



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

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO
APLICADOS POR LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030
2010, C.A**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía presentado como requisito parcial, para optar por el Título de: Licenciado en Administración.

Autor:

Br. Mireyli Alexandra Ávila Dubén

C.I. 20.326.038

Guatamare, Abril 2016



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

De conformidad con lo establecido en el Art. 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Pasantía, titulado: **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANOS APLICADOS POR LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.** Presentado por la Br. Mireyli Alexandra Ávila Dubén C.I.: 20.326.038. Como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación:

APROBADO

**MSc. Pedro Fausto Alfonso
Jurado Principal**

**Lcda. Nellania Fermin
Jurado Principal**

**Lcda. Verónica Morgado
Jurado Principal**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO
APLICADOS POR LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030
2010, C.A.**

Trabajo de Grado, modalidad pasantía presentado como requisito parcial para optar
por el Título de: Licenciado en Administración.



Br. Mireyll Alexandra Ávila Dubén

C.I: 20.326.038

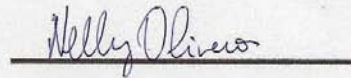
Autor



Ing. Esteban F. Alfonzo R

C.I.: 8.390.246

Asesor Académico



. MSc. Dr. Dra. Nelly Oliveros

C.I.: 9.420.513

Asesor Laboral

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE FLUJOGRAMA.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	ix
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTOS	xiii
FASE I: INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR).....	2
1.1 Denominación de la Empresa.....	2
1.2 Procedimiento Objeto de Estudio.....	2
1.3 Situación a Evaluar	2
1.4 Objetivos	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	17
1.5.1. Observación Directa.....	17
1.5.2. Entrevista no estructurada.....	18
1.5.3. Revisión Bibliográfica	20
FASE II: ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.	24
2.1 Reseña histórica de Administradora TT 3030 2010, C.A.	24
2.2 Ubicación geográfica de Administradora TT 3030 2010, C.A.....	25
2.3. Visión de Administradora TT 3030 2010, C.A.....	25
2.4 Misión de Administradora TT3030 2010, C.A.	26

2.5 Estructura organizativa de Administradora TT 3030 2010, C.A.	27
2.6 Estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos	30
FASE III. ASPECTOS TEÓRICOS Y LEGALES RELACIONADOS AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	35
3.1 La Administración de Talento Humano.....	35
3.2. Reclutamiento	36
3.2.1 Importancia del Reclutamiento del Talento Humano	37
3.2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento	37
3.2.3 El Reclutamiento Interno	38
3. 2.3.1 Ventajas del Reclutamiento Interno	39
3. 2.3.2 Desventajas del Reclutamiento Interno.....	40
3. 2.4 El Reclutamiento Externo	41
3. 2.4.1 Ventajas del Reclutamiento Externo.....	42
3. 2.4.2 Desventajas del Reclutamiento Externo.....	42
3.3 Selección de Talento Humano	43
3.3.1 Técnicas de Selección de Talento Humano	44
3.3.2 Importancia de la Selección del Talento Humano	45
3.4 Bases legales relacionados con el Reclutamiento y Selección del Talento Humano	46
3.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	46
3.4.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.....	48
FASE IV. PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.....	51

4.1 Procedimiento de Detección de Necesidades de Talento Humano	51
4.2 Procedimiento para el Reclutamiento del Talento Humano	53
4.3 Procedimiento para la Selección del Talento Humano	55
FASE V. COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., CON LO ESTABLECIDO EN LAS BASES TEÓRICAS Y LEGALES	59
5.1 Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A, con lo establecido en los aspectos teóricos	59
5.2. Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., según los aspectos legales	72
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Administradora TT 3030 2010, C.A.....	25
Figura 2. Estructura organizativa de Administradora TT 3030 2010, C.A.....	28
Figura 3. Estructura Organizativa de Departamento de Recursos Humanos.	31

INDICE DE FLUJOGRAMA

Flujograma 1. Procedimiento de Detección de Necesidades de Talento Humano	52
Flujograma 2. Procedimiento de Reclutamiento del Talento Humano	54
Flujograma 3. Procedimiento para la Selección del Talento Humano.....	56

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro Comparativo de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., según lo establecido en las bases teóricas.....	59
Cuadro 2. Cuadro Comparativo de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A, según los aspectos legales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras	72



DEDICATORIA

DEDICATORIA

Primero que nada le dedico este gran logro a Dios Todopoderoso fuente de mi inspiración, por haber estado conmigo en los momentos difíciles y darme la fuerza espiritual que necesitaba para luchar por mis metas, además de ser mi guía, mi pastor y que mientras Él este conmigo nada nunca me faltara.

Le dedico este logro especialmente a mis padres Lesbia y William por ser mis pilares, por su apoyo incondicional, por todo el amor que me han dado y porque ustedes son lo más importante en mi vida, esto es para ustedes y por ustedes, orgullosa de llevarles un título a la casa, LOS AMO.

A mi hijo Daniel Alexander que es mi razón de ser, mi sol y mi motivo diario de lucha, para que con orgullo pueda decir que su mamá es una profesional y que además cuando sea grande siga mis pasos y algún un día sea él quien me dedique este logro a mí.

A mis hermanos Dana, William, Santiago, Camila y Paula (angelito del cielo) porque somos compañeros y amigos que se apoyan en todo momento, y los mas pequeños que sepan que cuentan conmigo siempre, los quiero con mi alma.

A mi tía Zoraya que a pesar de que me peleaba demasiado en el trabajo, siempre me apoyo y me guio para que fuera una persona responsable y con ética profesional, esto también te pertenece, TE QUIERO MUCHO.

A mis abuelas, Crucita y Chayo que aunque una me cuida desde el cielo, en mi corazón siempre están presentes en tantos bellos recuerdos de mi niñez y mi formación, gracias abuela Crucita por enseñarme a leer y a escribir con tanto amor.

A mis sobrinos Sophie, Cristhian y William, para que le sirva como ejemplo de constancia y dedicación en sus estudios, para que luchen por sus sueños y que sepan que nada en la vida es imposible si lo desean con el corazón.

A mis amigos que Dios me dio la dicha de tener Samanta, Renzo, Isaías, Daniel y Eliana, por perseguirme para que culminara con esta meta, por ayudarme desinteresadamente solo con el deseo de verme graduada, porque ustedes formaron parte directa e indirecta de esto, en especial Samanta Isabella. LOS AMODORO.



AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Ante nada quiero agradecer a Dios por ser mi guía durante toda mi carrera estudiantil y en mi vida en general, porque cuando falle pude volver a empezar, porque a pesar de que estudiaba y trabajaba pude mantener un equilibrio armonioso, gracias Padre Amado por permitirme hoy después de un tiempo interminable alcanzar un logro personal tan importante como la culminación de mi carrera.

Infinitamente agradecida con mis padres Lesbia y William que son el motor de mi felicidad, y que con amor y dedicación me dieron la oportunidad de estudiar para ser hoy en día una profesional, por haberme enseñado a luchar por las cosas que quiero y enseñarme también que con paciencia y dedicación todos los sueños son posibles.

A mis hermanos Dana, William, Santiago, Camila y la angelita Paula por su apoyo incondicional.

A mi tía Zoraya por ser esa segunda mamá, por haberme ayudado tanto en lo laboral mientras estuve estudiando, por enseñarme responsabilidades y a crecer.

A mi tesoro más grande que es mi bebe Daniel Alexander, gracias por darme razones y fuerzas para luchar siempre, aun cuando solo eras una semillita en mi barriga, por ti todo en el mundo vale la pena y más.

A mis amigos, Samanta por haberme ayudado en lo que le fue posible en la realización del proyecto y por acompañarme, a Renzo por alentarme siempre a continuar y ofrecerme su ayuda incondicional, a Elianapor esa amiga en la distancia que siempre tenemos presente, a Daniel por haber formado parte desde el inicio de mi carrera estudiantil, llevarme, traerme y aportar su granito de arena; y por último a Isaías que me fastidiaba para que terminara esta etapa e incentivarme a iniciar otras. Los quiero muchísimo.

Al profe Pedro por la paciencia que me tuvo, que cabe destacar fue mucha y por siempre estar pendiente, regañarme y guiarme para que avanzara en cada fase y así poder terminar satisfecha esta meta.



*FASE I: INTRODUCCIÓN
(SITUACIÓN A EVALUAR)*

FASE I: INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR)

1.1 Denominación de la Empresa

La empresa seleccionada para realizar la pasantía, es ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., específicamente en el Departamento de Recursos Humanos. La empresa está ubicada en la Av. Prica diagonal a Sigo, C.C Traki local s/n, sector Conejeros, municipio Mariño, del estado Nueva Esparta.

1.2 Procedimiento Objeto de Estudio

El objeto de estudio, estuvo orientado a los procedimientos de reclutamiento y selección del talento humano aplicados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A.

1.3 Situación a Evaluar

Los seres humanos son eminentemente sociales e interactivos, características que le permiten estar en relación constantes entre ellos mismos, por lo que al momento de presentar una limitación individual se ven obligados a buscar cooperación de los demás para así lograr los objetivos que se tengan planteados y que no pueden realizarlo de forma individual, naciendo así las organizaciones. Al respecto Chiavenato (2007) establece que: *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (p.6). Por lo tanto, una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a colaborar en una acción conjunta con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Si bien es cierto, que las organizaciones se constituyen por personas que realizan una actividad en conjunto con el fin de lograr objetivos comunes, esto genera una gran variedad de actividades debido a que no todas las empresas tienen o se dedican a una misma actividad económica diferente, lo que trae como resultado la diversificación que existe actualmente. Por lo tanto, en la sociedad moderna la mayor parte del proceso productivo se realiza por medio de las ellas. Los individuos modernos pasan una gran parte de su tiempo en las empresas, generando una dependencia para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesitan.

De tal manera, que en dicha dependencia se puede notar que es necesario que las personas dirijan, controlen, operen y funcionen las organizaciones, es decir, sin personas no existe una empresa. En este sentido, es muy importante el papel que juega el talento humano en las empresas, puesto que depende de ellos el éxito y continuidad de la misma. Por lo tanto, es significativo el trato que se les den a las personas, no es preciso que los vean como unos objetos o recursos productivos, puesto que al tener una visión errada sobre ellos traería consigo el fracaso del logro de los objetivos que persigan .

En consecuencia, los gerentes de las organizaciones deben tener en cuenta que las personas tienen necesidades que desean satisfacer en la empresa y si logran hacerlo podrán trabajar de manera adecuada y oportuna para que lleven a cabo los objetivos que la organización se tiene propuesto, esto se puede lograr motivando al talento humano a través de incentivos que pueden ir desde una capacitación hasta la promoción del mismo. Según Navarro (2005) expresa que: *“La motivación del personal dependerá de la filosofía que la directiva transmite por medio de sus acciones en materia de selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, promoción, retribución, etc.”* (p.282). Es decir, la relación que surge entre las

personas y las organizaciones es necesario que se encuentre en armonía para que los objetivos individuales trabajen en conjunto con los objetivos organizacionales.

De forma que, para lograr la armonía es necesario localizar el equilibrio entre las necesidades organizacionales y las del personal que la integran con la finalidad de lograr los objetivos planteados y satisfacer las necesidades individuales. Por tal motivo, es ineludible la administración de recursos humanos que se encarga de hallar la armonía entre recurso humano y la organización.

De este modo Arias (1990) define que: *“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, el conocimiento, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”* (p.23). En relación a lo descrito, la administración de recursos humanos es el proceso mediante el cual, se busca conservar la relación que tienen las personas con la organización para lograr beneficios que satisfagan ambas partes. Es por ello, que toda organización sea grande o pequeña debe contar con un departamento de recursos humanos para que mantengan las relaciones humanas de manera oportuna y también mantengan motivado al personal a través de recompensas, competencias, entre otras actividades que ayuden a cubrir las necesidades del personal dentro de la organización.

En consecuencia, para lograr que la organización opere de forma eficiente y eficaz mediante sus procesos productivos, es necesario que el departamento de recursos humanos tenga satisfecho al personal mediante incentivos que se le den por el trabajo que realice dentro de la empresa que se traducen en contribuciones hacia la misma. Lo que quiere decir, es que las personas para atender necesidades como: salario, capacitación, oportunidades, beneficios y seguridad proporcionan contribuciones a la organización y la misma para atender necesidades como: trabajo, habilidades, compromisos, esfuerzo y tiempo proporcionan a su personal incentivos.

Por lo tanto, en estas relaciones es donde se desarrollan la eficiencia y la eficacia de la organización, porque la misma necesita de su talento humano para funcionar, o sea para lograr los objetivos, planes, metas, acciones y resultados, que se esperan obtener mediante sus procesos productivos.

Según Chiavenato (2007), se refiere a la eficacia y la eficiencia de la organización de la siguiente manera:

La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costo y beneficios. Asimismo la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de forma más racional posible. (p.23).

De acuerdo a lo expresado, la eficiencia se refiere a hacer bien las cosas, utilizando de manera correcta los recursos que se tienen a la mano, mientras la eficacia se refiere a la importancia de los resultados y fines, estos resultados se pueden traducir en los bienes o servicios que se derivan del proceso productivo de la organización que tienen como fin satisfacer las necesidades de la sociedad. Por ende, el departamento de recursos humanos es un factor fundamental en la estructura de la organización porque a través de él se mantienen las relaciones humanas que se desenvuelven en una organización para que se cumplan las metas propuestas por la misma.

En la relación a lo expuesto, Mínguez (2005), establece que:

El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar las políticas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoria de recursos humanos a través del reclutamiento, la selección de personal, inducción, análisis de puestos, planificación y ubicación de los recursos humanos, entre otras, creando el código de valores éticos de la organización.(p.26).

Entonces, por medio de ellas se rigen las relaciones con los empleados, accionistas, consumidores y proveedores, etc. Basándose en estas políticas se pueden establecer los procedimientos a aplicarse, los cuales son pautas de acción predeterminadas para orientar el desempeño de las operaciones tomando en cuenta los objetivos organizacionales. Los mismos componen una especie de plan permanente que sirve para situar a las personas en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, sirviendo de guía al personal en la consecución de los objetivos de manera coherente.

No obstante, siempre existen dificultades en lo que se refiere a las relaciones humanas, puesto que todos los seres humanos tienen diferentes necesidades que a veces no pueden ser satisfechas en la organización, así como también las organizaciones tienen necesidades que no son suplidas por el talento humano encargado de dicha tarea y la misma se ve obligada a buscar el talento humano que resuelva el conflicto o ayude a cubrir la necesidad en cuestión. Es por ello, que se da la rotación de personal que se trata del intercambio entre la organización y el ambiente.

En este orden de ideas Castillo (2006), define que: *“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una organización; se expresa en índice mensuales o anuales”* (p.68). De modo que en relación a lo antes descrito, la rotación de personal se utiliza para describir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, es decir para conocer a través de porcentajes el número de trabajadores que entran y salen de la organización, que sirve para realizar comparaciones utilizadas para desarrollar diagnósticos que ayuden a prevenir un número elevado de rotación de personal que no es algo deseado en una organización o por el contrario un número de rotación de personal cero, que es algo no muy común ni bueno en una organización.

En ese caso, cuando existe una salida de personal en una organización, es necesario que se estudie el mercado de recursos humanos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal con la finalidad de llenar el puesto de trabajo que se encuentra vacío, ya sea con personal interno o externo. Asimismo, opina Robbins (2005), sobre el reclutamiento de personal: “*Es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces*” (p.286). Es decir, al momento de que surge la necesidad de nuevo personal en la organización, la misma se ve en el compromiso de comenzar los procedimientos precisos para el reclutamiento del talento humano que se necesita para esa vacante.

Por consiguiente, se realiza un estudio mediante procedimientos para conocer si se encuentra el personal adecuado dentro de la organización para llenar la vacante, mediante la promoción de esa persona alimentando a su vez, la motivación del personal a través de la competencia sana o si no se busca en el mercado externo el personal necesario, por medio de anuncios en el periódico o páginas web, entre otros medios que la organización desee aplicar para capturar personal.

Por otra parte Porret (2008) establece que el reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos tendentes atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Estos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información, por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer el mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sean suficientes para abastecer al proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse. (p.149).

Es decir, luego de haber atraído los posibles candidatos para la nueva vacante, los procedimientos se formalizan mediante entrevistas estructuradas o espontáneas dependiendo del método que utilice el encargado de las mismas, después de los resultados se ejecutan pruebas a las personas para conocer si cumplen con las

características del perfil del puesto que se encuentra vacío. Dando inicio al proceso de selección que va de la mano con los procedimientos de reclutamiento, teniendo como finalidad que los métodos que se lleven a cabo sean los más idóneos y se traduzcan en resultados positivos como lo es, contar con el talento humano más capacitado para el puesto de trabajo.

Por lo tanto, al finalizar las entrevistas y pruebas realizadas se da inicio al proceso de selección del talento humano, después de obtener los resultados que se hallaron en los procedimientos antes mencionados. Los resultados se comparan con las características que se buscan en el perfil que debe poseer el futuro candidato del puesto para conocer cuál de los candidatos es el más eficiente para realizar las actividades dentro de la organización.

Por otro lado, el reclutamiento y la selección de personal se deben considerar dos fases de un mismo proceso, el reclutamiento es una actividad de llamar la atención para incrementar las entradas de candidatos, mientras que la selección es una actividad contraria que se trata de decidir, clasificar y escoger. De este modo, Chiavenato (2007), define que: *“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”* (p.169). Al tomar la decisión de que talento humano se debe contratar, se está determinando el propósito de mantener o aumentar la calidad del personal que la organización posee.

Por consecuencia, en esta última fase se busca el candidato que presente las características más adecuadas para el puesto de trabajo que se desee llenar en la organización, por medio de comparaciones con todos los candidatos reclutados con la finalidad de hacer que los trabajadores que forman parte del personal de la

organización, lleven a cabo sus actividades de la mejor manera contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

Al momento, de presentarse las necesidades de cubrir vacantes, se debe estudiar con precisión cuales son las tareas que se realizan en el puesto, debido a que, con la presión de conseguir a una persona para cubrir el puesto, no se estudien las necesidades a largo plazo que debe cubrir el puesto y se contrate al personal sin antes realizar los procedimientos adecuados. Es por ello que Navarro (2005), comenta que: *“La selección del personal no debe tomarse a la ligera. La planificación correcta de cada una de las etapas y el seguimiento del proceso aseguran la obtención de un óptimo resultado.”* (p.288).

Por lo tanto, se debe idear un plan para seleccionar el personal que se va a contratar para la vacante que esté disponible en la empresa, es por ello, que el perfil del puesto de trabajo y el perfil del candidato son herramientas fundamentales que nos permitirán orientar el programa de selección a realizar por el departamento de recursos humanos. La necesidad de incorporar personal nos enfrenta a cambios estructurales que tendrán influencia directa en el día a día de la organización, así como en sus resultados a medio y a largo plazo.

De manera que, la correcta definición del puesto de trabajo y la selección de la persona que se acerque al perfil idóneo, son elementos claves en el rendimiento de los recursos humanos de la empresa, que se traducirá en un buen desempeño de la misma, por estas razones es muy importante estos procesos dentro del departamento de recursos humanos y es vital para toda organización la existencia del mismo.

Lo que significa, que en toda organización es primordial que el Departamento de Recursos Humanos tenga un funcionamiento adecuado y que trabaje en armonía con las demás áreas funcionales que existan dentro de las empresas para que las

mismas alcancen sus objetivos a través de su talento humano. Como se hizo referencia en un principio, las organizaciones surgen de la necesidad que tienen las personas y las empresas de trabajar en conjunto para satisfacer o lograr objetivos comunes e individuales.

En este mismo orden de ideas, la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., surge a mediados del año 2001 por necesidad de organizar y administrar el nuevo centro comercial TRAKI que se inauguró en el estado Nueva Esparta en ese mismo año, debido a la gran demanda por la acogida que han tenido estos centros comerciales a nivel nacional. La empresa objeto de estudio de la pasantía, se encuentra entre las empresas de servicio privado debido a que su capital es propiedad de particulares, teniendo como objetivo principal brindar un servicio de calidad a sus clientes en la organización y administración de condominios de forma clara y sencilla para que sea de fácil entendimiento para sus clientes.

De igual modo, toda empresa cuenta con una estructura organizacional para que la misma pueda funcionar de la mejor manera. Según Robbins (2007), establece que: *“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”*. (p.234). Por ello, es importante que las organizaciones estén estructuradas de manera correcta para que exista una buena segregación de funciones y esto genere un eficiente desempeño de la misma.

Por consiguiente, la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., cuenta con una estructura organizacional vertical que está conformada por una(01) directora comercial, una (01) gerencia de operaciones y cinco (05) departamentos que se mencionan a continuación: un (01) Departamento de Administración, un (01) Departamento de Contabilidad, un(01) Departamento Legal, un(01) Departamento Comercial y un(01) Departamento de Recursos Humanos. No obstante, el departamento seleccionado como objeto de estudio es el de Recursos Humanos. Cada

área funcional cuenta con un (01) jefe, un (01) asistente y un (01) auxiliar que se encargan de las actividades que se desarrollan en cada departamento.

Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos está encargado de administrar el talento humano de la empresa a través de los diferentes procedimientos necesarios para mantener la relación de la organización y los individuos de la misma, entre esos procedimientos tenemos: el reclutamiento, la selección de personal, el análisis de los cargos, entre otras de sus funciones que llevaran a cabo con el equipo de trabajo que cuenta, el cual está conformado por un jefe encargado de las actividades que se desarrollan en el departamento y a la medida que se ejecuten dichos procedimientos delegara funciones a su asistente y al auxiliar que tiene a su cargo.

En consecuencia, para que se lleven a cabo las actividades de los departamentos antes descritos es necesario que las organizaciones se doten de talento humano a través de una serie de procedimientos administrativos. De este modo González (2005) define procedimiento administrativo de la siguiente manera:

El procedimiento administrativo constituye, aun en los supuestos del mero procedimiento de formación de los actos administrativos que no implican la sustanciación de recursos, un instrumento de control de legitimidad (que incluye legalidad y razonabilidad o justicia) y del acierto de los actos en relación al interés público o bien común que es el fin de la Administración que persigue (control de oportunidad, mérito o conveniencia). (p.55).

De acuerdo a esto, los procedimientos administrativos brindan una base para soportar las decisiones tomadas y la manera en cómo se realizan las tareas dentro de la empresa, a su vez, representan un punto comparativo en cuanto al “deber ser” con lo que en realidad es, es decir, la realidad de la empresa en los diferentes departamentos que constituyen a la misma; garantizando que la administración actúe con objetividad en el desarrollo de sus funciones generando eficiencia en las mismas.

Asimismo, los procedimientos administrativos según Chiavenato (2007) expresan: “*varias actividades como descripción y análisis de cargo, planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, orientación y motivación del talento humano, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo , relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar*” (p.12). Los procedimientos antes expuesto hacen referencia a las distintas funciones que llevan a cabo el Departamento de Recursos Humanos en la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A. Para comprender el proceso de selección de talento humano que se realiza en esta empresa, es necesario describir de manera detallada los procedimientos administrativos mencionados. Cuando surge la necesidad de un talento humano para una tarea específica en un departamento, es donde se da inicio a las etapas de reclutamiento y selección de personal.

Surge la necesidad de nuevo talento humano en un Departamento de la organización, el Jefe del Departamento de donde se origina la necesidad le entrega al Jefe de Departamento de Recursos Humanos una requisición de personal para que proceda al reclutamiento y selección del individuo, este mismo hace llegar dicho requerimiento al Departamento de Administración para conocer si tienen disponibilidad en su presupuesto. Una vez verificada la disponibilidad presupuestaria el Jefe del Departamento de Recursos Humanos procede a comunicársela al jefe del departamento solicitante, luego el jefe de Recursos Humanos analiza el cargo que está vacante para examinar que tipo de reclutamiento aplicará, puede ser con fuentes externas (nuevo recurso) o con fuentes internas (ascensos, transferencias).

De modo que, se decide el tipo de reclutamiento y se le asigna al asistente la tarea de llevarlo a cabo, el auxiliar revisa que el análisis de puesto este hecho para poder conocer el perfil de la persona y si no lo está, le comunica al jefe de Recursos Humanos que lo elabore. Luego comprueba los formatos de las entrevistas y las pruebas que va a utilizar a lo largo de la selección. Cuando se realiza el reclutamiento

externo se da inicio con la publicación de avisos en periódicos para luego proceder a la entrevista, aquellos candidatos que han sido pre-seleccionados de acuerdo a sus niveles de instrucción que requiere el perfil al cargo.

Mientras que, si se realiza un reclutamiento interno, el analista verifica las evaluaciones de desempeño y el perfil de que cada uno de los talentos humanos para poder tomar la decisión correcta, en cuanto a los ascensos que tuviese que realizar para poder así motivar al talento humano que posee. Indiferentemente del tipo de reclutamiento que se utilice se les realizaran entrevistas a los posibles candidatos para determinar que el talento humano que sea seleccionado para ocupar el cargo está calificado para desempeñarlo de manera satisfactoria.

Al finalizar, con las entrevistas, se les informa a los candidatos seleccionados que se le realizará una entrevista final con el jefe del departamento solicitante. Luego programa con el jefe del departamento solicitante la fecha y hora de la misma para avisarles a los candidatos que fueron escogidos para ocupar la vacante. Después de todos estos procedimientos, se toma la decisión de contratar al talento humano más idóneo para el cargo, informándole al candidato la fecha de contratación y adecuarlo con el departamento solicitante. Por último, el jefe del departamento le da una inducción del cargo que va a ocupar con la finalidad de familiarizarlo con su nuevo entorno de trabajo. Mientras que el jefe del departamento de Recursos Humanos periódicamente estará chequeando su desempeño.

Durante la realización de la pasantía en el Departamento de Recursos Humanos se observó una serie de debilidades en cuanto al reclutamiento y selección de personal que afecta el desempeño de las actividades que desarrollan los departamentos operativos de la organización. Entre estas se mencionan las siguientes:

- No existe un manual de normas y procedimientos que rijan las actividades de reclutamiento y selección que se desarrollan en el departamento, es decir, se ejecutan sin un adecuado control. Lo que trae como consecuencias que no se realicen de manera adecuada todas las actividades que se deben llevar a cabo en el departamento de Recursos Humanos, por no contar con una guía para ello.
- Solo se lleva a cabo el reclutamiento de manera externa, no se considera el talento humano con que cuenta la empresa debido a que existe una gran rotación de personal porque utilizan contratos por un tiempo estipulado, sin embargo existe la posibilidad de trasladarlos de una sucursal a otra, aunque solo ocurre en raras ocasiones y por órdenes explícitas de la directora inmobiliaria y generalmente se da en los cargos para gerentes, lo que genera desmotivación en el talento humano, además de un descontento porque no existe la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, lo cual adicionalmente, puede traer un mayor índice de rotación de personal, por la necesidad de ascender, y quizás los puedan reclutar en otras organizaciones. Es decir, va existir una fuga de empleados, que es de suponer complicaría la efectividad de las actividades a cargo de los mismos y por ende a la calidad del servicio prestado por la empresa.
- No se realiza una apropiada selección del talento humano, no existen registros adecuados de la documentación exigida a los posibles candidatos, solo quedan en los archivos el curriculum vitae que consignan a la empresa, lo cual no permite realizar una revisión profunda de los datos que se deben analizar, por ende esto genera que al momento de seleccionar al talento humano de la organización, para los puestos vacantes, no sea posible la comprobación de la información suministrada, además que no se encuentra desactualizado el archivero, el cual existe físicamente en un archivador, lo que trae como consecuencia que se realice la selección sin tomar en cuenta el perfil del cargo, implicando que el

mismo no cumpla de manera efectiva las actividades propias para el puesto. Adicionalmente, la empresa no tiene probabilidades de ascenso dentro de su personal interno, lo que genera descontento y desmotivación debido a que quizás dentro de la empresa haya personal calificado para ocupar una vacante y no se tome en cuenta, además de que exista inconformidad por ocupar cargos que están por debajo de su perfil profesional.

- El departamento de Recursos Humanos, no cuenta con el talento humano suficiente para la realización de las actividades inherentes a los procedimientos de reclutamiento y selección, solo existen tres empleados: la jefa del departamento, la asistente y el auxiliar, lo cual todos realizan por la emergencia las mismas funciones, a pesar de existir una descripción de cargos, en el departamento se llevan a cabo múltiples actividades inherentes al personal que labora en la empresa, no alcanzando a realizar de manera efectiva las revisiones necesarias de los currículos del talento humano que aspiran al puesto disponible, lo que genera ineficiencia en el reclutamiento y selección del talento humano que se requiere, en algunos casos retrasos en las labores, lo que es de suponer que puede influir en el cumplimiento de los objetivos.
- No se aplican las pruebas psicométricas, entre otras técnicas de selección necesarias que puedan aplicarse según el cargo vacante, las cuales son instrumentos para evaluar el nivel del conocimiento y el comportamiento general y específico que manifiestan el talento humano objeto de selección, que aspiran al puesto disponible. Lo que trae como consecuencia que no se contrate a la persona más idónea de acuerdo a esa medida, para el puesto.

De continuar con las debilidades descritas, como la empresa no dispone de un manual de procedimientos para el reclutamiento y la selección del talento humano, no

cuenta con suficiente personal en el departamento, y que además no se realicen de manera adecuada los procedimientos para captar el recurso humano necesario, esto traería consigo una mala ejecución de las actividades de inherentes al departamento, desmejorando la calidad del servicio y el alcance de los objetivos que se han planteado con anterioridad.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar el procedimiento de reclutamiento y la selección del talento humano aplicados por el departamento de recursos humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., con la finalidad de observar y estudiar los distintos lineamientos administrativos ejecutados por el departamento que se encuentra relacionado con el objeto de estudio, para así poder realizar recomendaciones en caso que las hayan a la empresa y colaborar con el buen funcionamiento administrativo de la misma.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar los procedimientos de reclutamiento y selección del talento humano aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los aspectos generales de la Empresa Administradora TT 3030 2010, C.A.
- Describir las bases teóricas y la normativa legal en Venezuela relacionada con los procedimientos de reclutamiento y la selección del talento humano.

- Describir los procedimientos de reclutamiento y selección del talento humano aplicados en la Empresa Administradora TT 3030 2010, C.A.
- Comparar los procedimientos de reclutamiento y selección del talento humano aplicados en la Empresa Administradora TT 3030 2010, C.A, con las bases teóricas y las bases legales vigentes en Venezuela.

1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos es necesario emplear las técnicas de recolección de datos, las cuales vienen dadas según Hurtado (2000), por: *“Los procesos a través de los cuales se perciben las características de los eventos en estudio”*. (p.45). Mediante el uso de estas técnicas se podrá recabar la información necesaria, que luego será procesada y analizada con la finalidad de estudiar la realidad de los procesos referidos al reclutamiento y selección del talento humano de ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A. De este modo se obtiene una imagen clara del panorama de la situación a analizar, lo que le permite al investigador diseñar el método adecuado para cumplir con los objetivos planteados durante la realización de las pasantías. A continuación se detallan cuáles son esas herramientas que fueron empleadas para la recolección de datos:

1.5.1. Observación Directa

Es la manera más rápida de obtener información de primera mano sobre cualquier objeto que se quiera estudiar, al respecto, Hurtado (2000) afirma que la observación directa *“es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano”*. (p.449). Mediante el mismo, se obtiene la información necesaria para describir los procedimientos llevados a cabo

por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., para el reclutamiento y selección del talento humano.

Para que la información obtenida de la observación tenga un mayor grado de aceptabilidad, es recomendable que el investigador no debe limitarse a ser tan solo un espectador, sino que debe tener un rol participante dentro de la situación que evalúa, por lo que no se trata solo de una observación directa, en este caso el pasante se involucra con los procesos que se desarrollan en la empresa, lo que da origen a la observación participante, la cual es definida por Tamayo (2004) como: *“es aquella en la que investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad en la que se realiza la investigación”*.(p.184). De este modo, el investigador pasa a ser una pieza participante dentro del objeto de estudio, lo cual permite tener una visión aun más amplia y se obtiene una perspectiva interna dentro del objeto de estudio.

1.5.2. Entrevista no estructurada

La entrevista según Tamayo (2005) es: *“la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”* (p.184). Mediante esta técnica se puede obtener información de primera mano sobre los procesos que están relacionados al objeto de estudio. La entrevista es además de gran importancia debido a que ayuda a establecer lazos con las personas que interactúan en dichos procesos, los cuales son de gran ayuda mediante el desarrollo de una investigación porque acercan al investigador con las personas que forman parte del proceso, favoreciendo la cooperación entre ambas partes.

Mediante la entrevista no estructuradas se puede conocer cuáles son los procedimientos llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos de la

empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., además de comparar dichos procedimientos con lo establecido en las bases teóricas y legales.

Para ello, existen dos tipos de entrevistas, las estructuradas y las no estructuradas. El método empleado durante la realización de las pasantías fue la entrevista no estructurada, la cual es definida por Wayne & Noe (2005) como *“aquella en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable”*. (p.183).

La entrevista no estructurada, al no tratarse de preguntas cerradas, evita colocar límites sobre la información que será recabada. Además de esto, representa un modo más amigable para acercarse a los entrevistados, logrando que se sientan cómodos, y la recolección de datos fluya de una mejor manera. Por lo general, al responderse una pregunta, solo se obtienen más preguntas, las cuales no son planificadas al momento de realizar el cuestionario a aplicar durante una entrevista estructurada, por lo que al realizar las charlas de una manera no estructurada, se está más abierto a la recepción de información lo cual hace mucho más productivo el proceso.

La entrevista fue aplicada al personal que integra el departamento de Recursos Humanos, además de cualquier otra persona que se encuentre relacionada al procedimiento, de una manera que se considere relevante para los efectos de esta investigación.

Las preguntas que se le formularon en la entrevista son las siguientes:

- ¿Cuál es la estructura organizativa de ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.?

- ¿Cómo se encuentra estructurado el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuál es la misión y visión del departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los procedimientos administrativos que se aplican en el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Quién o quiénes son los responsables de planificar las actividades de reclutamiento y selección del talento humano de ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.?
- ¿En su opinión cree usted que el departamento de Recursos Humanos, presenta fallas en la ejecución de sus procedimientos?
- ¿Cuáles son los procedimientos ejecutados por usted para el reclutamiento y la selección del talento humano que requiere la empresa?
- ¿Existe algún manual de procedimientos que rija las tareas a realizar en el departamento de Recursos Humanos?

1.5.3. Revisión Bibliográfica

Según lo define Arias (2006) *“Esta técnica se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”*. (p.71). La revisión bibliográfica es necesaria para sustentar cada uno de los planteamientos efectuados a lo largo de la realización de las pasantías así como también para la obtención de información valiosa para el análisis que permitirá llegar a las conclusiones sobre el tema propuesto.

De igual manera, la información impresa en libros de reconocidos autores es una herramienta de gran importancia porque permite contrastar el “deber ser” con lo que en realidad “es”, con el fin de poder determinar si se están cumpliendo correctamente con los principios administrativos relacionados al tema objeto de estudio. La revisión bibliográfica incluye textos especializados en la materia, así

como también leyes que están relacionados directamente con el reclutamiento y selección de talento humano.

Textos Especializados

- Arias, F (1990). Administración de Recursos Humanos.
- Arias, F. (2006). El proyecto de la investigación, introducción a la metodología científica.
- Castillo, J. (2006). Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.
- González, F. (2005). Procedimiento Administrativo Local.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística.
- Koontz, H. y HEINZ, W.(2004). Administración Un Perspectiva Global.
- Porret, M. (2008). Recursos Humanos Tercera Edición.
- Quiroga, G. (1987). Organización y Métodos en la Administración Pública.
- Robbins, S. (2005). Administración Octava Edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2007). Comportamiento Organizacional.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). Proceso de la Investigación Científica.
- Wayne Mondy, R. y Noe Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos.

Leyes

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (2012).

Descrita en esta FASE I, la situación a evaluar, los objetivos del estudio y las técnicas utilizadas para determinarlos en la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., continuación se presenta la fase ii, donde se identifican los aspectos generales de dicha empresa.



*FASE II. ASPECTOS GENERALES DE
ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.*

FASE II: ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.

El presente capítulo se refiere a la reseña histórica, ubicación geográfica, visión, misión, estructura organizativa con su respectiva descripción de los departamentos que integran la empresa, y por último la estructura organizativa y las funciones a objeto de estudio del departamento de Recursos Humanos de Administradora TT 3030 2010, C.A..

2.1 Reseña histórica de Administradora TT 3030 2010, C.A.

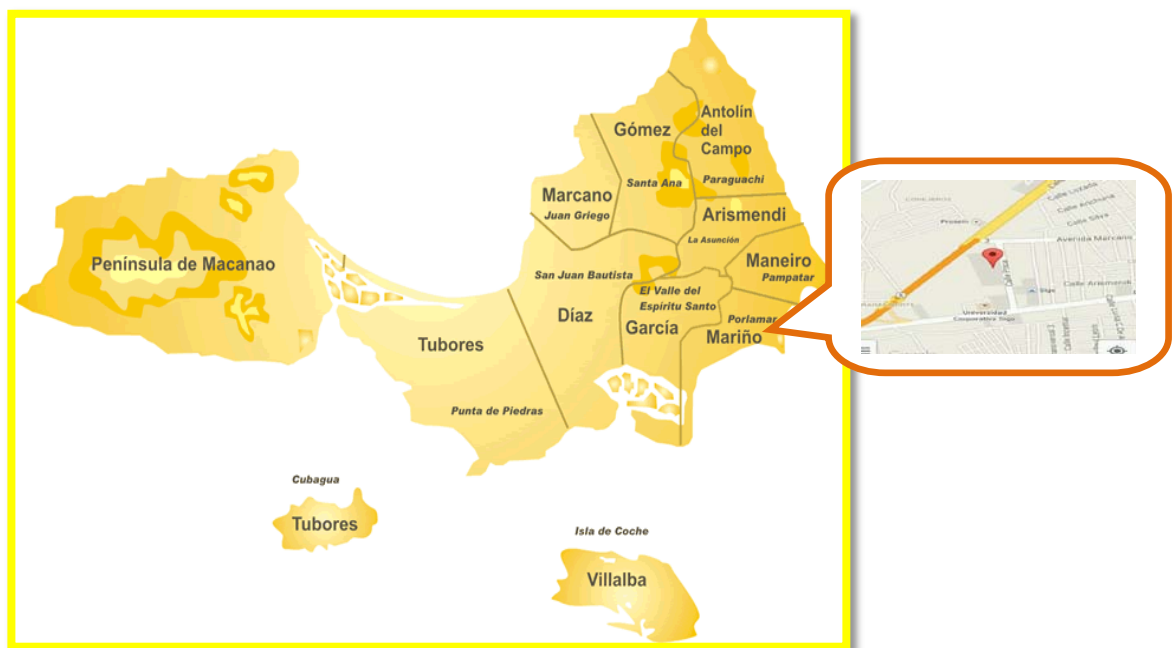
En el primer año del siglo XXI en vista de la gran ampliación de las empresas en el área inmobiliaria surge como una solución a la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., compuesta por una gerencia inmobiliaria, destinada a la organización y administración de los centros comerciales de CIUDAD TRAKI MALL, mediante la cual se encarga de la comercialización, administración y supervisión legal de los mismos, llevando así los condominios de todas las cadenas en diferentes ciudades del país como en el centro comercial Metrópolis de Valencia, en Maracaibo, Valencia, Caracas, AltaVista, Puerto Ordaz, Tucupita, Nueva Esparta Barinas y actualmente Traki Híper Galerías Cumaná.

La organización ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., está presidida por la señora Nelly Oliveros Russian, la cual ha mantenido una gestión eficiente, con ideas creativas y su visión de futuro siempre dirigida a brindar un servicio de calidad.

2.2 Ubicación geográfica de Administradora TT 3030 2010, C.A

La empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., se encuentra ubicada en la avenida Prica, al lado de Sigo la Proveduría, sector Ciudad Cartón, Porlamar, municipio Mariño del Estado Nueva Esparta (Ver figura 1)

Figura 1. Ubicación geográfica de Administradora TT 3030 2010, C.A.



Fuente: amaneceryveremos.blogspot.com

2.3. Visión de Administradora TT 3030 2010, C.A.

La visión es la manera en que la empresa se proyecta a través del tiempo, hasta donde se propone llegar y en que pretende convertirse. Así mismo lo define Sanchez. (2007): “Es una imagen de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxitos a los ojos de sus clientes u otras personas, cuya aprobación puede afectar al destino del negocio.” (p.5).

En este sentido la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., tiene como visión: *“ser la empresa líder en la administración de condominios e inmuebles a nivel nacional. Distinguirnos por nuestra efectividad y atención a nuestros clientes y condóminos a través de un compromiso ético y profesional.”*

Según lo antes expuesto se puede apreciar que la visión de la empresa cumple con lo que señala el autor, plasmando una idea tanto para su talento humano como sus clientes de hacia dónde se dirige la empresa en un futuro, lo que permite a su personal familiarizarse y tener claro que para lograr esa meta debe comprometerse a realizar bien sus funciones dentro en la organización.

2.4 Misión de Administradora TT3030 2010, C.A.

La misión es de suma importancia en una empresa porque muestra el propósito por la cual fue creada y para qué trabaja, por medio de ella se identifica el propósito fundamental de un organismo o institución, así lo recalca el autor, Serna Gómez (2006) expresando lo siguiente *“...la misión, entonces es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”*. (p.23).

Es así como la Administradora TT 3030 2010, C.A., tiene como misión *“Efectuar una administración de condominios e inmuebles transparente y de fácil entendimiento por parte de los clientes y mejorar el funcionamiento del mismo, desde su parte financiera, hasta su recurso humano, y lograr una excelente armonía entre el cliente y la empresa. Además de garantizar un ambiente de trabajo en el cual nuestro recurso humano se pueda desenvolver y alcanzar su máximo potencial”*.

La misión de la empresa cumple con varios aspectos de los antes expuesto por el autor, dejando en claro el propósito que tiene, su compromiso con el talento humano y con sus clientes, para así brindarles seguridad, confiabilidad y calidad en la administración de sus inmuebles y condominios, a través de un personal capacitado que dará respuestas rápidas a las distintas necesidades que surjan de este servicio.

2.5 Estructura organizativa de Administradora TT 3030 2010, C.A.

Toda estructura organizativa nos revela las formas como debe estar constituida una empresa, siendo esto de gran importancia porque ayuda a la distribución de funciones y actividades, tomando en cuenta la jerarquía de los cargos. En base al autor Amorós (2009) define la estructura organizativa como: *“la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo.”* De este modo, se hace énfasis en que la estructura organizativa, es una división formal, explícita y clara de las funciones de cada cargo, lo que facilita y agiliza las tareas y los procesos dentro de la organización.

Según lo expuesto anteriormente, la estructura organizativa es un esqueleto de estratificación jerárquica, creado para distribuir responsabilidades, autoridad, y realizar funciones, tareas, deberes y derechos, y así todas estas contribuyen a una mejor comunicación, coordinación y control del personal y de las decisiones que se van a tomar.

Administradora TT 3030 2010, C.A., para el cumplimiento de sus funciones cuenta con una estructura de tipo vertical, donde predomina la figura de una **Directora Comercial** indicando esta la autoridad formal o máxima autoridad, y que a su vez es donde se toman las decisiones con respecto a la empresa.

Por otro lado, le sigue un **Gerente de Operaciones** que se encarga del funcionamiento adecuado de la parte operativa de la empresa, utilizando el mínimo recurso y las herramientas que están alcance del gerente encargado del departamento, con la finalidad de brindarles un servicio de calidad a los locatarios y que las instalaciones sean las más adecuadas para los usuarios.

Así mismo, cuenta con cinco (5) departamentos interdependientes siendo: el Departamento Legal; Departamento de Comercialización; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Contabilidad; y por último el Departamento de Administración. (Ver Figura 2)

Figura 2. Estructura organizativa de Administradora TT 3030 2010, C.A.



Fuente: Cartelera Informativa Administradora TT 3030 2010, C.A.

- **Dirección Comercial**

Representa la máxima autoridad dentro de la empresa y en ella recae la toma de las decisiones más importantes, aprueba y ajusta junto con el Gerente de Operaciones los presupuestos elaborados por el departamento de administración, realiza las juntas ordinarias y extraordinarias, también evalúan y escogen el cliente potencial.

- **Gerencia de Operaciones**

Es el área funcional encargada de revisar y controlar las operaciones que se realizan en la administración de condominios, es decir, es el responsable de que todo funcione de manera adecuada con los recursos asignados, y además de resolver los inconvenientes que se puedan presentar a nivel operacional, también tiene como función elaborar planes preventivos y correctivos.

- **Departamento Legal**

En este departamento se elaboran los contratos de arrendamiento y se legalizan las relaciones comerciales entre la empresa y los clientes, además de elaborar el reglamento y todos los aspectos legales que conlleven una relación entre el cliente y la empresa.

- **Departamento de Comercialización**

Aquí es donde se llevan a cabo las negociaciones con los posibles clientes; donde se reciben las propuestas; y también de ofrecer los servicios que ofrece la empresa, los beneficios y la calidad de los mismos.

- **Departamento de Recursos Humanos**

Este es el departamento encargado del reclutamiento, selección, remuneración, capacitación y desarrollo del recurso humano que labora en la empresa, para que así la misma aprovechando sus conocimientos y habilidades cumpla con las metas y estrategias propuestas. Tiene como finalidad o principal objetivo otorgarle a la empresa una fuerza laboral eficiente.

- **Departamento de Contabilidad**

Tiene como principales funciones llevar de manera transparente, clara y concisa todas las operaciones financieras que lleve a cabo la empresa; mantenerse al día con las obligaciones y pasivos laborales; y presentar los estados financieros a la Dirección Comercial.

- **Departamento de Administración**

Es el departamento encargado de administrar los recursos, tomar decisiones de mediana importancia, elaborar los presupuestos anuales después de evaluar las necesidades de cada departamento, además actúa como medio de cobranza y realiza la facturación de alquiler y condominio, y recibir el pago de las mismas.

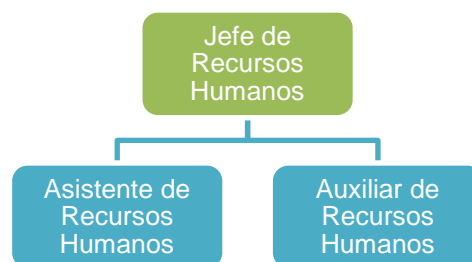
2.6 Estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de la relación del talento humano y la organización, debido a que, el mismo se encarga de los métodos de recompensas para motivar al talento humano para que trabajen en pro de los

beneficios de la empresa y como también debe seleccionar el personal idóneo para realice un trabajo de calidad en sus cargos. Es por ello, que recibe las demandas, analiza y da respuesta a los problemas que puedan surgir respecto al talento humano. Así, selecciona las personas que la empresa necesita y, una vez incorporadas, hace el seguimiento de su adaptación al puesto de trabajo, promueve su formación, su posible rotación dentro de la empresa y gestiona sus contratos.

De esta manera, el departamento se integra por un Jefe de Departamento, el cual representa el nivel superior de la estructura, por el contrario en el nivel inferior se encuentran representado por un (01) asistente y un (01) auxiliar. (Ver Figura 3)

Figura 3. Estructura Organizativa de Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia (2014).

Las actividades realizadas por el personal que integra el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Jefe de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Jefe, el cual tiene la responsabilidad de coordinar y controlar el proceso de reclutamiento y selección del

personal que desean ingresar a la organización, lo que permite determinar de manera puntual los siguientes objetivos:

- Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de inducción del personal que ingresa a la organización.
- Planificar las actividades inherentes a las evaluaciones de desempeño del talento humano de la organización.
- Supervisar los cálculos de los beneficios laborales que posee cada empleado de la organización dependiendo del cargo que posea dentro de la misma.
- Realizar las entrevistas a los aspirantes al cargo.
- Resolver los problemas del talento humano de índole laboral.
- Tomar decisiones en cuanto al talento humano, siempre y cuando se le haya informado al gerente de operaciones.
- Autorizar permisos, controlar la asistencia.

- **Asistente**

Dentro de las funciones que lleva a cabo la asistente de este departamento se encuentran:

- Realizar los cálculos de los beneficios laborales, nómina y demás remuneraciones correspondientes al personal.
- Realizar el proceso de reclutamiento.
- Realizar el proceso de selección.
- Informar sobre cualquier necesidad, problema o novedad referente al personal.
- Recibir permisos médicos.

- **Auxiliar**

Como su cargo lo indica es el encargado de darle apoyo a la asistente de Recursos Humanos, por lo tanto básicamente sus funciones serán las siguientes:

- Mantener al día los archivos del personal.
- Llevar el control de la asistencia.
- Mantener una cartelera informativa para el personal, indicando cumpleaños, empleados del mes, entre otra información.
- Colocar los avisos de solicitud de personal.
- Recibir las hojas de vida de los aspirantes.
- Realizar amonestaciones.

De esta manera se llevan a cabo las funciones por el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos de Administradora TT 3030 2010, C.A., cumpliendo así con los objetivos propuesto y actuando en congruencia con los objetivos de la empresa.

Identificados en la fase II los aspectos generales de la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., a continuación se presenta la fase III, donde se describen y se definen los aspectos teóricos y legales relacionados con los procedimientos de selección y reclutamiento de la empresa.



*FASE III. ASPECTOS TEÓRICOS Y
LEGALES RELACIONADOS AL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
TALENTO HUMANO*

FASE III. ASPECTOS TEÓRICOS Y LEGALES RELACIONADOS AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la presente fase se describen los aspectos teóricos y las bases legales que se emplean el departamento de recursos humano de la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., para el procedimiento de reclutamiento y selección del talento humano.

3.1 La Administración de Talento Humano

Para poder hablar sobre la administración del talento humano, se debe primero definir que es talento humano y cuál es su función e importancia dentro de las empresas hoy en día. Según la definición Serna (2008) el talento humano “*es la actitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño*”. (p.89.). Se denomina Talento Humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores a la empresa para que la misma pueda producir, prestar servicios o cualquiera que sea su razón social, es por eso la importancia que tienen el talento humano para las empresas, pues son necesarios para cumplir con las metas que se propongan, el talento humano y las empresas están interrelacionadas y deben trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades de ambos. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) es el trabajo en equipo para alinear las políticas del talento humano con la visión estratégica de la organización.

Una vez definido el talento humano, también conocido como recursos humanos, capital humano, fuerza laboral, personal, entre otros; se puede definir a la administración de talento humano según Dessler (2009) “*son las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos*

humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”.(p.31). Cada una de estas fases posee características propias y cumple con objetivos diferentes, aunque todos ellos persigan el fin común de lograr un personal calificado e idóneo para cada puesto de trabajo dentro de la organización que contribuya a la consecución de las metas de la misma. Así, el departamento encargado de esta administración debe ocuparse de la regulación y formulación de las políticas de reclutamiento, selección, formación, evaluación, promoción, remuneración, seguridad social y egreso de los empleados. Estos procesos son la base de la eficiencia y satisfacción de los recursos humanos, por lo que las empresas deben darle la importancia que se merece. Así es como esta labor tan relevante debe estar en manos de personal calificado, o en su defecto, la empresa podría tener manuales que estandaricen los procedimientos, a fin de evitar que se cometan errores en el reclutamiento y selección que conlleven a la contratación y despido de sucesivas personas hasta lograr aquella que se adapte al puesto, lo que generaría pérdidas económicas.

3.2. Reclutamiento

El reclutamiento de acuerdo a como lo señalan Wayne y Robert (2005) es, "*el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en números suficientes y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización*". (p.119). A través del reclutamiento la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento según Bretones y Rodríguez (2008), puede definirse como "*un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente*

de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”(p.101). Por lo tanto el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección, es todo lo que implica el reclutamiento de recursos humanos.

3.2.1 Importancia del Reclutamiento del Talento Humano

Existen muchas razones por las cuales se destaca al reclutamiento de personal como una herramienta importante para la administración, es por ello que se debe tener en cuenta un reclutamiento eficaz tal como lo define Dessler (2009):

Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir un puesto el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través del reclutamiento. El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón. No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. Si solo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga opción que contratarlo. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como las entrevistas y las pruebas para seleccionar a los mejores.(p.201).

Según lo antes expuesto, la importancia del reclutamiento está en que la empresa debe atraer la mayor cantidad posibles de candidatos que cumplan con el perfil del puesto vacante, para así contar con una gran muestra y poder llevar a cabo las distintas pruebas que darán como resultado el talento humano más idóneo para cumplir con eficacia y eficiencia las actividades inherentes al cargo que ocupara.

3.2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento según Aponte (2006) es “*el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra las personas interesadas en vincularse laboralmente a ella.*” (p.109).Es decir, las fuentes de reclutamiento son los

lugares de origen donde se encuentra el talento humano necesario por la empresa para ocupar la vacante que se encuentre disponible. Por consiguiente, la organización puede utilizar varias fuentes como el propio personal que está en la empresa, archivos de solicitudes, agencias de empleo, organizaciones educativas, entre otras y ahí se da inicio al tipo de reclutamiento que se va a utilizar, si es interno o externo.

Por lo tanto, cuando la empresa selecciona el tipo de fuentes a utilizar debe elegir el medio que usará para atraer el talento humano necesario para seleccionar el más idóneo para la vacante disponible. Según Aponte (2006) los medios de reclutamientos son *“los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes”*.(p.111).Es por ello, que es importante elegir un buen medio de reclutamiento puesto que, a través de ellos se comunica al mercado la necesidad que tiene la empresa de un talento humano para llenar una vacante disponible.

3.2.3 El Reclutamiento Interno

De este modo, según Ramos (2006) en el reclutamiento interno *“las vacantes o puestos de una nueva creación se cubren con personal de la propia empresa, como consecuencia de los movimientos de traslado y promoción”*.(p.206).De manera que, el reclutamiento se denomina interno cuando, surge la necesidad de ocupar un cargo dentro de la empresa, la organización trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados, transferencias o programas de desarrollo. Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éste tipo de reclutamiento requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

3. 2.3.1 Ventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno tiene puntos positivos que contribuyen al éxito de la organización, por lo tanto Chiavenato (2007) los menciona de la siguiente manera:

- *Es más económico. *Es más rápido. *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (p.159)

Según lo expuesto por el autor, el reclutamiento interno cuenta con varias ventajas que van desde ser más económico puesto que se evitan gastos administrativos, como también es más rápido debido a que no es necesario atraer personal sino que este ya se encuentra en la empresa; posee mayor confiabilidad porque el candidato ya es conocido y ha sido evaluado por la empresa. Sirve de motivación para los empleados, lo que genera una competencia sana entre los mismos y por último la organización se beneficia de la capacitación que ha recibido el personal durante su estancia laboral.

3. 2.3.2 Desventajas del Reclutamiento Interno

Así mismo como el reclutamiento interno tiene aspectos positivos, existen puntos negativos en este tipo de procedimiento, Chiavenato (2007) hace referencia de ellas a continuación:

*Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados. *Puede generar conflicto de interés, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no muestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. *Al promover continuamente a sus empleados, la empresa lo eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. *Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. *Provoca una descapitalización del talento humano, la organización pierde a un empleado capacitado y puede obtener a un aprendiz novato e inexperto. (p. 160).

Por lo tanto, el reclutamiento interno tiene como desventajas la apatía y el desinterés del personal que por no tener la experiencia no se encuentre capacitado y no califique para el puesto, otra consecuencia que se genera es el estancamiento de algunos de los empleados a disposición de alguien de mayor jerarquía que no pueda ascender y el cual no quiere ser reemplazado por estos. También cuando la empresa promueve constantemente, llega el momento en que el individuo se detiene en un puesto por su incapacidad para seguir avanzando porque ya ha agotado el máximo de sus capacidades. Al aplicarse continuamente este tipo de reclutamiento el talento humano pierde su creatividad para innovar al estar habituado solo a la cultura organizacional de la empresa. Por otro lado cuando el personal interno no tiene las condiciones para igualar al candidato externo genera un daño al patrimonio humano porque no cuenta con la suficiente experiencia en altos niveles jerárquicos.

3. 2.4 El Reclutamiento Externo

Por su parte, el reclutamiento externo según Ramos (2006; 207) es cuando *“el candidato proviene del exterior. Con ello se produce un in-put de recursos humanos que podrá enriquecer el potencial de la empresa dado que el empleado que entra puede aportar nuevas ideas, conocimientos, métodos”*. De modo que, el reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas y se logra a través de la aplicación de diferentes estrategias, siendo la más utilizada los anuncios en la prensa. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes, estos describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

También pueden utilizarse los datos de las agencias de colocación, las cuales, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad. Otro método utilizado es la visita a instituciones educativas porque son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos. Además, pueden hacerse reclutamientos por medio de candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

3. 2.4.1 Ventajas del Reclutamiento Externo

El proceso de reclutamiento externo tiene ventajas las cuales, Chiavenato (2007) menciona a continuación:

*Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización. *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. (p.163).

De manera que el reclutamiento externo ofrece varias ventajas como nuevo talento humano que pueden aportar nuevas ideas para lograr los objetivos de la organización y además enriquece al personal cuando los candidatos que ingresan tiene un nivel igual o superior al que ya está en la empresa. Así mismo, aprovecha la capacitación del candidato la cual la obtuvo en otros lugares ya sean financiados por otra organización o medios propios, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

3. 2.4.2 Desventajas del Reclutamiento Externo

Como desventajas del reclutamiento externo, Chiavenato (2007) señala:

*Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos. *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. *Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento personal. *Generalmente afecta la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos. (p. 163).

En cuanto a las desventajas del reclutamiento externo, se puede decir que se invierte más tiempo en la elección y aplicación de técnicas para reclutar y seleccionar al personal, lo que hace el proceso sea más costosa y prolongada. A su vez, es menos confiable este procedimiento porque se

desconoce las costumbres y la conducta del nuevo talento que ingrese a la empresa. Al tener como único tipo de reclutamiento el externo, limita las posibilidades de ascenso dentro de la organización, lo que genera descontento del personal. También perjudica las políticas de remuneración en la empresa debido a que el nuevo talento humano puede exigir un salario elevado con respecto al que se tenía para ese cargo.

3.3 Selección de Talento Humano

La selección de personal, es el proceso llevado a cabo para elegir entre los candidatos reclutados que son mejor opción para la empresa o institución. De acuerdo con Aguirre (2007): *“es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con la de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en la organización”*.(p. 35). Es decir, luego de haber atraído los recursos humanos a la empresa mediante el reclutamiento, estos son analizados a través de las cualidades que poseen tanto personales como laborales y se estudia si estas son las más idóneas para llevar a cabo las actividades que requiere el cargo.

En el desarrollo del proceso de selección de personal es necesario valorar los principios que deben cumplirse para que éste alcance resultados satisfactorios. Por lo tanto, Rodríguez Valencia (2007) señala que *“este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puesto y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para selección de personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarán los esfuerzos anteriores”*. (p. 155). De esta forma la selección se transforma en un grupo de pasos que se deben llevar a cabo de manera minuciosa para que la selección del talento humano se realice de manera acertada y así los gerentes tomen las decisiones

adecuadas, en cuanto a la elección del personal más adecuado y así sus capacidades concuerden con los requisitos del puesto para que tenga éxito en el mismo.

3.3.1 Técnicas de Selección de Talento Humano

Una vez analizado el puesto de trabajo, obtenido el perfil de cargo y realizado el reclutamiento de los candidatos que potencialmente podrían ocupar la vacante, se deben aplicar unas series de técnicas que ayuden a la comparación entre los mismos y a su vez, permitan tomar la decisión final del talento humano. Según Montes y Gonzales (2006), expresan que: *“estas técnicas pretenden evaluar las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar de forma óptima el trabajo y tratan de predecir el grado de adecuación del candidato al puesto, así como la conducta y comportamiento que este tendrá si se produce su incorporación a la empresa.”* (p. 88). De acuerdo con esto, a través de las técnicas de selección la organización puede garantizar el éxito del procedimiento, debido a que le permite medir las capacidades y conocimientos del candidato reclutado y compararlo con el perfil del cargo, lo que permite una adecuada toma de decisiones a la hora de elegir el individuo que más se ajuste a las necesidades que requiera el cargo vacante.

Existen diversas técnicas de selección y la aplicación de ellas dependerá del cargo que se desee ocupar. Sin embargo, Montes y Gonzales (2006), señalan las siguientes como las más utilizadas:

Las pruebas de selección o de idoneidad son herramientas que permiten evaluar la compatibilidad entre los requerimientos del puesto ofertado y el perfil de los candidatos. Se dividen en tres grandes grupos: *Pruebas profesionales: permiten valorar a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación los conocimientos característicos de una profesión. Es decir, se trata de averiguar si el candidato sabe desempeñar las tareas propias del puesto o si tiene los conocimientos mínimos que le van a permitir desempeñarlas. *Pruebas psicométricas: en estas pruebas se calcula, generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgos de personalidad o capacidad. *Pruebas grupales: se realizan a través de la dinámica de grupo, para evaluar el comportamiento del candidato

dentro de un grupo. La entrevista de selección son las herramientas de selección por excelencia y se utilizan para contrastar, verificar y corroborar la información obtenida del candidato en las fases anteriores. Existen varios tipos de entrevista: *Entrevistas dirigidas: son aquellas que se adaptan a un guion preestablecido. *Entrevistas libres: en esta deja campo libre a la improvisación. *Entrevistas individuales: un único candidato es entrevista por uno o varios entrevistadores. *Entrevistas grupales: varios candidatos son entrevistados por uno o varios entrevistadores. *Entrevista de contacto: en este tipo de entrevistas se produce una primera aproximación entre candidato y empresa. *Entrevistas finales: se realizan a los candidatos finalistas para tomar una decisión definitiva. (p.88)

En este mismo orden de ideas, las técnicas de selección a pesar de su diversidad, las organizaciones emplean con mayor frecuencia pruebas que determinen las cualidades cognitivas y destrezas físicas del talento humano, así como entrevistas que permitan comprobar los resultados de dichas prueba. Esto quiere decir, que por lo general no deben aplicarse, en la empresa una sola técnica sino que deben trabajar simultáneamente para obtener información confiable y verificada de los candidatos.

3.3.2 Importancia de la Selección del Talento Humano

La selección del talento humano es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. Y como el reclutamiento resulta costoso y lleva tiempo, muchas empresas caen en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que algunas personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo. Es por ello, que los encargados de esta labor tienen sobre sí una gran responsabilidad y una adecuada toma de decisiones le proporcionara a la empresa importantes resultados como los señala Chiavenato (2009):

*Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción del trabajo. *Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones. *Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos. *Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación. *Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas. *Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo. *Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación. (p. 165).

3.4 Bases legales relacionados con el Reclutamiento y Selección del Talento Humano

Las empresas privadas realizan un conjunto de actividades con la finalidad de prestar un servicio o bien a la comunidad, pero para esto se hace necesario efectuar un conjunto de operaciones enmarcadas dentro del ámbito financiero y administrativo las cuales se encuentran regidas por un grupo de disposiciones legales que tienen como propósito establecer un conjunto de directrices y normativas en pro de un desempeño con carácter legal e idóneo por el cual se deban realizar estas operaciones y procedimientos dentro de la organización.

En tal sentido dentro del ámbito legal que rige los procedimientos y funciones relacionadas al reclutamiento y selección del talento humano son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras.

3.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Cabe señalar, que en el país el fundamento principal de ordenamiento jurídico y norma suprema es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° N° 5.453, Marzo 24 del 2000, por la cual se

rigentodas las personas naturales y jurídicas, organismos e instituciones de carácter público o privado. Es por ello, que encontrándose dentro de esta Carta Magna, el derecho al trabajo se encuentra consagrado en su Artículo 87, el cual señala:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.23)

De esta forma, la empresa objeto de estudio se encuentra obligado a hacer cumplir las disposiciones del artículo citado, lo cual realiza al ofrecer puestos de trabajo a la población y al realizar labores de reclutamiento y selección que garanticen la prosecución de una carrera laboral estable.

Por su parte el Artículo 89, indica los principios que deben regir toda relación laboral: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda

medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social. (p.23)

De manera que, la empresa deberá proporcionar a los aspirantes iguales oportunidades, todos los beneficios que la ley demande, estabilidad laboral y los derechos que por ley le corresponden, sin importar estatus social, credo, religión o razas. Para que exista una armonía en la relación entre el patrono y el empleado.

3.4.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Estanueva Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), fue aprobada por Decreto Presidencial Nro. 8.938, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.

Los aspectos más relevantes de la LOTTT, en el contexto de este informe, refieren al contrato de trabajo, las vicisitudes de la relación de trabajo y la estabilidad en el empleo.

Se preserva el principio general de informalidad del contrato de trabajo; sin embargo, en el supuesto de no haber sido celebrado por escrito se presumirá cierto el contenido que le asigne el trabajador, salvo prueba en contrario según lo señala artículo 58 de la LOTTT

El contrato de trabajo se hará preferentemente por escrito, sin perjuicio de que pueda probarse la existencia de la relación de trabajo en caso de celebrarse en forma oral. Cuando esté probada la relación de trabajo y no exista contrato escrito, se presumen ciertas, hasta prueba en contrario, todas las afirmaciones realizadas por el trabajador o trabajadora sobre su contenido. (p. 35)

Si el contrato de trabajo fuese celebrado por escrito, el patrono deberá dejar constancia, en un libro concebido para tal fin, de la entrega de un ejemplar a sus trabajadores, recabando la firma de éstos (artículo 59, último aparte de la LOTT).

Con respecto a los artículos citados anteriormente, la empresa a objeto de estudio deberá asumir la obligación de realizar contratos escritos o por consecuente constatar la relación laboral que exista entre sus trabajadores y la misma.

Definidos todos los aspectos teóricos y legales, en la fase III, relacionados al proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Administradora TT 3030 2010, C.A., a continuación, en la fase IV, se describen los procedimientos llevados a cabo en la empresa.



*FASE IV. PROCEDIMIENTOS PARA EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
TALENTO HUMANO APLICADO POR
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA
ADMINISTRADORA TÍ 3030 2010, C.A.*

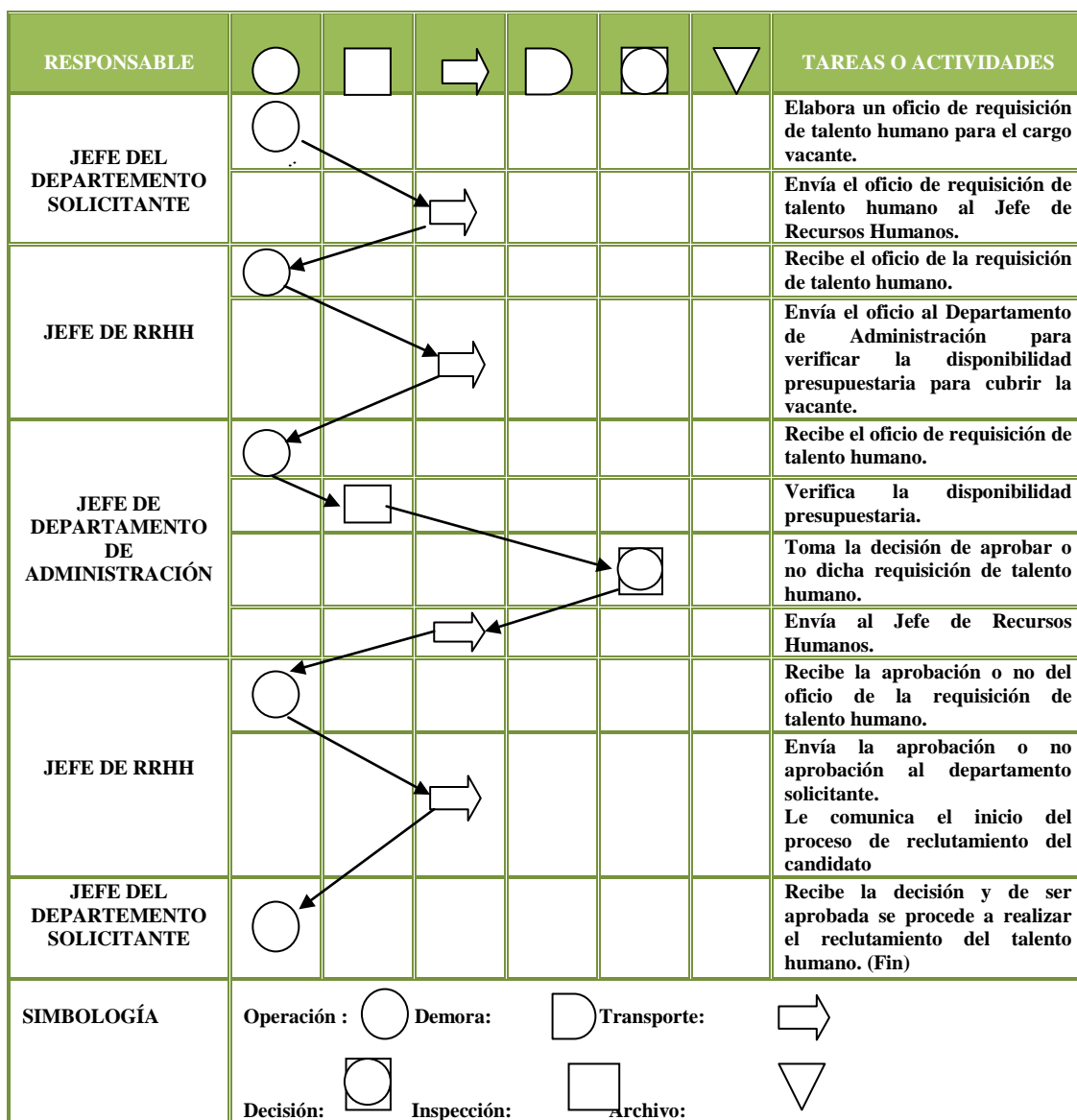
FASE IV. PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.

4.1 Procedimiento de Detección de Necesidades de Talento Humano

Este procedimiento surge del requerimiento para cubrir una vacante en un Departamento de la organización, bien sea, por despido, renuncia, transferencia administrativa, o creación de un cargo, que genera la necesidad de un talento humano.

Primeramente, el jefe del Departamento con la vacante le entrega al jefe de RRHH un oficio de requisición del talento humano, el jefe del RRHH verifica la disponibilidad presupuestaria a través de un oficio que envía al Departamento de Administración y el mismo comprueba si hay el recurso para la contratación, en caso de existir el recurso, el jefe del Departamento de Administración le envía un oficio notificando la aprobación o en caso contrario que no aprueba la propuesta, luego el jefe de RRHH recibe la notificación en caso de ser aprobado notifica al jefe de departamento que solicito la necesidad, y le comunica que procederá al reclutamiento para la posterior selección del candidato, de igual manera en caso de no existir los recursos, le notifica que no es posible satisfacer la necesidad. En este caso, el cargo que no puede ser ocupado se elimina y se delegan las funciones a otros trabajadores, a menos que sea estrictamente necesaria su ocupación. Este proceso se resume en el siguiente flujograma 1:

Flujograma 1. Procedimiento de Detección de Necesidades de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2015)

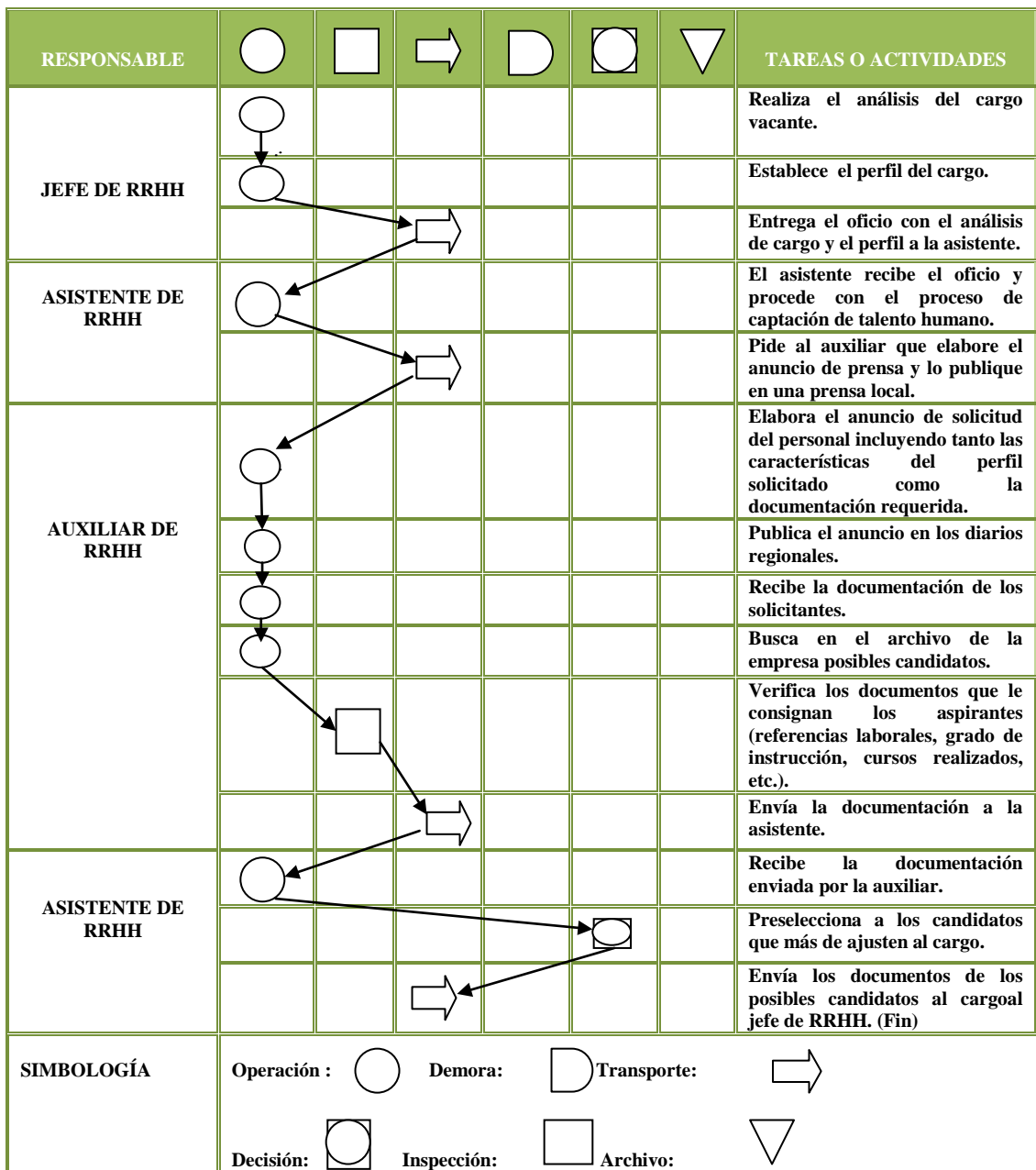
4.2 Procedimiento para el Reclutamiento del Talento Humano

Ante la solicitud de cubrir el cargo vacante, el jefe de RRHH analiza el cargo y establece el perfil del candidato a ocupar la vacante y se lo entrega en un oficio a la asistente para que proceda a la captación de personal. En caso de que el cargo a ocupar y el perfil del mismo se encuentren determinados, el asistente directamente prepara el medio de reclutamiento.

Una vez que se tiene el perfil, el asistente procede a realizar el reclutamiento externo del candidato porque la empresa no utiliza fuentes internas. De inmediato, pide al auxiliar que elabore un anuncio de prensa para su publicación en un periódico regional por un mínimo de 30 días, plazo que se puede extender si no se ha contratado el nuevo personal. Este anuncio debe especificar los requisitos que debe presentar el aspirante al cargo cuando vaya a presentarse en la entrevista, tales como el curriculum vitae, referencias laborales, fotocopia de la cédula y una foto tipo carnet, los cuales deben ser enviados vía email (feriaislas@traki.com.ve).

Una vez realizada la publicación, el auxiliar recibe la documentación de los aspirantes al cargo hasta que se cuente con la cantidad de candidatos deseados, las verifica, también revisa en el archivo de la empresa curriculums de aspirantes que hayan enviado su documentación en ocasiones pasadas, se las entrega a la asistente y esta preselecciona a los candidatos que más se ajusten al perfil del cargo y envía al jefe de Departamento de RRHH la documentación de los posibles candidatos al cargo para dar inicio al proceso de selección de talento humano.. El procedimiento se resume en el siguiente flujograma:

Flujograma 2. Procedimiento de Reclutamiento del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia (2015)

4.3 Procedimiento para la Selección del Talento Humano

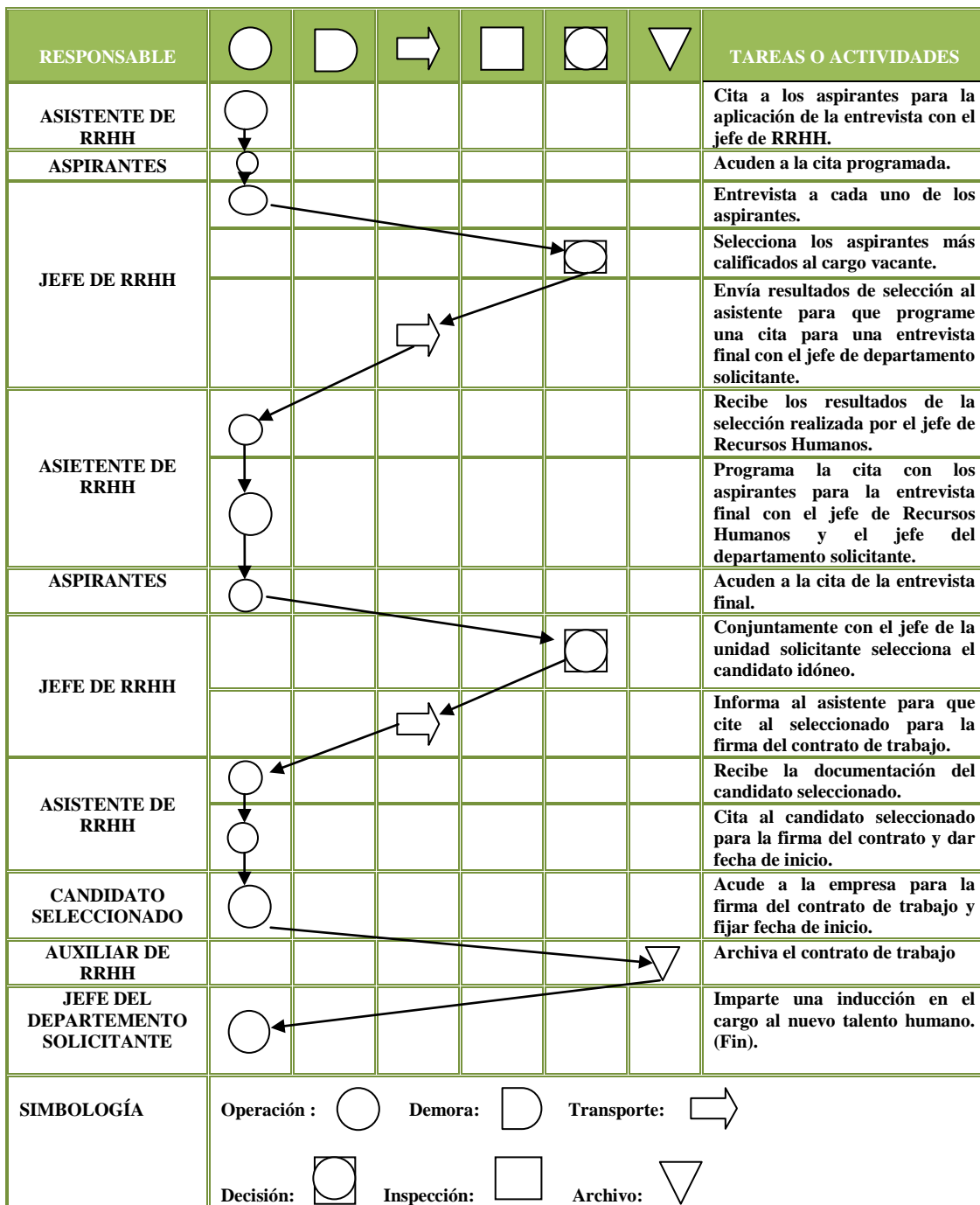
Luego que el asistente RRHH, envía los documentos al jefe de RRHH, procede a citar a los aspirantes a una entrevista con el Jefe de RRHH. Cabe destacar que la empresa solo utiliza la técnica de la entrevista para la selección de personal.

Una vez notificado, el aspirante, se presenta a la entrevista el día pautado.

Al finalizar, con la entrevista, se les informa a los candidatos seleccionados por el jefe de Departamento de Recursos Humanos que se le realizará un entrevista final con el jefe del departamento solicitante.

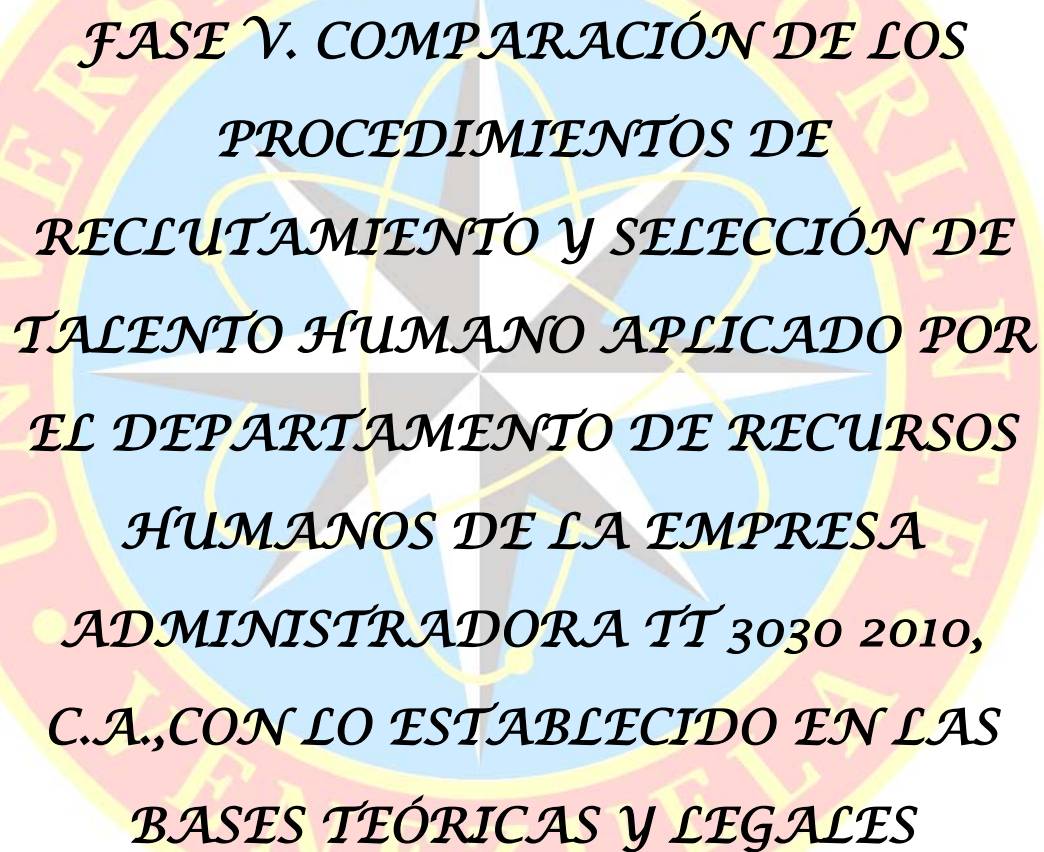
El asistente, programa con el jefe del departamento solicitante una entrevista con cada uno de los candidatos, el auxiliar avisa a los candidatos la fecha y hora de la misma. En función del análisis de los resultados de la entrevista, el jefe del departamento solicitante y el jefe de RRHH toman la decisión de contratar al talento humano más idóneo para el cargo, informándole la decisión al asistente para que avise al candidato la fecha de contratación. Una vez celebrada la relación de trabajo, es decir, el contrato que es un formato preestablecido por la empresa que establece las condiciones de trabajo y los beneficios que tendrá ese trabajador con la empresa y que debe estar ajustado a lo establecido en la ley, la asistente entrega un ejemplar del contrato de trabajo al auxiliar para que este lo archive. Por último, el jefe del departamento solicitante le da una inducción del cargo que va a ocupar para que el nuevo talento humano se familiarice con las funciones inherentes al cargo y su entorno de trabajo. El procedimiento se resume en el siguiente flujograma:

Flujograma 3. Procedimiento para la Selección del Talento Humano



Fuente: Ávila (2015)

En esta fase IV se describieron los procedimientos aplicados en la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.,



*FASE V. COMPARACIÓN DE LOS
PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
TALENTO HUMANO APLICADO POR
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA
ADMINISTRADORA TT 3030 2010,
C.A., CON LO ESTABLECIDO EN LAS
BASES TEÓRICAS Y LEGALES*

FASE V. COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., CON LO ESTABLECIDO EN LAS BASES TEÓRICAS Y LEGALES

En esta fase se presenta la comparación entre los procedimientos aplicados en el Departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de talento humano por la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., y lo establecido en las bases teóricas y legales, con el fin de verificar su adecuación a los mismos, mediante la utilización de cuadros comparativos.

5.1 Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A, con lo establecido en los aspectos teóricos

Cuadro 1. Cuadro Comparativo de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., según lo establecido en las bases teóricas.

BASES TEÓRICAS	Procedimiento en la EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.	OBSERVACIONES
Talento Humano		

<p>Cerna (2008) el talento humano <i>“es la actitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”</i>. (p.89)</p>	<p>En ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., dentro de su estructura organizativa se cuenta con un talento humano calificado para realizar las actividades diarias inmersas en los procedimientos relacionados con los empleados de la empresa, que son ejecutadas en la misma.</p>	<p>En el Departamento de Recursos Humanos el jefe, la asistente y la auxiliar se encargan de todo lo relacionado en cuanto a seleccionar el talento humano valorando la actitud intelectual más idónea para que se lleve a cabo las actividades inherentes a cada cargo dentro de la empresa.</p>
---	---	---

La Administración de Talento Humano

<p>Desler (2009) <i>“son las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”</i>. (p. 31)</p>	<p>La empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., tiene establecida sus políticas en cuanto al manejo del personal, las cuales son dictaminadas verbalmente por la Directora Inmobiliaria al momento de la inducción al jefe del Departamento de Recursos Humanos, de igual manera el mismo verbalmente le comunica a su asistente y a su auxiliar dichas políticas, siendo esta área funcional la que desarrolla una serie de procedimientos administrativos relacionados con el reclutamiento y la selección para la ocupación de un puesto en la empresa. En el cual se desarrollan políticas de capacitación para el candidato, luego de su contratación,</p>	<p>A pesar de que el personal del Departamento de RRHH es el encargado de establecer y practicar las políticas que rigen el proceso de reclutamiento y selección, no cumple con esa función, ya que cuenta no con un manual específico que dictamine cuales son los procedimientos a seguir cuando surge una necesidad de personal dentro de la organización, sino que las instrucciones sobre los mismos son dictadas verbalmente por la Directora Inmobiliaria, por lo tanto el jefe del Departamento de RRHH es el encargado</p>
---	--	---

	garantizándole los beneficios y salarios laborales.	de dirigir todo el procedimiento administrativo relacionado con el reclutamiento y selección del talento humano para la ocupación del puesto vacante.
Reclutamiento		
Wayne y Robert (2005) es, <i>"el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en números suficientes y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización."</i> (p, 119)	En la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., cuando los diversos departamento manifiestan la necesidad de personal, le corresponde al Departamento de RRHH desarrollar un conjunto de procedimientos para el reclutamiento de personal que incluyen, el análisis de cargo, la revisión del perfil del cargo y la colocación de anuncios de prensa para convocar candidatos.	Se pudo observar durante la pasantía que el jefe del Departamento de RRHH efectúa en conjunto con el asistente y el auxiliar, las actividades inmersas en el procedimiento de reclutamiento, como la elaboración del perfil del cargo, el anuncio de prensa, porque buscacaptar el talento humano de las fuentes de reclutamiento externas. Es necesario para continuar con el proceso de selecciónconsultar con el departamento de Administración para confirmar la disponibilidad presupuestaria, que permita saber si es posible realizar una contratación. El procedimiento para el departamento de RRHHestá limitado

		<p>presupuestariamente, porque no hace planes en cuanto al personal ni las posibles rotaciones, faltas o posibles vacantes que puedan tener, ya que es una empresa pequeña que tiene una estructura organizativa pequeña, sin posibilidades de crecimiento que permitan creaciones de cargo, por lo tanto su estructura organizacional esta estandarizada y en líneas generales por su método de trabajadores contratados se sabe con antelación cuantos trabajadores que hay en la empresa y cuanto tiempo están dentro de la misma, a menos que sea un personal fijo como por ejemplo los Jefes de Departamento.</p>
<p>Importancia del Reclutamiento</p>		
<p>Dessler (2009):</p> <p><i>Suponiendo que la empresa lo autoriza a cubrir un puesto el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos a través del reclutamiento. El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer</i></p>	<p>El Departamento de RRHH de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., a través del anuncio de prensa que realiza la asistente del Departamento se busca atraer al mayor número de aspirantes posibles para cumplir el cargo vacante, de</p>	<p>El Departamento de RRHH le otorga gran importancia al procedimiento de reclutamiento, debido a que elabora y publica un anuncio de prensa en un diario regional de mayor circulación con la finalidad de captar a</p>

<p><i>candidatos para los puestos vacantes del patrón. No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. Si solo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga opción que contratarlo. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como las entrevistas y las pruebas para seleccionar a los mejores.(p. 201)</i></p>	<p>este modo le da posibilidades de elegir entre varios aspirantes el que más se adapte al perfil del cargo, lo que traerá consigo buenos resultados para la empresa.</p>	<p>la mayor cantidad de aspirantes posibles para cubrir el puesto vacante.</p>
--	---	--

Fuentes y Medios de Reclutamiento

<p>Aponte (2006) define fuentes de reclutamiento como “<i>el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra las personas interesadas en vincularse laboralmente a ella.</i>” (p. 109)</p>	<p>En ADMINISTRADORA TT 3030, C.A., tiene como única fuente de reclutamiento la externa y la misma la conforma la población general, que tenga acceso a un diario de prensa, siendo de interés de los candidatos que cumplan con el perfil, porque el Departamento de RRHH no maneja mercados laborales u otros medios de reclutamiento externo, tales como: universidades; además, no tiene dentro de sus políticas de manejo del personal la promociones o ascensos, por lo tanto el reclutamiento interno es muy poco probable.</p>	<p>Se pudo observar durante la pasantía, que en el Departamento de RRHH no emplean la fuente de reclutamiento interno, ya que no existen oportunidades de ascenso. Además de observo, que las ofertas de trabajo no se dan en lugares concretos, como universidades, agencias de empleos, u otros organismos.</p>
<p>Aponte (2006) los medios de reclutamientos son “<i>los canales a través de los cuales la empresa divulga</i></p>	<p>El medio de reclutamiento utilizado en ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., es el</p>	<p>Se observó que el Departamento de RRHH de la empresa ADMINISTRADORA</p>

<p><i>en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes”.(p.111)</i></p>	<p>avisos de prensa, el cual el asistente de RRHH se encarga de redactar el oficio que luego se va a publicar, en el cual, especifica las características que debe poseer el aspirante y los requisitos que debe consignar.</p>	<p>TT 3030 2010, C.A., utiliza tan solo un medio de reclutamiento para poder atraer aspirantes para un puesto vacantedentro de la organización. Por lo tanto, el medio que usa es el anuncio de prensa que redacta la asistente del Departamento de RRHH y luego publica en un diario regional.</p>
--	---	---

El Reclutamiento Interno

<p>Ramos (2006) elreclutamiento interno “<i>las vacantes o puestos de una nueva creación se cubren con personal de la propia empresa, como consecuencia de los movimientos de traslado y promoción</i>”. (p. 206)</p>	<p>La empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., no tiene dentro de sus políticas de manejo del talento humano el reclutamiento interno, debido a que no promueve a su personal.</p>	<p>Según lo observado el Departamento de RRHH, no emplea las promociones o ascensos del personal interno, lo que genera poca motivación en el talento humano de la organización porque hay poca oportunidad de crecimiento.</p>
---	--	---

Ventajas del Reclutamiento Interno

<p>Chiavenato (2007) los menciona de la siguiente manera: *Es más económico. *Es más rápido. *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados. *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del</p>	<p>Estas ventajas en la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., no son aprovechadas debido a que no emplea el reclutamiento externo.</p>	<p>Durante la pasantía se observo que la empresa no ahorra tiempo ni dinero en cuanto al proceso de reclutamiento, tampoco motiva a su personal con una competencia sana entre sus empleados para conseguir la promoción de cargos.</p>
--	---	---

<p>personal. *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (p.159)</p>		
<p>Desventajas del Reclutamiento Interno</p>		
<p>Chiavenato (2007) hace referencia de ellas a continuación: *La organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados. *Puede generar conflicto de interés, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no muestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. *Al promover continuamente a sus empleados, la empresa lo eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. *Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. *Provoca una descapitalización del talento humano, la organización pierde a un empleado capacitado y</p>	<p>Estas desventajas no afectan a la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., debido a que la misma no emplea el reclutamiento interno.Sin embargo el personal de la empresa siente desmotivación y descontento al ver que las posibilidades de crecimiento no son dirigidas a ellos sino que contratan un personal externo y desprecian los conocimientos y habilidades que poseen dichos individuos.</p>	<p>En el tiempo de pasantía se observó que la empresa no tiene conflictos en cuanto a las promociones y competencias, debido a que el personal está acostumbrado al reclutamiento externo, por lo tanto están consientes que las oportunidades de ascenso son nulas y esto conlleva a que los empleados no se esfuercen por dar el máximo de sus capacidades</p>

<p>puede obtener a un aprendiz novato e inexperto. (p. 160)</p>		
<p>El Reclutamiento Externo</p>		
<p>Ramos (2006) es cuando “<i>el candidato proviene del exterior. Con ello se produce un in-put de recursos humanos que podrá enriquecer el potencial de la empresa dado que el empleado que entra puede aportar nuevas ideas, conocimientos, métodos</i>” (p.207).</p>	<p>ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., usa el reclutamiento externo como herramienta para captar aspirantes al cargo vacante. La jefa del Departamento de RRHH en conjunto con la asistente y el auxiliar realizan las actividades a comoes el análisis de puesto, el perfil del cargo, la elaboración de un anuncio de prensa atractivo para que asista la mayor cantidad de aspirantes al puesto requerido y se elija el aspirante más idóneo dentro de todos los aspirantes que puedan llegar a presentarse.</p>	<p>Debido a que el Departamento de RRHH tiene como único medio el reclutamiento externo para la captación de personal, a través de un anuncio de prensa que elabora la asistente del Departamento de RRHH, se enfoca solo en personas que tengan acceso a un medio de prensa. Lo que hace limitativo el proceso. Es importante mencionar que la empresa solo realiza un aviso de prensa porque es rápido, sencillo y de fácil acceso al público.</p>
<p>Ventajas del Reclutamiento Externo</p>		
<p>Chiavenato (2007) menciona a continuación: *Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización. *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. (p.163).</p>	<p>En la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., a través del reclutamiento externo aprovecha el personal que tenga todas las cualidades y características optimas por preparación propia o financiada por otras organizaciones.</p>	<p>Durante la pasantía se observo que el jefe de RRHH, al analizar el análisis y establecer el perfil de cargo, se enfoca en que el nuevo aspirante tenga la preparación necesaria para ocupar el puesto, y así no tener que invertir en cursos de capacitación de</p>

		<p>personal. También que espera que el talento humano que ingrese sea innovador y realice las tareas de su puesto eficientemente.</p>
<p>Desventajas del Reclutamiento Externo</p>		
<p>Chiavenato (2007) señala: *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos. *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. *Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto frustra al personal que ve barreras para su crecimiento personal. *Generalmente afecta la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos. (p. 163)</p>	<p>En la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., el reclutamiento externo se da como un proceso que requiere tiempo y que propicia gastos administrativos, que aun después de reclutado el personal para ocupar la vacante el mismo no asegura su efectividad en el puesto.</p>	<p>Según lo observado en la pasantía en la organización se establece un periodo para llevar a cabo el reclutamiento externo, el cual dura aproximadamente un mes o menos según las solicitudes consignadas a la empresa. Lo que genera una consecuencia negativa porque la empresa se tarda en ocupar la vacante disponible y se deben repartir las tareas de dicho puesto mientras tanto. También se pudo detallar que la empresa mucha gente debe adaptarse a las exigencias del personal nuevo en beneficios salariales, es decir, si el anterior empleado que ocupaba la vacante ganas un sueldo, este nuevo trabajador que ocupará la misma vacante, según su grado de conocimientos puede exigir un salario más</p>

		alto del que ya estaba establecido, lo que genera un conflicto en el ambiente laboral por la desigualdad de sueldos.
--	--	--

Selección de Talento Humano

Aguirre (2007): “es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con la de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en la organización”. (p . 35)	El Departamento de RRHH de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., al realizar el proceso de la selección de personal se enfoca en los requerimientos del cargo que se va a ocupar, es decir, las características que poseen los aspirantes al cargo. Esta función la realiza el jefe de RRHH porque es el que realiza el perfil de cargo vacante y en función de ellos entrevista a los aspirantes y toma la decisión junto con el Jefe de departamento que solicito cubrir la vacante, la selección de cual aspirante que es el indicado para ocupar satisfactoriamente el cargo.	Durante la pasantía se observó que el jefe de RRHH a pesar de utilizar al reclutamiento externo para cubrir vacantes, al momento de aplicar las técnicas de selección, realiza una entrevista preliminar, mas no ejecuta pruebas exhaustivas para al aspirante, por lo tanto las comparaciones entre los ofertantes se hace a juicio del jefe de RRHH y con los datos obtenidos del perfil del cargo y los conocimientos de cada aspirantes.
--	---	--

Importancia de la Selección de Talento Humano

Chiavenato (2009): <ul style="list-style-type: none"> • Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción del trabajo. • Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las 	El fin que persigue el Departamento de RRHH de ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., con la selección de talento humano es lograr tener el personal más calificado trabajando	A pesar de que el jefe del Departamento de RRHH en conjunto con el Jefe del área que requiere el talento humano, son los responsables de
--	--	--

<p>nuevas funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos. • Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación. • Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas. • Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo. • Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación. (p. 165) 	<p>en la empresa, por ello el jefe del Departamento de RRHH tiene la responsabilidad de llevar a cabo este proceso minuciosamente, ya que una buena selección influirá positivamente en el desarrollo de las actividades del cargo y por ende el buen funcionamiento de la empresa.</p>	<p>seleccionar al aspirante idóneo, la falta de aplicación de pruebas, exámenes y evaluaciones, pueden afectar directamente las decisiones, esto es debido a que el Jefe de RRHH puede actuar por intereses personales y no por resultados concretos arrojados por algunas de las técnicas utilizadas en la selección del talento humano.</p>
---	---	---

Técnicas de Selección de Talento Humano

<p>Montes y Gonzales (2006), señalan las siguientes como las más utilizadas: Las pruebas de selección o de idoneidad son herramientas que permiten evaluar la compatibilidad entre los requerimientos del puesto ofertado y el perfil de los candidatos. Se dividen en tres grandes grupos: *Pruebas profesionales:</p>	<p>En la organización ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., a pesar de que existen infinidad de técnicas de selección que permiten la selección del personal más adecuada para ocupar una vacante disponible, esta solo se apoya en la entrevista de tipo no estructurada, de manera que utiliza una sola</p>	<p>Durante la pasantía de pudo observar que la empresa solo aplica una entrevista no estructurada y luego una preliminar con los Jefes del Departamento de RRHH y el del Departamento donde se encuentra la vacante. También se pudo constatar que no se toman</p>
---	--	--

<p> permiten valorar a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación los conocimientos característicos de una profesión. Es decir, se trata de averiguar si el candidato sabe desempeñar las tareas propias del puesto o si tiene los conocimientos mínimos que le van a permitir desempeñarlas. </p> <p> *Pruebas psicométricas: en estas pruebas se calcula, generalmente a través de test, el potencial del candidato en cuanto a aptitud, rasgos de personalidad o capacidad. </p> <p> *Pruebas grupales: se realizan a través de la dinámica de grupo, para evaluar el comportamiento del candidato dentro de un grupo. </p> <p> La entrevista de selección son las herramientas de selección por excelencia y se utilizan para contrastar, verificar y corroborar la información obtenida del candidato en las fases anteriores. Existen varios tipos de entrevista: </p> <p> *Entrevistas dirigidas: son aquellas que se adaptan a un guion preestablecido. </p> <p> *Entrevistas libres: en esta deja campo libre a la improvisación. </p> <p> *Entrevistas individuales: un único </p>	<p> técnica la cual no resulta del todo exitosa porque se obvian pruebas que en conjunto con la entrevista arrojarían datos más certeros y verificados del individuo a evaluar. </p>	<p> en cuenta exámenes médicos, ni pruebas de conocimientos o habilidades que muestren, lo que hace la entrevista una técnica simple y poca exhaustiva, ya que es más confiable realizar varias técnicas para seleccionar al candidato adecuado al puesto. </p>
--	--	---

<p>candidato es entrevista por uno o varios entrevistadores.</p> <p>*Entrevistas grupales: varios candidatos son entrevistados por uno o varios entrevistadores.</p> <p>*Entrevista de contacto: en este tipo de entrevistas se produce una primera aproximación entre candidato y empresa.</p> <p>*Entrevistas finales: se realizan a los candidatos finalistas para tomar una decisión definitiva. (p.88)</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2015).

Al comparar las bases teóricas con los procedimientos ejecutados por el Departamento de RRHH, se observa que la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., se adecua en gran parte con el proceso general de reclutamiento y selección de talento humano. Sin embargo, no se han establecidos procedimientos para el control del desempeño de los trabajadores dentro de la organización, lo que influye en la evaluación de sus tareas y la verificación de las mismas, lo que impide saber si el nuevo empleado las lleva a cabo de manera eficiente. Cabe destacar que el uso solo del reclutamiento externo incide negativamente en la motivación del personal y su compromiso con la organización. Tampoco tiene un manual de procedimientos para la aplicación del reclutamiento y selección del talento humano, pero existen políticas para dichos procesos dictadas por la Directora Comercial, las cuales indican de manera sencilla como llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal. Es importante mencionar que la empresa tiene una táctica de selección sencilla como lo es la entrevista no estructura y la entrevista preliminar, siendo estas las únicas utilizadas, deben aplicarse de manera adecuada para poder obtener al personal idóneo que cumpla con lo exigido en el perfil de cargo.

5.2. Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de talento humano, aplicados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., según los aspectos legales

Para realizar este análisis se presentan a continuación el cuadro comparativo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras, con los procedimientos de reclutamiento y selección descritos anteriormente, además de las observaciones obtenidas en el tiempo de pasantía.

Cuadro 2. Cuadro Comparativo de los procedimientos de reclutamiento y selección de talento humano, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A, según los aspectos legales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras

BASES LEGALES	EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.	OBSERVACIONES
Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999)		
En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela los artículos que se citan a continuación se establecen: Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado	La empresa aplica en las actividades inmersas en el procedimiento de reclutamiento y selección los artículos 87 y 89, al brindar oportunidades a todas las personas que cumplan con los requisitos exigidos en el perfil	La empresa se ajusta con lo establecido en los artículos 87 y 89 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, debido a que la empresa ofrece

<p>garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.</p> <p>Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.</p> <p>Artículo 89, indica los principios que deben regir toda relación laboral, destacándose los siguientes:</p> <p>a) Principio de favor según el cual se aplica la norma más favorable al trabajador, en caso de conflicto legal, b) Irrenunciabilidad de ciertas disposiciones legales, c) Continuidad de relación de tratosucesivo, d)</p>	<p>del cargo vacante, participar en los proceso de reclutamiento, al hacer convocatorias públicas por medio de anuncios de prensa, también todos los aspirantes reciben la misma oferta con los mismos beneficios laborales.</p>	<p>oportunidades de trabajo en igualdad condiciones para todos los aspirantes.</p>
---	--	--

Rendimiento y e) Justicia Social.		
Ley Orgánica Del Trabajo, Trabajador Y Trabajadoras (2012)		
<p>En la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), se mencionan los siguientes artículos:</p> <p>Artículo 58 El contrato de trabajo se hará preferentemente por escrito, sin perjuicio de que pueda probarse la existencia de la relación de trabajo en caso de celebrarse en forma oral.</p> <p>Cuando esté probada la relación de trabajo y no exista contrato escrito, se presumen ciertas, hasta prueba en contrario, todas las afirmaciones realizadas por el trabajador o trabajadora sobre su contenido.</p> <p>Artículo 59. El contrato de trabajo escrito se extenderá en dos ejemplares originales, uno de los cuales se entregará al trabajador o trabajadora, mientras el otro lo conservará el patrono o la patrona.</p>	<p>La empresa celebra contratos escritos con sus trabajadores y trabajadoras al inicio de su relación laboral. Por lo tanto ADMINISTRADORA TT 3030 2010 C.A., cumple con lo establecido por la ley, y los trabajadores y trabajadoras poseen un ejemplar de su contratación, así como la empresa también se queda con uno lo cuales quedan constatados en un archivo.</p>	<p>Durante la pasantía se observó que la empresa se ajusta fielmente con las disposiciones legales establecidas en las LOTTT, referidas a la relación laboral que se lleva a cabo una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección donde el aspirante elegido inicia la relación laboral y firma un contrato.</p>

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como resultado de la comparación de lo establecido en las bases legales con los procedimientos aplicados por el Departamento de RRHH, se observa que se cumplen con todas las disposiciones legales relacionadas con el reclutamiento y selección del talento humano llevado a cabo por el personal de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., al darle oportunidades de trabajo a todas las personas que consignen su información como aspirantes a un cargo vacante, y que una vez seleccionado el empleado, se establecen las condiciones y beneficios de laborales en un contrato escrito.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez analizados los procedimientos para el reclutamiento y selección de talento humano empleados por el Departamento de RRHH de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., se concluye lo siguiente:

- La ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., no cuenta con un manual de normas y procedimientos, donde se establezcan las actividades de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en la empresa, lo que genera que no se realicen de manera adecuada las actividades del departamento de RRHH por no contar con la guía para ello.
- La empresa emplea el reclutamiento externo, lo que trae como consecuencia la desmotivación en el talento humano interno al verse limitada sus posibilidades de ascenso y crecimiento laboral.
- El Departamento de RRHH no realiza varias técnicas de selección tales como, exámenes médicos, así como pruebas de idoneidad que permitan determinar de manera objetiva, si un aspirante se encuentra calificado para un cargo. La decisión queda a juicio del jefe del Departamento de RRHH, debido a que no poseen un manual de normas y procedimientos que de los lineamientos para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección.
- La empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., no cuenta con un número de empleados suficientes en el departamento para llevar a cabo las actividades relacionadas a la administración de Recursos Humanos, lo que trae como consecuencias que las mismas no se realicen de manera adecuada.

- El Departamento de RRHH no actualiza periódicamente el archivo que contiene los currículos de los aspirantes actuales y ajenos a la organización que en oportunidades pasadas fueron consignados a la empresa, para ser invitados en futuras selección. Por lo tanto al momento de consultar esa fuente de reclutamiento, son pocos los candidatos nuevos que puedan presentarse como aspirantes a futuros puestos vacantes.
- ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., se adecua con toda la base legal establecida para la selección y reclutamiento de talento humano, por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su Artículo 87 y 89, además de lo referente a la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras en el artículo 58 y artículo 59.
- La falta de partida presupuestaria en cuanto a las entradas y salidas del talento humano en la organización afecta directamente el proceso de reclutamiento, debido que cuando surge la necesidad de contratar nuevo personal, no se encuentra prevista financieramente, retrasando la contratación del nuevo ingreso.
- A pesar de que ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., realiza el proceso de reclutamiento otorgándole la importancia suficiente para que se lleve a cabo de manera correcta, en el proceso de selección no ocurre lo mismo puesto que, no se consideran la variedad de técnicas de selección y solo se limita a aplicar la entrevista como método de selección, por lo tanto el proceso no puede ser eficiente.



RECOMENDACIONES

Una vez analizados los procedimientos para el reclutamiento y selección de talento humano empleados por el departamento de recursos humanos de la empresa ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A., se plantean las siguientes recomendaciones:

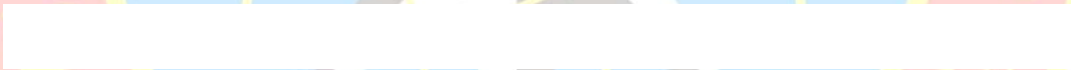
- Diseñar un manual de normas y procedimientos para el reclutamiento y selección del talento humano que permita estandarizar las actividades que deben ejecutarse.
- Implementar el reclutamiento interno como incentivo a que se desarrolle el talento humano existente, además de crear oportunidades de ascenso dentro de la organización.
- Aplicar otras técnicas de selección de personal, tales como: las pruebas de idoneidad, que permitan de manera más exhaustivas elegir al aspirante más indicado y así mejorar la calidad del talento humano que ingrese a la empresa.
- Considerar la contratación de un empleado que ayude con el manejo de las actividades referentes al reclutamiento y selección del talento humano dentro del Departamento de RRHH y así realizar de manera efectiva el proceso.
- Mantener actualizado el archivo con los curriculums de los aspirantes elegibles, con el fin de agilizar futuros procesos de reclutamiento.
- Realizar una planificación presupuestaria que considere los posibles nuevos ingresos que se puedan dar durante el ejercicio económico, para así acelerar el

proceso de contratación cuando exista la necesidad de ocupar un cargo vacante.

- El jefe de Recursos Humanos debe tener una mayor participación en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, debido a que su responsabilidad es la de mayor importancia dentro del Departamento y de él mana la supervisión y seguimiento de las actividades que realicen la asistente y el auxiliar.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, D y Juaro, M. (2007). **Auditoría y Control Interno**. Cultural. Madrid.
- Aguirre Sádaba, A. (2007). Fundamentos de economía y administración de empresas. Editorial Pirámide. Madrid.
- Arias, F. (1990). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de la investigación, introducción a la metodología científica**, Editorial Episteme, Venezuela.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). **Reclutamiento y selección de personal y acogida**. Pirámide. Madrid.
- Castillo Aponte, Jose. (2006). **Administración de personal: un enfoque hacia la calidad**. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Dessler, G. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación. México.
- González Navarro, F. (2005). **Procedimiento administrativo local**. Iustel. Madrid.

- Hurtado de Barrera, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Editorial Fundación Sypal. Caracas.
- Minguez Vela, A. (2005). **Dirección práctica de Recursos Humanos**. ESIC Editorial. Madrid
- Porret, M. (2008). **Recursos Humanos**. ESIC Editorial. España.
- Ramos, T., Yopez, J., Peira, J., y Carreño, F. (2006). Administración de Empresas. Editorial Moid, S.L. España
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. Pearson Educación. México.
- Robbins, P. y Judge, T. (2007). **Comportamiento organizacional**. Pearson Educación. México.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). **Administración moderna de personal**. Editorial Thomson. México.
- Serna Gomez, H. (2008). **Gerencia Estratégica 10° Edición**. 3R Editores. Bogota.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **Proceso de la Investigación Científica**. Limusa. México.
- Wayne Mondy, R. y Noe Robert, M. (2005). **Administracion de Recusos Humanos**. Editorial Prentice Hall. Mexico.

Leyes:

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA. **Gaceta Oficial** N° 36.860 30 de diciembre de 1999.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LAS TRABAJADORES Y
TRABAJADORAS. **Gaceta Oficial** N° 8.938 30 de abril de 2012.

Fuentes electrónicas:

amaneceryveremos.blogspot.com

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO POR LA EMPRESA ADMINISTRADORA TT 3030 2010, C.A.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
AVILA DUBEN, MIREYLI ALEXANDRA	CVLAC:V-20326038 E MAIL:mireyli.avilad@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TALENTO HUMANO

EMPRESAS

PROCEDIMIENTOS

RECLUTAMIENTO

SELECCIÓN

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN

RESUMEN (ABSTRACT):

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
PEDRO FAUSTO ALFONZO	ROL	CA	AS	TU(X)	JU
	CVLAC:	V-8.390.246			
	E_MAIL	pedro.fausto2009@hotmail.com			
	E_MAIL				
VERONICA MORGADO	ROL	CA	AS	TU	JU(X)
	CVLAC:	V-12.657.188			
	E_MAIL	Veronic760@hotmail.com			
	E_MAIL				
NELLANLIA FERMIN	ROL	CA	AS	TU	JU(X)
	CVLAC:	V-16.035.414			
	E_MAIL	nellanliadelcarmen@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	05	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo_de_Grado_Br_Mireyli_Avila	.docx
Trabajo_de_Grado_Br_Mireyli_Avila	.pdf

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

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

TITULO EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIATURA

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACIÓN

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUCLEO NUEVA ESPARTA (UDONE)



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. BOLANOS 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/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

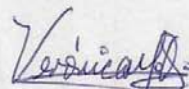
DERECHOS

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


AUTOR


TUTOR


JURADO


JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS