaciones.

Estos canales del reclutamiento externo de alguna manera influirán en los solicitantes para atraerlos a la organización; puesto que la finalidad del reclutamiento externo es escoger los medios más apropiados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentren.

3.1.4.2. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Externo

Chiavenato (2002), establece que el reclutamiento externo presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humano (MRH).
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Desventajas

- Afecta negativamente la motivación de los empleados, cuando no se toman en cuenta al personal interno.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno. (p.98)

Se puede decir que las técnicas de reclutamiento externo benefician a las organizaciones con una masa de personal calificado, brindándoles oportunidad a aquellas personas que se encuentran desempleados, asimismo puede ser necesario para traer personas con un nuevo potencial y nuevos conocimientos para ampliar las ideas actuales de la organización.

Sin embargo, estas técnicas pudieran crear descontentos y conflictos en el personal de la institución, ya que pudieran percibir que la misma no los toman en cuenta para mejorar sus condiciones laborales, igualmente exige que los nuevos empleados posean suficientes conocimientos para el cargo disponible superando a los que se encuentren dentro de la organización; además resulta muy costoso y genera pérdida de tiempo al momento de aplicar diferentes técnicas para identificar candidatos.

3.1.5. Reclutamiento Mixto

Otra fuente del reclutamiento de personal es el mixto, Según Chiavenato (2002), establece que “una empresa nunca realiza un sólo reclutamiento interno y externo. Ambos deben complementarse siempre” (p. 232) De acuerdo a lo planteado la fuente mixta comprende la unificación de ingreso interno y externo, debido que cuando se realiza el reclutamiento interno a través de promociones y no se satisface la necesidad se procede a utilizar y/o acudir a las fuentes externas. Según Chiavenato (2002). Puede ser usado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no dé los resultados deseables. La empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal.
- b. Comenzando con el reclutamiento interno, seguido del externo, en caso de que no presente resultados deseables, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. El reclutamiento externo e interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de la entrada o a través de la transformación de sus recursos. (p.232)

Se puede decir que el reclutamiento mixto enfoca fuentes del reclutamiento interno y externo en una organización, cuya finalidad es de buscar los candidatos idóneos que cubran con los perfiles exigidos por la organización para ocupar los cargos vacantes existente en la misma. Es el más utilizado en las organizaciones, debido a que, algunas veces se aplican simultáneamente. Esto permitirá a la empresa obtener un número suficiente

de candidatos que serán de gran utilidad a futuros cuando se surja una vacante.

3.1.6. 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):

- 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. (p.45)

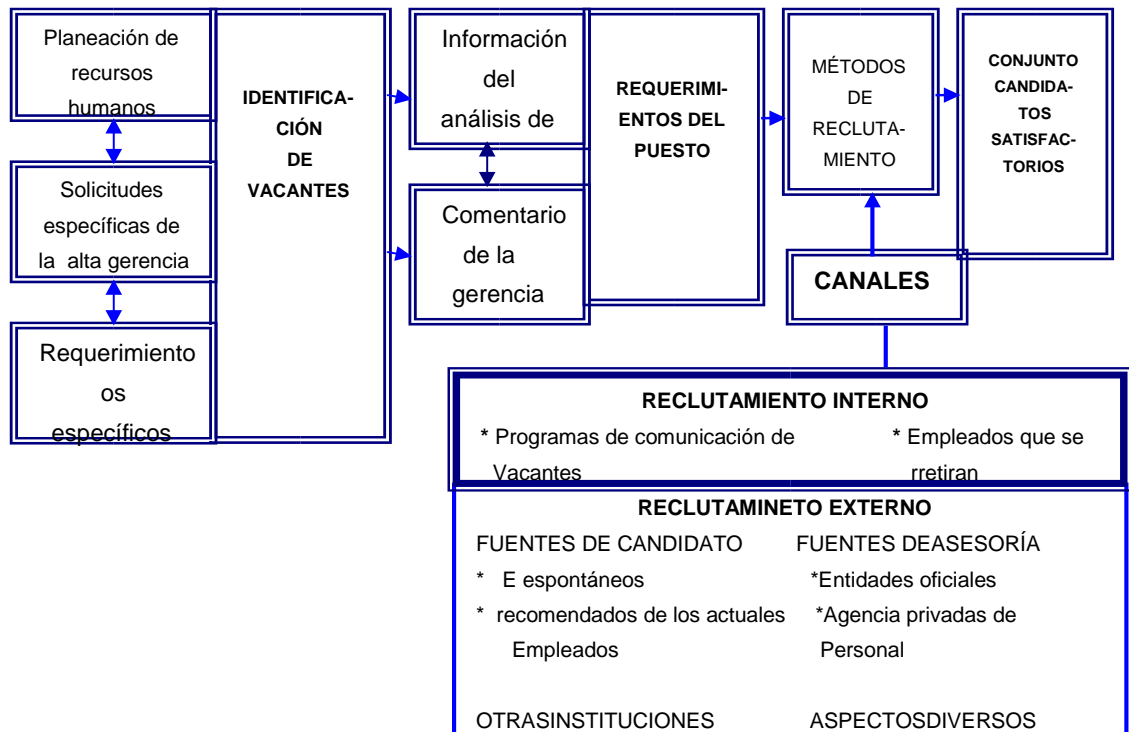
Es importante contar con una guía que oriente la escogencia del medio indicado para aplicar en el momento de presentarse una vacante e iniciar un reclutamiento de personal. Los mencionados por Chirinos son muy útiles si se saben utilizar ya que para cada cargo existe un nivel de requerimiento, para el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

3.1.7. Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se basa en un conjunto de pasos que las organizaciones deberían desarrollar para atraer personal apto para ocupar los cargos vacantes existentes en la misma, Según Werther y Davis (2000) el proceso de reclutamiento está estructurado de la siguiente manera:

Figura N° 3 Proceso de Reclutamiento



Fuente: Werther y Davis (2000)

El departamento de personal se encarga de la planificación de recursos humanos para saber cuántas personas podrán necesitar a futuro, está le comunica a la alta gerencia de los cargos existente en la organización y éste envía solicitud a los gerentes para que establezcan los requerimientos específicos con el fin de planificar en función de las necesidades de los mismos para la identificación de la vacante.

Una vez identificado el cargo se realiza el análisis del puesto conjuntamente con el comentario de la gerencia se conforman los requerimientos del mismo, tales como las habilidades y capacidades para desempeñar las actividades de manera satisfactoria. El departamento de recursos humanos establece métodos de reclutamiento para atraer al personal adecuado para la vacante a través de diferentes canales del reclutamiento interno y externo el primero le brinda oportunidades al personal de la misma empresa el cual se logra a través de transferencias o ascensos de personal y el segundo ofrece oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos.

Todo esto con la finalidad de buscar un conjunto de solicitantes satisfactorios con el perfil apropiado para los cargos desocupados. Por tal razón es fundamental que las instituciones cuenten con procedimiento establecidos para conseguir una reserva significativa de candidatos entre los cuales elegir el que mejor se adecue al cargo, y así proceder a un proceso de selección más viable, puesto que, el propósito del proceso de reclutamiento es contar con gran número de solicitantes para elegir el mejor.

3.2. Selección

La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. Para Oviedo (2005), establece: “la selección de recursos humanos como el proceso de elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”(p.35)

La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado. Teniendo en claro que en este proceso y de acuerdo al cargo y a la empresa los procedimientos pueden o bien ser más resumidos o más extendidos, es decir, se puede encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere.

3.2.1. Importancia

La importancia de conocer y dominar los procedimientos de selección de recurso humano, permitirá a la división de personal o el departamento de recursos humanos escoger de forma efectiva los candidatos idóneos para

ocupar los cargos vacantes existente en la organización. Según Dessler (2004), plantea lo siguiente:

La selección es fundamental por tres razones. En primer lugar, porque el desempeño del gerente depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán un trabajo siempre mejor cuando la organización los adiestre y le comuniquen las normativas a seguir. Y, por último, porque los individuos que no poseen esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño del gerente y de la empresa se verán efectivamente afectados. (p. 74)

Se puede decir que la selección es un proceso elemental en las organizaciones, ya que les permiten contratar el personal calificado, mediante la aplicación de técnicas de selección, que aportarán la información necesaria para conocer y determinar el perfil del aspirante al puesto que se está ofertando, además cuando las empresas tienen personal capacitados es mucho más fácil alcanzar los objetivos organizacionales.

3.2.2. Fuentes de selección

Según Oviedo (2005) establece: Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante. La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección. El proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de las siguientes fases que los candidatos deben superar:

1. Recepción de solicitudes: Es el resultado del proceso de reclutamiento.
2. Pruebas de idoneidad: Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.
3. Entrevista de selección: Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización.
4. Verificación de datos y referencias: Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos.
5. Examen médico: Debe ser específico para cada tipo de puesto.
6. Descripción realista del puesto: Debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar.
7. Decisión de contratar: Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Recursos humanos solo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o en algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto. (p.48)

Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante. La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección.

3.2.3. Técnicas de selección

De muy poco serviría un efectivo proceso de reclutamiento de personal que atraiga a numerosos aspirantes, si no se dispone de mecanismos para escoger los mejores prospectos. Por eso es muy importante disponer de técnicas de selección apropiadas, que sirvan como un mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato escogido. Una buena técnica debe tener ciertos atributos, como son la rapidez y la confiabilidad. Chiavenato (2002) agrupa las técnicas de selección en cinco categorías:

1. Entrevista: mediante la cual ambas partes, empleador y candidato, intentan conocerse mejor.
2. Pruebas de conocimientos: a través de las cuales se busca conocer el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, así como la habilidad para utilizar algunas herramientas en el ejercicio de su tarea.
3. Pruebas psicométricas: sirven para determinar aptitudes y en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.
4. Pruebas de personalidad: se utilizan para investigar rasgos o aspectos de personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros.
5. Técnicas de simulación: se emplean para completar los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas a través de una dramatización de un evento cualquiera. (p.118)

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, entre otros.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

3.2.4. Proceso de Selección

El proceso de selección se basa en información acerca del cargo que debe cubrirse, comparando las exigencias del cargo con el perfil del solicitante. De acuerdo con lo pronunciado por De Cenzo y Robbins (2003) pag169 el proceso de selección está compuesto por ocho pasos:

Figura N° 3 Proceso de Selección



Fuente: De Cenzo y Robbins (2003)

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes se procede a escoger a la persona que más se adecúa al cargo, a la cual se le realiza una entrevista inicial para evaluar toda aquella información del candidato, después se procede a llenar el formato de solicitud de empleo de la organización que requiere las informaciones personales del solicitante, luego aplica las pruebas de empleo como pruebas de inteligencia, aptitudes y capacidades para saber más del aspirante, prontamente pasa a una entrevista más amplia realizada por los gerentes de alto nivel para saber qué persona se piensa contratar.

Además de todos estos pasos también es importante conocer el expediente personal de cómo ha sido su comportamiento social y laboral, para ello, se puede establecer contacto con los anteriores patronos para confirmar su comportamiento, si el aspirante ha aprobado uno de los pasos anteriores se le hace una oferta de empleo condicional e inmediatamente pasa a la realización del examen médico que puede demostrar que el candidato posee los estándares mínimos de salud para los seguros de vida; además proporciona una base de datos en caso de que el empleado interponga una demanda por accidentes de trabajo, sin embargo si esto ocurre una vez contratado, el patrón absorbe los gastos médicos.

Y por último si el candidato se desempeña con éxito en las etapas anteriores del proceso puede ahora considerarse elegible para recibir una oferta de empleo, es decir las personas que superen todas las etapas del proceso pasa a la realización del contrato. No obstante, si el solicitante no supera las etapas del proceso, es rechazado y sale del mismo.



FASE IV: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL APLICADOS EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.

En Supermercados Unicasa C.A., para seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, se corresponden alcanzar una serie de pasos para obtener de manera efectiva al personal que ocupara una vacante.

Para lograr el fácil entendimiento y visualización de los pasos describo en forma narrativa y a través de diagrama de flujos, los procedimientos que se siguen en el Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A., los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

4.1. Divulgación de la necesidad de Recursos Humanos para ocupar una vacante

El reclutamiento se inicia cuando surge la necesidad de llenar una vacante en cualquier unidad de la sucursal, esta es comunicada al Gerente General quien toma la decisión de dar apertura al proceso y posteriormente, notifica al Departamento de Recursos Humanos, que es el encargado de divulgar la necesidad mediante anuncios colocados en las áreas del supermercado.

4.2. Definición del perfil para determinar requerimientos básicos

El jefe de Recursos Humanos necesita saber cuál es la vacante a solicitar para tener en cuenta, las tareas, actividades y responsabilidades a realizar por los futuros reclutados, que conformaran una posición en la organización. Estas deben estar relacionadas con las obligaciones del puesto y es esencial para la realización de todas las funciones de la

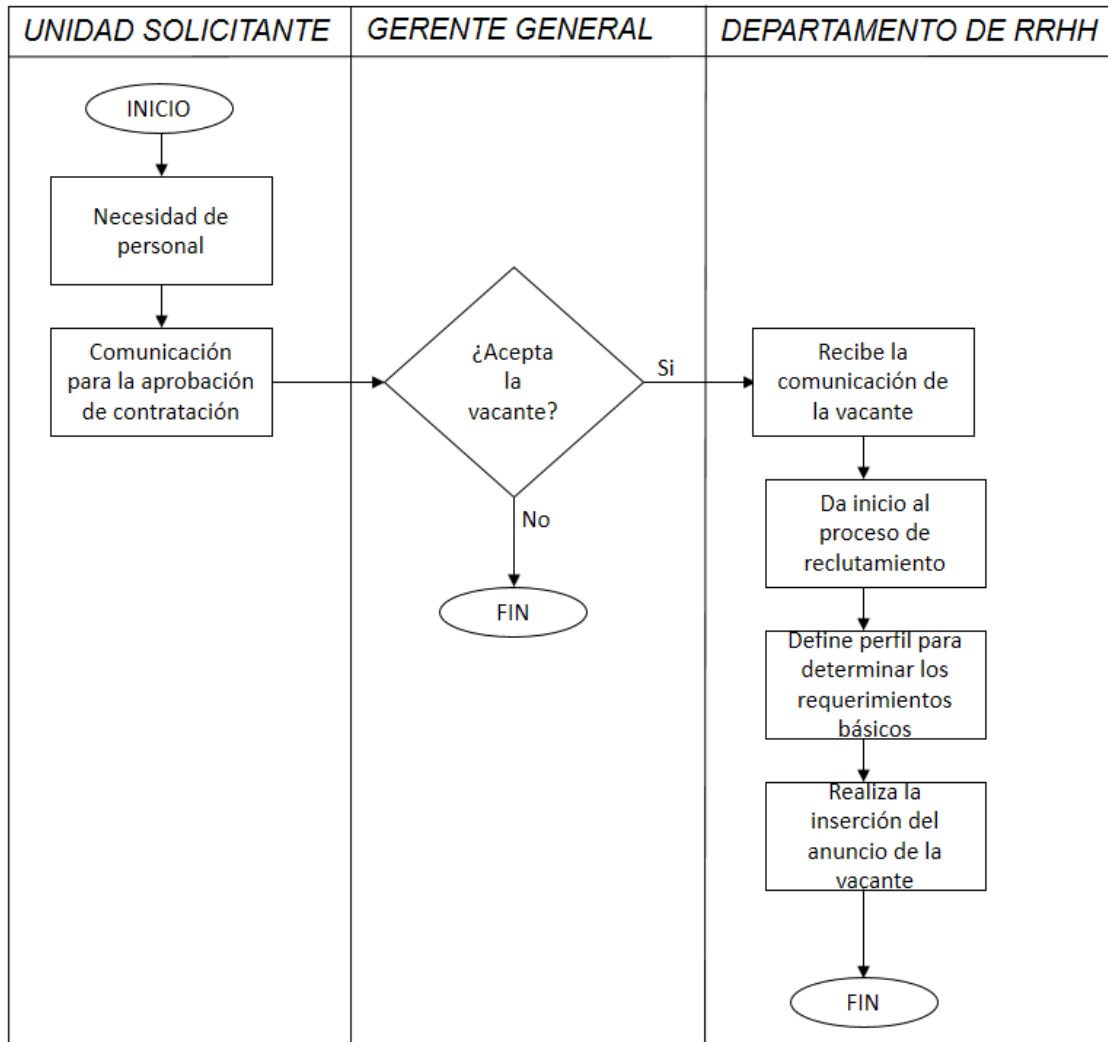
Asistente de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño).

4.3. Publicación de anuncios

Las técnicas de reclutamiento son los medios a utilizar para captar la atención de los candidatos que solicita la organización. El aviso publicado en medios de comunicación colectiva es una forma eficaz de reclutar aspirantes para un cargo. El contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta; por tanto, es importante considerar su contenido.

La empresa Supermercados Unicasa, C.A al momento de detectar la vacante coloca un anuncio en el área de cajas del supermercado, en el cual expresa solicitud de personal y los requisitos que debe consignar como, por ejemplo: copia de cedula de identidad, carnet militar, registro de información fiscal; luego los aspirantes a los cargos consignan un resumen curricular, posteriormente hacen el llenado del formato de solicitud de empleo.

Figura N° 5 Divulgación de vacante, definición de perfil y publicación de anuncio



Fuente: Patricia De La Pava (2016)

4.4. Revisión curricular de candidatos elegibles

Cuando se publica un anuncio, la empresa da un promedio de dos semanas para que lleguen los resúmenes curriculares de los candidatos interesados para ocupar el puesto. Una vez recibidos, la asistente de Recursos Humanos, procede a analizarlos con la intención de establecer un primer filtro que elimine del proceso a los candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos, y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos. Luego, la asistente de Recursos Humanos, verifica la experiencia laboral de los aspirantes y de no ser positiva la verificación de experiencia laboral se desechan los resúmenes curriculares.

El reclutamiento es un 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. En la empresa Supermercados Unicasa, C.A, la asistente de Recursos Humanos entrega los resúmenes curriculares que han sido consignados recientemente de los candidatos elegibles, los cuales son nuevamente evaluados por el Gerente General, este analiza detalladamente los resúmenes curriculares, con la finalidad de separar los que reúnan las características básicas requeridas por la vacante, de ser elegidos en el proceso, son devueltos a la asistente de Recursos Humanos para ser citados a una entrevista de selección.

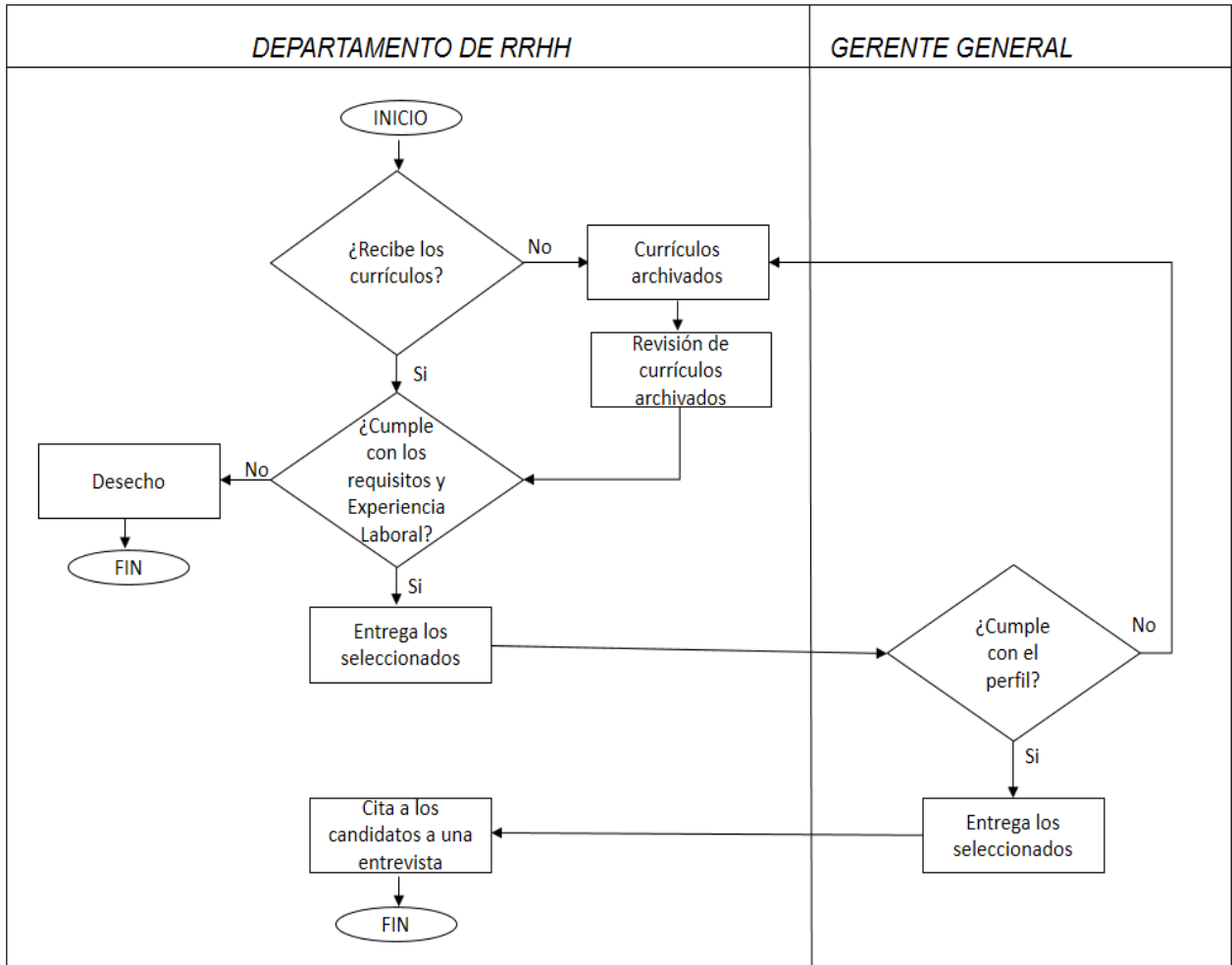
4.5. Revisión curricular de candidatos elegibles archivados

De no tener los suficientes resúmenes para las vacantes que se presenten en la sucursal, se procede a analizar los resúmenes curriculares

que han sido archivados en anteriores procedimientos de reclutamiento, por no cumplir en ese momento con algún requisito o quizás por no ser el perfil que llenaba la vacante solicitada para ese tiempo. La asistente de Recursos Humanos, igualmente los verifica en cuanto a la experiencia laboral de los aspirantes y hace entrega al Gerente General de los currículos seleccionados, quien procede a verificar nuevamente si cumple con los requisitos para el cargo vacante.

Luego de haber hecho la revisión tanto de currículos recientes como archivados, los que hayan sido escogidos en el proceso, son devueltos a la asistente de Recursos Humanos para ser notificados que han sido seleccionados a una entrevista para ocupar una vacante en la empresa.

Figura N° 6 Revisión curricular de candidatos elegibles y currículos archivados



Fuente: Patricia De La Pava (2016)

En Supermercados Unicasa, C.A., el proceso de selección comienza de la siguiente forma:

4.6. Entrevista de selección

La entrevista constituye una etapa muy importante de la selección. Por medio de esta se obtiene información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse. Hay una serie de características que se pueden detectar solo por medio de la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, aspectos todos que hacen destacar la importancia de una entrevista estructurada.

Una vez recibidas las solicitudes en la empresa Supermercados Unicasa, C.A, el Gerente General selecciona los resúmenes y solicita al Departamento de Recursos Humanos que proceda a citarlos para la entrevista. Los que asisten suelen ser por lo general de seis (6) a ocho (8) aspirantes, lo cuales son evaluados por el Gerente General, este último no hace uso correcto del tiempo establecido para cada candidato.

En las entrevistas se hace énfasis en la información que el aspirante pueda suministrar y se obvia muchas veces la información que la empresa debe aportar al entrevistado, para que éste desarrolle expectativas realistas en relación con su futuro como trabajador(a) en la empresa.

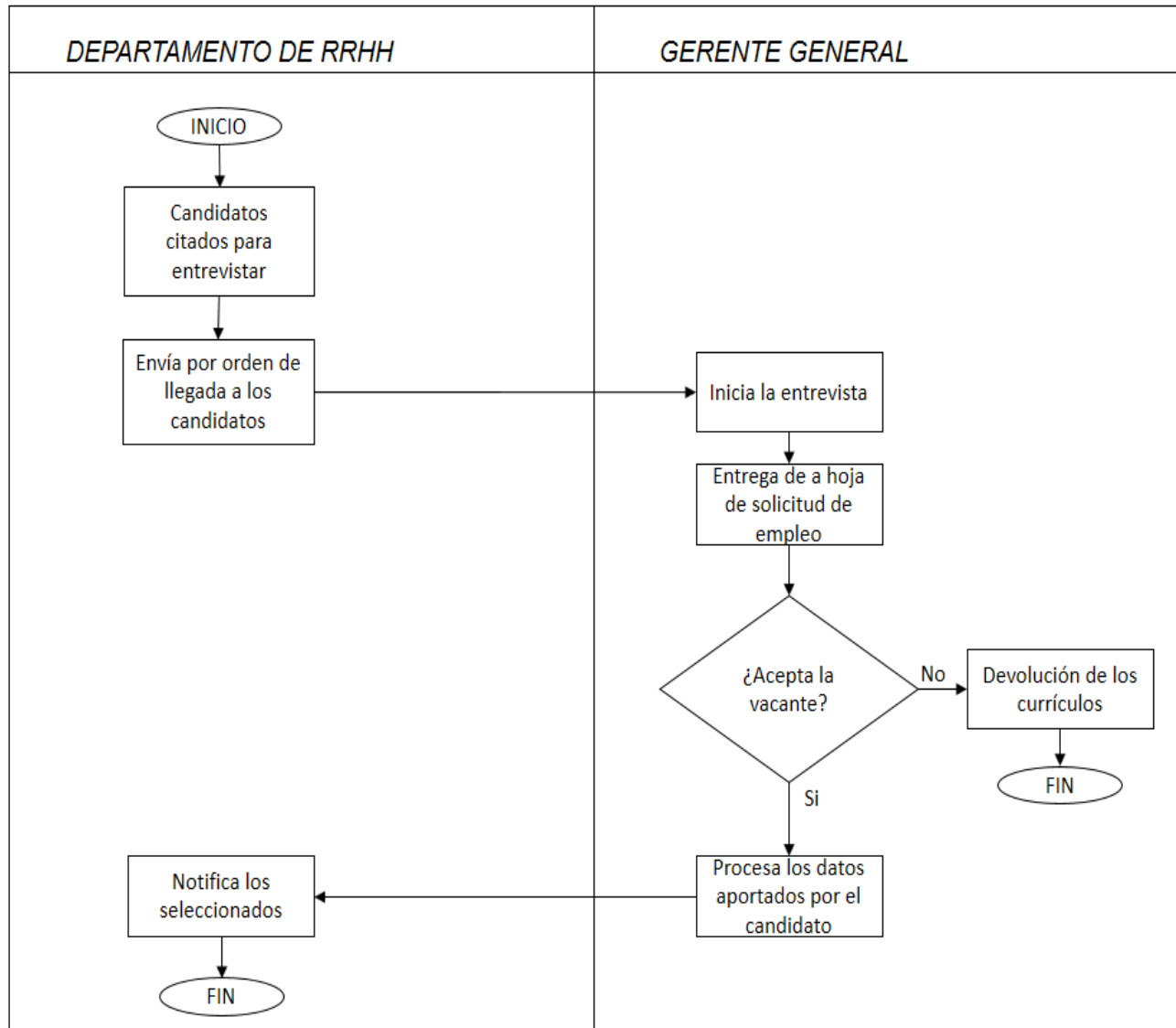
Durante la entrevista se entrega al candidato una solicitud de empleo realizada por Supermercados Unicasa, C.A., para su respectivo llenado,

exigiéndosele que la información suministrada sea real y sustentada (Ver Anexos N° 1 y N° 2).

Posterior a la entrevista de selección de cada candidato, los datos que fueron llenados en la solicitud de empleo son analizados y corroborados por el Gerente General, con la finalidad de hacer la escogencia del candidato más idóneo. Estos resultados son notificados al Jefe de Recursos Humanos con la finalidad de que esté al tanto del desarrollo de la entrevista.

Para finalizar este proceso el Gerente General le comunica al Departamento de Recursos Humanos, los candidatos que fueron seleccionadas para ocupar los puestos vacantes.

Figura N° 7 Entrevista de Selección



Fuente: Patricia De La Pava (2016)

4.8. Exámenes físicos pre-empleo

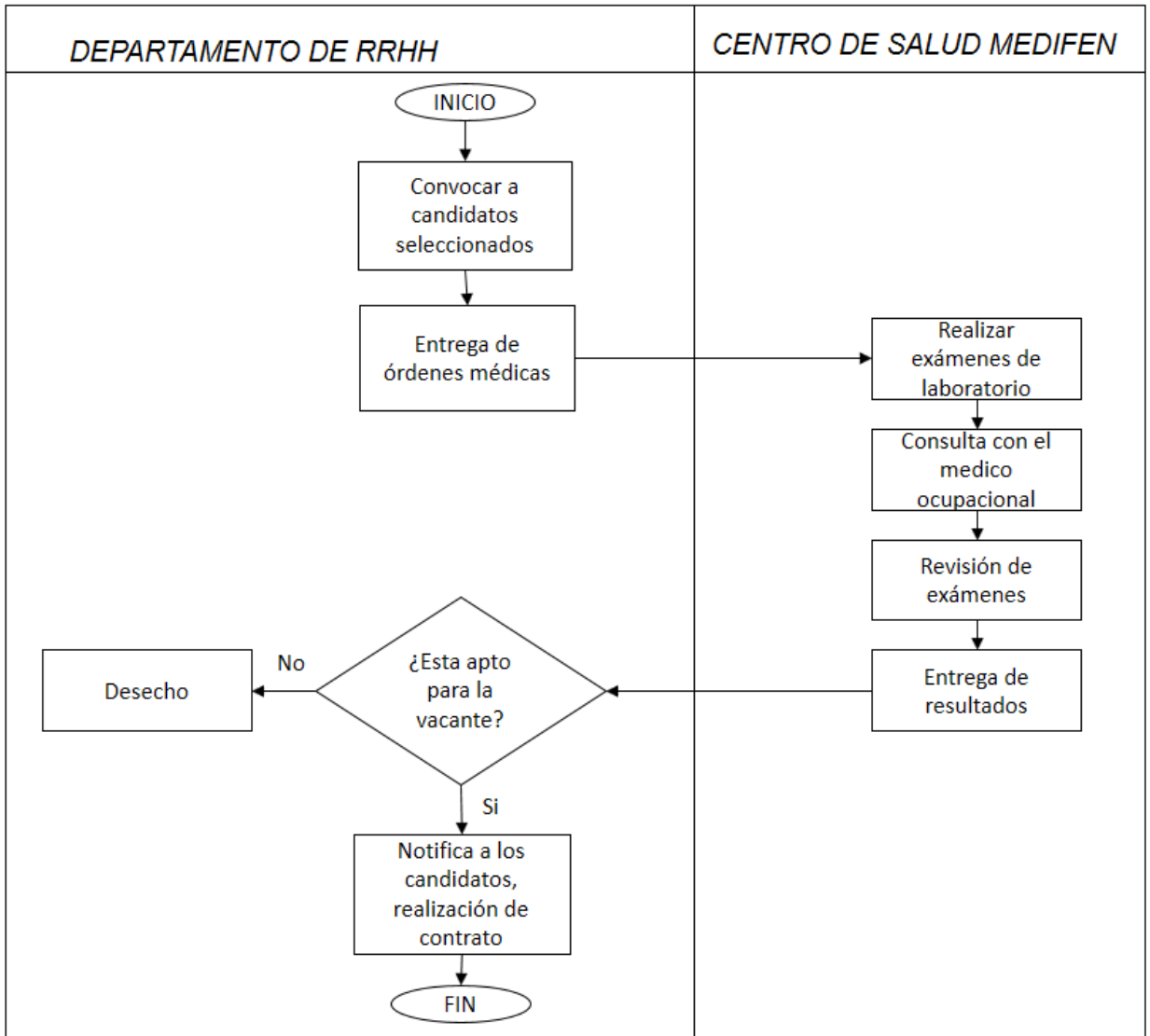
La aplicación de exámenes médicos es una fase esencial dentro del proceso de selección en, Supermercados Unicasa, C.A, una vez realizado el proceso de análisis de los resúmenes curriculares y la entrevista respectiva, el Departamento de Recursos Humanos procede a llamar a los candidatos seleccionados por el Gerente General, para entregarles una orden médica para que acudan a realizarse los exámenes de laboratorio (pre-empleo) respectivos y posteriormente acudir a una consulta con el medico ocupacional, el cual tiene la potestad para revisar los estudios médicos de los aspirantes y hacerle la evaluación física a los candidatos a ingresar.

Luego de tener los resultados de los exámenes el Centro de Salud Medifen C.A., emite un informe donde refleje si el candidato está apto o no para formar parte de la empresa y lo envía por correo al departamento de Recursos Humanos, cabe destacar que los exámenes médicos y el informe que emite el medico ocupacional son archivados conjuntamente con los documentos del candidato por contratar.

4.9. Decisión de contratación

Una vez finalizada la aplicación de los exámenes médicos y conociendo la salud del aspirante a través del informe médico generado por el medico ocupacional de la empresa, el Jefe de Recursos Humanos notifica al aspirante la decisión de ser o no contratado; en caso tal de que el mismo haya manifestado estar apto para desempeñar el cargo en la organización, el Departamento de Recursos Humanos, procede a realizar el contrato de trabajo, dotarlo de uniforme y notificarle el día que deberá presentarse en la empresa.

Figura N° 8 Exámenes físicos pre-empleo y decisión de contratación



Fuente: Patricia De La Pava (2016)



FASE V: COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, CON LAS BASES TEÓRICAS

Existen diversos estudios acerca del reclutamiento y selección de personal, y teorías que avalan su importancia en distintos avances y desarrollos del mundo actual. Por tal razón es significativo realizar una comparación de los procedimientos de Reclutamiento y Selección desarrollados en Supermercados Unicasa, C.A., con lo determinado en las bases teóricas descritas en este trabajo, con el fin de verificar el cumplimiento de lo establecido.

5.1. Análisis Comparativo de los procedimientos de Reclutamiento del Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.

Cuadro N^o 1: Análisis de los procedimientos de Reclutamiento con las bases teóricas

BASES TEORICAS	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO APLICADO POR LA EMPRESA	OBSERVACIONES
Werther y Davis (2000), señala el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.	1. Surge la necesidad de una vacante en cualquier unidad, esta es comunicada al Gerente General quien toma la decisión de dar apertura al proceso, notifica al Departamento de Recursos Humanos, que es el encargado de divulgar la necesidad.	En Supermercados Unicasa, C.A., cuando surge la vacante proceden a realizar un conjunto de procedimientos los cuales no son los más idóneos para atraer al personal capacitado.

<p>Chiavenato (1999), señala que, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.</p>	<p>2. El Jefe del Departamento necesita saber cuál es la vacante a solicitar para tener en cuenta, las tareas, actividades y responsabilidades a realizar por los futuros reclutados.</p>	<p>No existe un Perfil para cada cargo que pueda ser utilizado y estudiado para reclutar a los candidatos adecuados.</p>
<p>Chirinos (2004), señala que las técnicas de reclutamiento son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anuncios (periódicos, revistas, TV, entre otros) -Agencias públicas de colocación. -Instituciones educativas -Recomendaciones de trabajadores. -Consulta en archivos elegibles. -Candidatos voluntarios. 	<p>3. La empresa Supermercados Unicasa, C.A al momento de detectar la vacante coloca un anuncio en el área de las cajas del supermercado, en el cual expresa solicitud de personal y diversos requisitos que debe consignar</p>	<p>Realizan un anuncio ubicado en distintas áreas de la organización donde no se especifica el nivel de requerimiento para cada cargo, lo cual tiene como consecuencia atraer a candidatos que no son lo más idóneos.</p>

<p>-Organizaciones profesionales.</p> <p>-Internet.</p> <p>-Viajes de reclutamiento a otras localidades.</p>		
<p>Chiavenato (2002), señala que, en cuanto a las fuentes de reclutamiento, hay tres formas.</p> <p>1.Reclutamiento Interno: se aplica a los candidatos a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.</p> <p>2.Reclutamiento Externo: se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.</p> <p>3.Reclutamiento Mixto: una empresa nunca realiza un solo reclutamiento interno y externo. Ambos deben complementarse siempre.</p>	<p>4. El Departamento de Recursos Humanos, procede a verificar currículos de candidatos externos recientes y archivados como elegibles en anteriores procedimientos de reclutamiento.</p>	<p>Esto genera como desventaja, descontento del personal interno que no fueron tomados en cuenta dentro de la institución, alterando el clima organizacional al sentirse rechazados por la misma.</p>

5.2. Análisis Comparativo de los procedimientos de Selección del Departamento de Recursos Humanos de Supermercados Unicasa, C.A.

Cuadro N^o 2: Análisis de los procedimientos de Selección con las bases teóricas

BASES TEORICAS	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN APLICADO POR LA EMPRESA	OBSERVACIONES
<p>Para Oviedo (2005), establece, la selección de recursos humanos como el proceso de elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.</p> <p>Castillo (1993), señala que es conveniente que los individuos responsables de llevar a cabo la fase de</p>	<p>1. Luego que el Departamento de Recursos Humanos hace el llamado a la entrevista de selección citando a los candidatos, el Gerente General en las entrevistas hace énfasis en la información que el aspirante pueda suministrar y se obvia muchas veces la información que la empresa debe aportar al entrevistado, para que éste desarrolle expectativas realistas en relación con su futuro como trabajador(a) en la empresa.</p> <p>Al momento de realizar</p>	<p>Cuando se realiza la entrevista de selección el Gerente General no hace uso correcto del tiempo establecido para cada candidato, lo que genera un proceso de demora que pasa a disgustar a los demás candidatos que esperan ser evaluados.</p> <p>En la empresa no avisan a quienes pasen a la segunda fase de este proceso,</p>

<p>reclutamiento generen desde el comienzo una buena relación individuo empresa, como una buena impresión a los aspirantes; lo cual implicaría además de ser amable con el trato, ser considerado.</p>	<p>dicha entrevista se le entrega al candidato una solicitud de empleo para ser llenada, que luego será verificada por el Gerente General, para posteriormente informarle al Departamento de Recursos Humanos quien ha pasado a la siguiente fase.</p>	<p>lo cual resulta un poco descortés.</p>
<p>Chiavenato (2002) agrupa las técnicas de selección en cinco categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrevista: mediante la cual ambas partes, empleador y candidato, intentan conocerse mejor. -Pruebas de conocimiento: a través de las cuales se busca conocer el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, así como la habilidad para utilizar 	<p>2.En el Departamento de Recursos Humanos se encarga de contactar a los candidatos que fueron seleccionados por el Gerente anteriormente para entregarles ordenes médicas y se realicen exámenes físicos pre-empleo.</p> <p>El Centro de Salud Medifen, quien es el encargado de realizar exámenes médicos, cuando tiene los resultados los envía al Departamento de Recursos Humanos, informando quien están</p>	<p>En Supermercados Unicasa, C.A., la selección la realiza el Gerente General, la subjetividad, consolida la base fundamental al momento de seleccionar un candidato para ocupar los cargos dentro de la institución, lo cual no permiten captar al personal idóneo; porque las decisiones son muy cerradas, ya</p>

<p>algunas herramientas en el ejercicio de su tarea.</p> <p>-Pruebas psicométricas: sirven para determinar aptitudes y en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.</p> <p>-Pruebas de personalidad: se utilizan para investigar rasgos o aspectos de personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros.</p> <p>-Técnicas de simulación: se emplean para completar los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas a través de una dramatización de un evento cualquiera.</p>	<p>aptos para el cargo y quienes no lo están.</p>	<p>que solo las toma el y no permite escuchar sugerencias del Departamento de Recursos Humanos. También se obvian algunas técnicas como lo son las de simulación y pasos de los procesos de selección que permiten medir con más exactitud la capacidad y aptitud del trabajador</p>
--	---	--

<p>De Cenzo y Robbins (2003), señalan como proceso de selección lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrevista inicial de evaluación. -Prueba de empleo. -Entrevista amplia. -Investigación de antecedentes. -Oferta condicional de empleo. -Exámenes físicos médicos. -Oferta definitiva de empleo. 	<p>3. Por último el Jefe de Recursos Humanos tiene la decisión de contratación del personal, basándose en los resultados médicos.</p> <p>Llama a quienes han sido seleccionados en este último paso para realizar una contratación definitiva.</p>	<p>De muy poco servirá un efectivo proceso de reclutamiento de personal que atraiga numerosos aspirantes, si no se dispone de mecanismos para escoger los mejores prospectos, en Supermercados Unicasa no aplican correctamente los mecanismos de selección como lo es la entrevista inicial de evaluación.</p>
---	--	---

CONCLUSIONES

Los Supermercados surgen como una forma de satisfacer las necesidades de las personas y funcionan gracias al desempeño de sus individuos dentro de ellas, visto de esta forma, la organización es un hecho social donde cada vez es más importante el desempeño laboral de un individuo, llegando a ser crucial en el éxito organizacional.

Supermercados UNICASA, C.A., brinda un apoyo excelente e integral, en materia de bienes y servicios que cubre las necesidades y expectativas de consumo masivo de gran parte de la población venezolana. De igual forma desarrolla políticas para el bienestar de los empleados, mediante el establecimiento de normas, medidas de higiene y de seguridad industrial, beneficios y compensaciones; velando por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo. Esta empresa se encuentra conformada por diferentes departamentos entre los cuales se encuentra: la Gerencia General, Departamento de Caja, Departamento de Informática, Departamento de Prevención y Control de Pérdidas, Departamento de Carnicería, Departamento de Charcutería, Departamento de Pescadería, Departamento de Depósito y Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos lugar donde se desarrolló el periodo de pasantías, cumple con ciertas funciones que son: Velar por el cumplimiento de los compromisos contractuales, y al mismo tiempo dar cumplimiento a los beneficios que tienen los trabajadores dentro de una empresa establecidos por la “Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo”, control de la nómina del personal, realización

de charlas y talleres para nuevos ingresos, dotar a los empleados de uniformes acorde al lugar de trabajo, reclutamiento y selección del personal.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal, la empresa al momento de detectar la vacante coloca un anuncio en el área de cajas del supermercado, luego los aspirantes a los cargos consignan un resumen curricular, lo cuales son evaluados por el Gerente General, los aspirantes que fueron llamados por Recursos Humanos asisten a la entrevista con el Gerente, posteriormente se le comunica a la Asistente de Recursos Humanos la persona que fue seleccionada para ocupar el puesto vacante, para que inicie con los trámites pertinentes para su ingreso.

En tal sentido, durante el desarrollo de las pasantías en el Departamento de Recursos Humanos, luego de haber analizado cada uno de los procedimientos que llevan a cabo, puedo presentar lo siguiente:

- Se evidenció que existen problemas al momento de realizar los procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección del personal, que no se cuenta con criterios claros y precisos en cuanto al perfil que debe poseer la persona a ocupar el puesto vacante, lo que dificulta el proceso de reclutamiento y selección.
- El Departamento de Recursos Humanos solo recurre a las fuentes de reclutamiento externas, generando descontento en los empleados interno ya que no logran ascender.
- El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un manual que regule los procedimientos de Reclutamiento y Selección.

Por tales motivos, surgió la necesidad de analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, aplicados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Supermercados Unicasa, C.A, con el propósito de poder dar recomendaciones que permitan mejorar sus fallas y debilidades que se evidenciaron en la empresa, para que las actividades y operaciones de la misma se realicen con mayor eficiencia.

Todos los procesos que son realizados por el Departamento de Recursos Humanos son importantes, pero el reclutamiento y la selección si son realizados correctamente como lo indican las bases teóricas, mejorará significativamente la calidad, eficiencia y eficacia en el supermercado, donde el talento humano juega un papel preponderante en el logro de estos objetivos.

RECOMENDACIONES

El proceso de reclutamiento y selección debe ser tratado en forma integral, donde se desarrollen actividades y mecanismos para el logro de los objetivos, las siguientes recomendaciones están orientadas a eliminar o reducir las causas de una mala ejecución del mismo.

- Capacitación administrativa al gerente de recursos humanos con la finalidad de desarrollar sus habilidades de liderazgos y hacer más efectivo su labor en la planificación, organización, dirección y control.
- Adiestrar a los Gerentes de la empresa sobre la importancia del proceso de reclutamiento y selección para la Institución.
- Realizar reclutamiento interno para motivar a los empleados existentes y tomarlos en cuenta para el crecimiento de la organización.
- Colocar anuncios en periódicos locales para atraer mayor cantidad y calidad de interesados a los puestos vacantes.
- Realizar pruebas psicológicas a los candidatos, con el fin de evaluar el comportamiento social y ver si está apto para desempeñar las funciones que requiere el cargo.
- Utilizar un manual de reclutamiento y selección que sirva como guía a la a institución, para elegir al personal capacitado que cumpla con los requisitos del cargo a optar y por ende con los requisitos mínimos exigidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ª ed.). Editorial Episteme.
Caracas

Castillo. J. (1993). Administración de Personal. Edición Ecoe. Santa fe de
Bogotá.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). Editorial:
McGraw-Hill. Bogotá.

Chiavenato, A. (2001) Administración (Proceso Administrativo). Tercera
Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A México.

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

Chiavenato, A. (2007) Administración de Recursos Humanos, Editorial
McGraw-Hill Interamericana, S.A. (8va). Colombia.

Chirinos, E. (2004). Fundamentos de Administración. Editorial Pearson.
México.

De Censo, D. y Robbins (2003). Administración de Recursos Humanos.
Editorial Limusa. México

Gómez, C. (2001). Planeación y Organización de Empresa. Editorial McGraw
Hill Interamericana México

Gómez, C. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana. México

Guth, A. (2004). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. Editorial Trillas. México.

Oviedo, S. (2005). Comportamiento organizacional. (10a ed.). Editorial: Prentice-Hall. Hispanoamérica.


Robbins, S. y Coulter, M. Administración (8va ed.). Editorial Pearson Educación. México.

Villegas, F. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de recursos humanos. (5a ed.). Editorial McGraw-Hill. México.

ANEXOS

Anexo N° 1 Solicitud de Empleo (anverso)

 SOLICITUD DE EMPLEO		Suc. <input type="checkbox"/>		FOTO (Reciente)	
DATOS PERSONALES					
Apellido(s) y Nombre(s) del aspirante:				Cédula de identidad Nro: <input type="checkbox"/>	
Fecha de Nacimiento: día / mes / año		Lugar de Nacimiento:	País:	Nacionalidad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Av.		Calle	Vereda.	Casa	Edificio
Piso		Apto.	Urb.	Barrio	Zona
Tipo de Vivienda: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada Bs. _____ <input type="checkbox"/> De un Familiar				Posee Ud. alguna discapacidad: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿cual?: _____	
E-mail: _____			Posee vehículo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Cargo que solicita: _____			Salario que aspira: _____		
¿Es Usted?: Derecho <input type="checkbox"/> Zurdo <input type="checkbox"/>		TALLAS	Camisa	Pantalón	Zapatos
		Peso: _____	Estatura: _____		
DATOS FAMILIARES					
Nombres y Apellidos de Familiares Directos				SEXO	
				M	F
Padre				EDAD	Fecha de Nacimiento
Madre					
Esposa (o)					
Hijos					
Hijos					
Hijos					
ESTUDIOS Y CURSOS REALIZADOS					
Estudia actualmente: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Horario en el que estudia: Diurno <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			
ESTUDIOS		Finalizó	Carrera	Si "NO" finalizó, indique hasta que grado / año cursó	
		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Primaria:					
Secundaria:					
Escuela Técnica, Mención:					
Técnico Superior, Mención:					
Universitaria:					
Post Grado:					
Otros:					
LLENAR SOLO EN CASO DE POSTULARSE PARA UN CARGO DE SUCURSAL					
¿Trabajaría en una sucursal diferente a la asignada?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			¿Trabaja algún familiar en Supermercados Unicasa?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
			Sucursal: _____		
¿Ha trabajado antes en alguna sucursal de Supermercados Unicasa?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> sucursal: _____					
NOTA: POR FAVOR CONTINÚE EN LA PRÓXIMA PÁGINA					

Fuente: Supermercados Unicasa (2016)

Anexo N° 2 Solicitud de Empleo (reverso)

EMPLEOS ANTERIORES					
Indique tres empresas dónde usted ha trabajado anteriormente, comenzando desde la última:					
1	Nombre de la Empresa:			Teléfono:	
	Cargo Ocupado:		Fecha de Ingreso:	Fecha de Retiro:	
	Salario inicial:	Salario final:	Motivo del Retiro:		
	Nombre del Jefe Inmediato:				
	Observaciones (Solo debe ser llenado por el entrevistador):				
2	Nombre de la Empresa:			Teléfono:	
	Cargo Ocupado:		Fecha de Ingreso:	Fecha de Retiro:	
	Salario inicial:	Salario final:	Motivo del Retiro:		
	Nombre del Jefe Inmediato:				
	Observaciones (Solo debe ser llenado por el entrevistador):				
3	Nombre de la Empresa:			Teléfono:	
	Cargo Ocupado:		Fecha de Ingreso:	Fecha de Retiro:	
	Salario inicial:	Salario final:	Motivo del Retiro:		
	Nombre del Jefe Inmediato:				
	Observaciones (Solo debe ser llenado por el entrevistador):				
Los datos aquí suministrados serán tratados con confidencialidad, el llenar la presente solicitud no garantiza trabajo inmediato en la empresa, de ofrecerle trabajo será bajo las condiciones y normas de la Empresa.					
Declaro que la información suministrada es verdadera y exacta y autorizo la comprobación de la misma.					
Ciudad: _____ de _____ de _____					
Firma del Aspirante _____					
NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO (SOLO PARA USO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS)					
Reingreso:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cargo:	Departamento:	Gerencia:	Fecha de Ingreso: __/__/__
Tipo de Movimiento:			Tipo de Nomina:		
<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Por Horas <input type="checkbox"/> Por Jornada <input type="checkbox"/> Contrato a tiempo determinado			<input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Otros		
Salario Diario:	Salario Mensual:	SEA:	Ley Prog. Alim:	Otros:	Otros:
CONSIGNACIÓN DE DOCUMENTOS			PLAN DE FORMACIÓN		
<input type="checkbox"/> Fotos <input type="checkbox"/> Fotocopia de la Cédula <input type="checkbox"/> Original Certificado de Salud (Vigente) <input type="checkbox"/> Copias Constancias de Empleo Anteriores			<input type="checkbox"/> Charla Introductoria __/__/__ <input type="checkbox"/> Curso de Higiene y Seguridad Industrial __/__/__ <input type="checkbox"/> Curso Atención al Cliente __/__/__ <input type="checkbox"/> Manipulación de Alimentos __/__/__		
FIRMA DE APROBACIÓN					
Especialista de Captación y Selección			Cordinador de Captación y Selección		
Fecha: __/__/__			Fecha: __/__/__		
Observaciones: _____					

Fuente: Supermercados Unicasa (2016)

Hoja de Metadatos

Título	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS UNICASA, C.A
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
DE LA PAVA BUSIELLO PATRICIA DEL VALLE	CVLAC	22.653.377
	e-mail	patriciadelapava@hotmail.com
	e-mail	delapavapatricia@gmail.com
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

RECLUTAMIENTO

SELECCIÓN

PROCESO

RECURSOS HUMANOS

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN
	RECURSOS HUMANOS

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
	ROL	CA	AS	TU	JU
MENDEZ DE MOYA MICAELA			X		
	CVLAC	12.897.421			
	e-mail				
	e-mail				
CRUZ ENRIQUE QUIJADA				X	
	CVLAC	8.398.792			
	e-mail				
	e-mail				
NELLANLIA FERMÍN					X
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
DAVID DÍAZ					X
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2016	05	19
------	----	----

Lenguaje: SPA

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_Patricia_Delapava_Busiello	.docx
Tesis_Patricia_Delapava_Busiello	.pdf

Alcance:**ESPACIAL:** _____(Opcional)**TEMPORAL:** _____(Opcional)**Título o Grado asociado con el trabajo:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Nivel Asociado con el Trabajo:

LICENCITURA

Área de Estudio:

ADMINISTRACIÓN

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CURVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

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

AUTOR

Patricia Del Valle De La Pava Busiello

TUTOR

JURADO

JURADO

CRUZ E. QUIJADA

NELLANLIA FERMÍN

DAVÍD DÍAZ