

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL  
CONCEJO MUNICIPAL DE NAGUANAGUA  
DEL ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL  
CONCEJO MUNICIPAL DE NAGUANAGUA  
DEL ESTADO CARABOBO**

**Autoras:**

Sandra Atuve

C.I 15.838.288

Gabriela Colina

CI. 20.787.095

**Tutor:** Lic. . Robinzon Sánchez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIAL

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS DEL CONCEJO MUNICIPAL DE  
NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciadas En Relaciones Industriales

Autor(es):     Altuve Sandra  
                          Colina Gabriela

Tutor: Robinzon Sánchez

San Diego, Octubre de 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00010-2-2017

San Diego, 09 de Octubre de 2017

Ciudadanas  
**Sandra Liliana Altuve Rodríguez**  
C.I. 15.838.288  
**Gabriela Andreina Colina Ordóñez**  
C.I. 20.787.095

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **"Estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo."** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

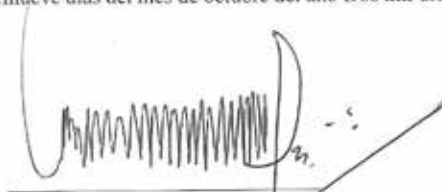
Atentamente,

**Dra. Belkys Suárez Montoya**  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Robinzon Sánchez, portador(a) de la cédula de identidad N° V-7.121.048, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el (la) ciudadano(a) Sandra Altuve, portador(a) de la cédula de identidad N° V-15.838.288, y Gabriela Colina, portador(a) de la cédula de identidad N° V-20.787.095, titulado Estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diecinueve días del mes de octubre del año Dos mil diecisiete



Robinzon Sánchez  
V- 7.121.048

## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por guiarme y acompañarme siempre.

A mis padres Ramón García y Martina de García, por ser el pilar de mi formación, por su comprensión, sus sacrificios y por llevarme a lo que soy hoy en día. Este logro no es solo mío sino de ellos y hoy recompenso parte de su esfuerzo y dedicación.

A mis hijas, ya que son el motor por quien lucho y vivo, gracias por estar siempre allí dándome sonrisas, y amor, ustedes son mi pilar.

Gracias a mi esposo por apoyarme, acompañarme, brindarme el tiempo necesario, por la comprensión y el amor que he recibido en todo momento y compartir en todas mis metas propuestas.

*Sandra Altuve*

## **DEDICATORIA**

Primeramente esta tesis está dedicada a mis Padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

*Gabriela Colina*

## **AGRADECIMIENTOS**

Dios Todopoderoso por ser el creador de mi vida, concederme una familia extraordinaria; otorgarme la paciencia, la fuerza y la fe para culminar esta meta.

Al Concejo Municipal de Naguanagua, por ayudarme en todos los sentidos y facilitarme la información que se necesitó para poder realizar este trabajo de grado.

A mi familia por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, a ellos gracias por estar a mi lado en todo momento.

Al Lcdo. Robinzon Sánchez, tutor de tesis, que con gran paciencia y colaboración ayudo con un excelente apoyo la realización de este trabajo de grado.

A mis Compañeras, Huguimar Rodríguez, Gabriela Colina por apoyarme, acompañarme. A ustedes gracias.

Y por último a todas aquellas personas que faltaron por mencionar, mil gracias por su valiosa y estupenda colaboración.

*Sandra Altuve*

## **AGRADECIMIENTOS**

Ante todo quiero agradecer a mis padres por la oportunidad de existir, por su sacrificio en algún tiempo incomprensido, por su ejemplo de superación incasable, por su comprensión y confianza, por su amor y amistad incondicional, porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional. Por lo que ha sido y será.

Porque sólo la superación de mis ideales, me han permitido comprender cada día más la difícil posición de ser padres, mis conceptos, mis calores morales y mi superación se las debo a ustedes; esto será la mejor de las herencias; lo reconozco y lo agradeceré eternamente.

He llegado al final de este camino y en mi han quedado marcadas huellas profundas de éste recorrido. Son Madre tu mirada y tu aliento. Son Padre tu trabajo y esfuerzo. Son Maestros tus palabras y sabios consejos, mi trofeo es también en suyo

Gracias a la institución por haberme brindado la oportunidad de una educación y aquellos profesores que marcaron mi vida universitaria.

***Gabriela Colina***

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRAFICOS.....	xi
RESUMEN INFORMATIVO.....	xii
INTRODUCCION.....	viii
CAPÍTULO	
I    EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento Del Problema.....	10
1.2 Formulación Del Problema.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación.....	14
1.4 Justificación.....	15
II   MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.3 Bases Legales.....	45
III  MARCO METODOLOGICO	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	50
3.2 Fases de la Investigación.....	52
3.2.1 Fase I.....	53
3.2.2 Fase II.....	55
3.2.3 Fase III.....	57
IV  RESULTADOS.....	62
V   LA PROPUESTA .....	79
VI  CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	97

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

#### CUADRO

	pp.
1. Cuadro de distribución de la población y muestra.....	55
2. Cuadro Técnico Metodológico.....	59
3. Matriz D.O.F.A.....	78
4. Costo-Beneficio.....	83
5. Requisición de personal .....	95
6. Entrevista Telefónica.....	96
7. Chequeo de referencias laborales.....	98
8. Entrevista Personal.....	99
9. Estructura del Curriculum.....	100
10. Solicitud de empleo .....	101

## LISTA DE GRAFICOS

### CONTENIDO

GRAFICO	pp
¿ El departamento es el encargado de evaluar a los candidatos?.....	66
¿Cuenta el departamento con el personal capacitado para la realización de las actividades?.....	67
¿Recursos humanos se encarga de la búsqueda de participantes para un determinado cargo?.....	68
¿Posee normas y políticas en materia de reclutamiento del personal?.....	69
¿Se usa procedimiento para realizar el proceso de reclutamiento del personal?.....	70
¿Considera que el departamento de recursos humanos es importante para la institución?.....	71
¿Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros?.....	72
¿Los candidatos que pasan por el proceso de la entrevista tienden a llegar por fuertes externas? .....	73
¿Utiliza algún formato para entrevista?.....	74
¿Considera que los manuales son instrumentos prácticos e importante dentro la organización? .....	75
¿La organización realiza algún tipo de seguimiento y control al proceso de selección?.....	76



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIAL

## RESUMEN INFORMATIVO

Autor(a): Sandra Liliana Altuve Rodríguez  
Autor(a): Gabriela Andreina Colina Ordoñez  
Tutor: Lic. Robinzon Sanchez  
Fecha: 07/06/2017

El objetivo de esta investigación fue proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del estado Carabobo. La metodología que se manejó para la ejecución de esta investigación se encuentra enmarcada dentro de un proyecto factible, apoyada en un estudio documental de tipo de campo. La población estuvo integrada por Dieciocho (18) empleados fijos que trabajan en dicha institución y para la muestra de estudio, se tomará una porción de la población los cuales se escogió como unidad de estudio, la oficina del personal, se recolectó a través de un cuestionario traduciendo los objetivos y la variables de la investigación, por medio de unas preguntas particulares permitiendo la obtención de la problemática que se desea evaluar. Este proyecto de investigación se encuentra basado en las modificaciones y mejoras de estrategias para el departamento de Recursos Humanos.

**Descriptor:** Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Estrategias.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerado como incompatibles o irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y

dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

En toda empresa bien sea pública o privada se están suscitando el ingreso de importantes cambios, específicamente en la manera en que se gestiona Recursos Humanos, ya que este es uno de los componentes que posee mayor relevancia dentro de la misma, por lo tanto, hay que cubrir y satisfacer las necesidades de los mismos tanto interna como externamente. Dentro del departamento de recursos humanos existen diversidad de fuentes de las cuales se sirven para poder realizar sus principales funciones, en la misma se encuentra el área de reclutamiento, selección de personal, fases importantes al momento de introducir capital humano dentro de la organización.

En este sentido se tiene que las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo. Es por ello que en el desarrollo de la investigación se propone diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de Recursos Humanos del Concejo municipal de Naguanagua del estado Carabobo. Por consiguiente, es preciso señalar que la investigación presentada a continuación está estructurada en cuatro (4) capítulos que se describen de la siguiente forma:

**Capítulo I:** El Problema donde se describirá de manera amplia la situación objeto de estudio, los objetivos generales y específicos que tendrá dicha investigación, la formulación del problema en donde se empleara una interrogante lo

que no se sabe o se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo y por último la justificación en donde se expresa el porqué del estudio y la razón de ser su realización.

**Capítulo II:** Marco Teórico, el mismo trata sobre los antecedentes de la investigación en donde se mencionaran los estudios previos relacionados con el problema planteado, y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio, bases teóricas donde se indicaran conceptos para explicar el problema planteado, y por último la definición de términos básicos donde se hará referencia a significados específicos según el contexto a los conceptos principales, involucrados en el problema formulado.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, explica la metodología utilizada y los pasos, técnicas y procedimientos que se emplearan para formular y resolver el problema planteado, en el tipo y diseño de la investigación donde se hará énfasis en el planteamiento de esta investigación y los objetivos que se pretende obtener, en las fases I, II y III se mencionara los objetivos específicos de la investigación.

**Capítulo IV:** Los recursos donde se hará mención de aquellos elementos humanos, materiales e institucionales que se utilizaron para la realización de la investigación. Por último, las referencias bibliográficas las cuales se reseñan cada fuente que se ha utilizado para la realización de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

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

En la actualidad las organizaciones y la vida de las personas se componen de una infinidad de interrelaciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas la cooperación entre estas es esencial para la organización.

Por otra parte la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Además significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.

En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienzan su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Una vez contratado el personal se debe sociabilizarlo (integrarlo con el resto de los empleados y jefes) y organizar su carrera, donde lo capacitará para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y rentabilidad que favorezcan sus aspiraciones personales y a la vez redunden en mejorar a la empresa.

Al respecto Chiavenato (2011), señala: El área de Recursos humanos como proceso tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas. Es decir la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. Es un aspecto crucial en la competitividad de la organización.

Actualmente los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor. Asimismo los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa.

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales;

varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. Son muy variables, y aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección en la misma medida.

Tal es el caso del Concejo Municipal de Naguanagua, que aunque cuenta con una oficina de recursos humanos, existen ciertas dificultades en cuanto no existe un conjunto de estrategias que reconozca mejorar estos procesos, los cuales hasta el presente se efectúan con criterios tradicionales que no son eficientes; cuando dicho departamento de recursos humanos en otras organizaciones en la actualidad son más eficientemente, en pro de favorecer al objetivo de desarrollar la ventaja competitiva de la organización, teniendo también que cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Hoy en día una de las debilidades más críticas observadas que posee dicho departamento de recursos humanos es que además de ser un departamento con poco personal existe solo un empleado el cual es el analista de recursos humanos que se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal. Al igual se pudo conocer que el proceso es realizado de forma directa es decir que el candidato no realiza un proceso de entrevista para observar o estudiar el comportamiento del candidato o si es adecuado para el puesto, sino que es seleccionado de forma directa solo con la entrega de su currículum sin la realización de un proceso de entrevista para precisar si dicho candidato es el idóneo para el puesto que se busca.

Además de que dicho departamento está en proceso de reestructuración y no se cuenta con el suficiente personal para que se realice un proceso adecuado de reclutamiento y selección, otra problemática observada en el departamento de recursos humanos es que no cuenta con un personal capacitado para la realización de dicho proceso así como también reconozca procesos de reclutamiento y selección de

personal, además de que la institución no cuenta con un instrumento o manual para la realización del proceso de selección y reclutamiento de personal.

Como se puede observar el reclutamiento y la selección de los empleados forma uno de los aspectos más críticos del área de recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentra formado principalmente por personas que a través de su compromiso y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que la selección tendrá que ser óptima si se quieren lograr resultados excelentes. En este sentido se indicó que, no se cuenta con el suficiente personal para cubrir con las necesidades que produce el fuerte crecimiento de la institución, también de que no hay imparcialidad en los procesos antes mencionados, ya que no existe una normativa, un manual u otro instrumento que fije los medidas para realizar la elección quedando a juicio de la persona que la verifica.

Asociado a un rápido y fuerte crecimiento de la institución que ha puesto en certidumbre de necesidad de optimizar dichos procesos para cumplir con el objetivo de atraer un personal calificado, con responsabilidades institucionales y profesionalmente capacitadas, tomando en cuenta el gasto en el que se incide cuando se fracasa en esta selección. Por eso, en cierto sentido se conoció por parte de la gerencia y de las observaciones, que no existe un control constante de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Es por esto que sí se diseñan las estrategias se logra responder a estas necesidades habiendo la mínima probabilidad de fracasar con el cumplimiento de la misión.

Es por ello que al establecer un conjunto de estrategias considerando el insumo, la transformación y el resultado estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, para que los mismos se logren desenvolver de manera más rápida y renovada para cumplir con el objetivo de seleccionar al personal altamente adecuado y que se adecue de la mejor forma a los objetivos de la organización.

## **1.2. Formulación del Problema**

De lo antes mencionado surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son los elementos operacionales y estratégicos que actualmente integran el proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.
2. Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso de reclutamiento y selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.
3. Diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La investigación que se realiza tiene como finalidad proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, debido a que el departamento de recursos humanos con el que cuenta no se trabaja de manera coordinada para lograr los objetivos de la empresa, lo cual es de vital importancia dicho departamento en las organizaciones ya que los recursos humanos (RRHH) son uno de los grandes pilares que sustentan las funciones y objetivos de una empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización.

Además el departamento de recursos humanos será el encargado, a través de las actividades como las de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas del personal que conforma la organización, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales. Asimismo para que una empresa sea efectiva en sus actividades, es necesario que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos, actuando así en equipo.

De esta forma, se genera un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la empresa. Un grupo trabajando de esta manera promueve la optimización de rendimientos económicos, los empleados verán reflejados sus intereses (personales y profesionales) en los de la empresa y, por lo tanto, el trabajo contendrá un atractivo adicional. Desde el punto de vista, el presente estudio, se justifica ya que en él considera como conveniente que el Departamento de Recursos Humanos, avance en el conocimiento científico y cuente con un conjunto de estrategias fundamentadas en principios lógicamente estructurados, siguiendo un

procedimiento científico que optimice el proceso, para contribuir a mejorar sus características, en cuanto a la selección de personal eficientemente; puesto que las creencias, la intuición y la buena voluntad, no pueden suplir a los instrumentos de esta categoría, que pueden coadyuvar a que el seleccionado cumpla a cabalidad y eficientemente con su responsabilidad profesional, humana y emocional.

De allí, que el desarrollo de esta propuesta poseerá gran utilidad dentro del Concejo Municipal, ya que alineará de manera asertiva la investigación de cambios firmes y de un progreso continuo que consienta el éxito en todas los procesos tratados por la organización y así cubrir las necesidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Finalmente para las investigadoras este trabajo representa la oportunidad académicamente de demostrar sus conocimientos no solo en los aspectos técnicos de las relaciones industriales para las organizaciones sino también para el ejercicio investigativo, aplicando los métodos de investigación y solución de problemas para una situación real, preparándose para su desenvolvimiento en la institución objeto de estudio o el competitivo mercado laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Para la investigación en curso, se ha requerido la revisión de algunos estudios previos y teorías sustentadas y reconocidas, con motivo de caracterizar y entender el proceso de reclutamiento y selección de personal y sus diferentes variables; todo ello para el enriquecimiento, mediante la obtención de datos e información de relevancia significativa, que permitan el logro de los objetivos propuestos por las investigadoras. En este sentido, señala Balestrini (2002:85), que este capítulo “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”, cumpliendo con lo antes citado, se presenta a continuación, diversos aspectos teóricos que abordan a la planificación de carrera como estrategia dentro de la gestión recursos humanos.

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

A los efectos de la presente investigación, se presentan cinco trabajos previos relacionados con el tema objeto de estudio; a saber:

En primer lugar, se encuentra el estudio de Rodríguez y Yáñez (2015), quienes presentaron un Trabajo Especial de Grado llamado **captación de talento en el área de movilidad/selección de una empresa manufactura ubicada en el municipio Valencia en el Estado Carabobo**. Para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

La empresa en estudio presenta como problemática analizar la captación de talento como proceso en el área de movilidad/selección a fin de diagnosticar la realidad en los procesos de selección que se llevan a cabo en la organización.

La presente investigación contribuye en la organización, ya que, permitirá evaluar si las estrategias de nuevos procesos como lo es la captación de talentos está siendo efectiva y beneficiosa, además el impacto que tiene este en el personal de recursos humanos para realizar los trabajos, descartando ciertas características que pueden influir durante las fases para la selección del mejor candidato, y así, mejorar la calidad en los procesos y mantener la organización en los mayores estándares ligados a cambios que ocurren constantemente en el mercado laboral.

La actualización y aplicación de los procesos de captación para llevar a cabo la selección debe ir en torno a los cambios de mayor trascendencia, las observaciones que se puedan aprender de la aplicación de los instrumentos enfocados a la forma del proceso de selección en esta empresa y la concordancia o no en cuanto al modo de realizarlo, verifica si se cumple de manera correcta de acuerdo a las políticas, formas de proceder, además si realmente están inmersas las personas que así lo amerita, a través de la opinión de estas personas involucradas se lleva a conocer la situación planteada , para hallar respuesta a nuestro objetivo de estudio.

Otro aporte, es el de Rubio (2015), realizo su Trabajo de Grado denominado **Análisis y mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Church's Chicke C.A** para optar al título de Técnico superior Universitario en organización empresarial Universidad Simón Bolívar Caracas. Venezuela.

La presente investigación tiene como objetivo del proyecto diseñar e implementar un modelo que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección del departamento de Talento Humano (Captación), Este maneja el sub-sistema de reclutamiento y selección, sin embargo cuenta con pocas herramientas fundamentadas en el enfoque de competencias que ayuden a identificar y seleccionar a los candidatos más idóneos para la empresa.

Como parte de las oportunidades de mejora, se observaron y analizaron los procedimientos seguidos por la empresa para completar el proceso de reclutamiento y selección, de las vacantes para los diferentes restaurantes de la empresa Church's Chicke C.A A partir de ello se determino que con la implantación de mejoras

substanciales aplicadas a todo el proceso es posible simplificar el mismo logrando una mayor eficiencia y efectividad al momento de reclutar al personal necesario para la empresa Church's Chicke C.A. Con lo cual es posible lograr una mejor estandarización de los métodos utilizados actualmente, y se alcanzaría un avance considerable en la efectividad de los procesos llevados a cabo por el departamento.

Murillo (2015), realizo su Trabajo de Grado denominado **sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del canton los bancos, provincia de pichincha**. Para optar al título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios. Universidad Ambato-Ecuador.

La presente investigación se basa en un sistema de reclutamiento y selección del personal el cual es un elemento indispensable y fundamental para el departamento de talento humano, realizar de una manera eficiente la colocación del personal idóneo, adecuado y capacitado es por ello la importancia de la elaboración del presente estudio cuyo tema es el sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del canton los bancos, provincia de pichincha. Dado que en la actualidad la competencia se encuentra en auge, por lo que las empresas deben adaptar e implementar herramientas para no desaparecer.

Esta propuesta de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal basado en competencia, permite contar con el personal calificado para mejorar el desempeño de los guardias de seguridad, contribuyendo de esta manera a prestar un mejor servicio a los clientes de Crime stop Cia. Ltda. El aporte del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa u organización. Los empleados y trabajadores poseen varias destrezas habilidades, conocimientos y potencialidades que se debería direccionar de la mejor manera para responder a los desafíos que se presentan en un mercado dinámico y exigente.

Siendo el talento humano la herramienta vital que permite a las organizaciones sobresalir o decaer, es necesario considerar un sistema de reclutamiento y selección del personal como factor determinante que genere eficiencia y calidad tomando como

punto de partida una planificación previa que promueve el ingreso de personal altamente capacitado con competencias, destrezas y habilidades que le permitan construir un alto nivel de compromiso entre las empresa, su puesto de trabajo y si mismos, para lograr cumplir con los objetivos empresariales los mismos que conlleva al desarrollo organizacional.

Por otra parte, Aldana (2013), realizo su trabajo de Grado denominado” **Sistema de Indicadores De Gestión Para El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresa Polar.**” para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela.

Esta investigación está dirigida a realizar el diagnostico de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal de empresa polar.” Específicamente en la medición del tiempo que corresponde a cada gestión de reclutamiento y selección, lo antes dicho logro una serie de pasos que van incluidos en la obtención de indicadores que se desea conseguir a través de la medición de la eficiencia con que se lleve a cabo el proceso; como también aumentar y/o disminuir las fortalezas y/o debilidades que se presenten en la gestión. Con relación a lo anterior se hace notar la importancia de llevar a cabo el siguiente estudio en seleccionar indicadores específicos para medir, evaluar los proyectos y acciones al cual se está encarando el área de gestión de gente en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa polar; para esto es necesario el monitoreo de la gestión como así también relacionar los sistemas de medición con las estrategias utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para así mismo en definitiva desarrollar estrategias e implementar acciones que agreguen valor a la empresa.

Otro estudio, es el de González (2013), realizo su Trabajo de Grado denominado **“Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en competencias para la empresa, Almacenes Minuetto Valencia C.A.”** para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela. No Publicado.

La investigación elaborada como proyecto de tipo factible, tuvo como objetivo, la elaboración de un programa de reclutamiento y selección basado en competencias, a manera de disolver las prácticas herradas, disminuir el índice de rotación, reducir las pérdidas económicas en esta área y mejorar la imagen de la corporación. En este respecto, concluyen que la elaboración y aplicación de manuales de políticas, normas y procedimientos, son importantes para el buen desarrollo de las actividades de captación, dependiendo el éxito del departamento de recursos humanos; de allí la importancia de citar como antecedente dicha investigación, pues estas obligan a mantener una base de datos con registros actualizados del personal elegible, reduciendo así las horas hombres utilizadas para la búsqueda de nuevos talentos.

Las organizaciones necesitan políticas que normen y controlen el proceso de selección, sin embargo no pueden ser logradas sin el previo análisis y estudio de las implicaciones que éstas conllevan, siendo este concepto quien motive a indagar sobre los procesos que se llevan a cabo en la captación de talentos, destacando además el estudio de las políticas y desarrollo de un registro de personal elegible que forman parte del presente estudio.

El presente trabajo nos permite ver la importancia que es aplicar los manuales de políticas, normas y procedimientos dentro de la institución o empresa, es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de que, como, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Administración de Recursos Humanos.**

Es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su

eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales. En general existe en las empresas un área dedicada a la administración de los recursos humanos o gestión de recursos humanos, integrada por personal idóneo, que comienza su función con la selección del personal, previo planeamiento de lo requerido según las necesidades empresariales. Se deben diseñar los puestos de trabajo para luego realizar el reclutamiento, identificando los candidatos más adecuados y calificados para el cargo en cuestión. Según Chiavenato (2001),

Administración de los Recursos Humanos abarca muchas disciplinas como la psicología, sociología, ingeniería, entre otras”. (s/np).

En esta área se aplican diferentes tipos de prueba al ser humano para medir conocimiento, observar reacciones y los tipos de comportamientos que este pudiera tener individual y colectivamente mediante la aplicación de pruebas psicológicas y diversas entrevistas. La administración de recursos humanos utiliza técnicas dependiendo del ambiente donde tenga que aplicarlas. las técnicas de ambiente externo (enfoque exógeno) son: investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislaciones laborales, etc. las técnicas utilizadas en el ambiente interno (enfoque endógeno) son: el análisis y descripción de cargos, evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad, entre otras.

Las técnicas de ARH buscar la obtención y el suministro de datos ya que en eso se basan para la toma de decisiones. Las técnicas aplicadas directamente a las personas son: el reclutamiento, la entrevista, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación y el desarrollo de la persona. Las técnicas aplicadas indirectamente se dividen en dos: Según el cargo ocupado, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos e higiene y seguridad.; y los planes genéricos que son: la

planeación de recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras y administración de salarios.

Sin embargo, los acontecimientos en tendencias han confirmado que el proceso de la administración del personal ya ha pasado de ser apoyo de staff para formar parte de la gestión de la organización, debido a la importancia que tienen las personas en la obtención de los objetivos de la empresa, y se ha tornado parte de las estrategias para desplegar las ventajas competitivas para la misma.

Chiavenato (1994), señala que la Administración de Recursos Humanos consta de Subsistema de integración de recursos humanos son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

### **Definición de reclutamiento**

Chiavenato (2009), indica que es un sistema de información por medio del cual la organización divulga y ofrece al Recurso Humano mercado de las oportunidades de empleo que pretende llenar. Por lo tanto se puede decir que el Reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, y a su vez atrae candidatos que luego serán seleccionados. El Reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados para ocupar cargos dentro de la organización Alles, (2006).(sn/p)

### **2.2.2 El Proceso de Reclutamiento**

Chiavenato (2011), muestra que el reclutamiento comienza cuando un administrador inicia una requisición de empleados. La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado o postulante, y otros detalles. Con esta información el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una decisión de fusión de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división.

### **2.2.3 Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones seleccionan a las personas que desean que integren su organización. Cuando en la organización surge la vacante de un cargo específico es allí donde entra el proceso de reclutamiento, lo cual busca atraer candidatos a las organizaciones al momento de suscitarse una vacante, los cuales deben estar potencialmente calificados y capaces para ocupar el cargo referido. Este incluye actividades relacionadas con la investigación y la intervención de fuentes que sirvan para proveer de un número suficiente de candidatos a la organización.

Entonces, por esta razón la importancia que recibe este proceso, puesto que de presentar la cantidad necesaria de aspirantes el proceso de seleccionar será llevado a cabo con mayor éxito. Por lo tanto las personas y las organizaciones conviven en un

interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo.

Asimismo, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

En lo que respecta al reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. Por esta razón la importancia que recibe este proceso, puesto que de presentar la cantidad necesaria de aspirantes el proceso de seleccionar será llevado a cabo con mayor éxito.

#### **2.2.4 Medios de Reclutamiento**

Se ha comprobado que los orígenes del reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por

medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

Chiavenato (2011), demuestra que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan candidatos para atender sus necesidades. El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en algunas empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no busca empleo).

Los candidatos empleados, reales potenciales, trabajan ya que en algunas empresas, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

### **2.2.5 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o (trasladados movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal) Chiavenato (2000:222). El reclutamiento interno, debe considerar elementos tales como los que plantea Chiavenato,

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.

3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa. Además de conocer la formación, el conocimiento y la capacidad de desenvolverse en la institución del candidato, el seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

En cuanto al reclutamiento interno, éste posee la ventaja de la creación de un clima positivo dentro de la organización al percibir sus integrantes la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella, incentivando la permanencia y fidelidad de sus componentes, aprovechando así el potencial humano de la organización. Chiavenato. (2006), Junto a esto la no necesidad de familiarizar a un nuevo miembro o trabajador, ahorrando tiempo en su adaptación a la cultura organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2000):

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de prueba.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido a la evaluación de sus jefes y no necesita período experimental.
- Motiva a los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### **Desventajas de reclutamiento interno**

Por otra parte, a pesar de que el reclutamiento representa muchas ventajas, también posee algunas desventajas, Según Chiavenato (2000):

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para, evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación denominada principio de Peter, en donde las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

### **2.2.6 Reclutamiento Externo**

Chiavenato (2000), manifiesta que el reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Por otra parte menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Entre las técnicas más manejadas en el reclutamiento externo, según Chiavenato, se encuentran:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Otras técnicas estrechamente utilizadas para reclutar el personal externamente son Internet y outsourcing.

Realizar este tipo de proceso surge la necesidad de cubrir una vacante y atraer nuevas experiencias, al ingresar nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas. Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo tiene la ventaja de proporcionar conocimientos e ideas nuevas, contribuyendo a romper la inercia de circunstancias indeseables en el sistema y a refrescar la cultura organizacional Chiavenato (2006), también enriquece la empresa con ideas y experiencias nuevas. El Personal que ha sido contratado de forma externa puede facilitar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior y aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo, efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Asimismo sus desventajas radican en un alto costo en tiempo y dinero, además de proporcionar un estado de relativa inseguridad pues no se tiene la certeza de que quien ocupe el puesto o vacante, lo haga por mucho tiempo Werther y Davis (2008), Es más costoso ya que en la generalidad de los casos involucra un pago (anuncio de

periódico, agencias de colocación de empleo). Es menos seguro ya que se desconoce totalmente los candidatos. Frustración del personal interno que considera que se ha preferido a alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

### **2.2.7 Reclutamiento Mixto**

El reclutamiento mixto se refiere a la combinación del reclutamiento interno y el externo. En teoría una empresa “nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo” Chiavenato (2000:232), este mismo autor menciona que “ambos deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante”. Por otro parte cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización sale siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le ofrece algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Es importante recalcar que a pesar de que las empresas crean que algún método o fuente de reclutamiento es superior a otro para localizar y atraer a candidatos calificados, actualizados y capacitados, porque esto contribuye al nivel de competitividad, capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales.

### **2.2.8 Selección de Personal**

Según Salgado, Moscoso (2008), la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. El proceso de

selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal; La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso; evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad. Para Werther y Davis (1991), la selección consiste en poder suministrar el personal más idóneo que reúna las características deseables y compatibles con el puesto y así cubrir las vacantes de la empresa.

Al respecto Chiavenato, señala que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, 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 buen desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar,

podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) Llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a prioridad estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización. Igualmente, la selección se configura fundamentalmente como un proceso de comparación y decisión entendiéndose estos como:

- **Selección como un proceso de comparación:** es la comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la suministra la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.
- **Selección como un proceso de decisión:** al final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

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

1. **Modelo de colocación:** cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.
2. **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto.
3. **alternativas con aprobación o rechazo:** Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
4. **Modelo de clasificación:** este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

### 2.2.9 El Proceso de Selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Werther y Davis (2000). Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a.) **Selección con un único acto para decidir:** es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

- b.) **Selección secuencial de dos actos de decisión:** se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas, sujeto a errores y distorsiones en su realización.
- c.) **Selección secuencial de tres actos de decisión:** es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d.) **Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:** en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de test a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

Por otro lado el modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el sitio más adecuado en base a sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

1. **Técnicas de selección:** son capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
2. **Modelos de selección:** permiten una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados. el modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

#### **2.2.10 Obtención de la información sobre el puesto**

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras: En relación con lo anterior, Chiavenato (1994), proyecta que existen otras técnicas que consisten en acumular información acerca del cargo que se intenta suplir, la cual se puede realizar a través de:

- **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selecciones es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta

técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en la decisión del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

- **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- **Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información con respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes. Es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede

establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

Con esta investigación, los responsables de la selección pueden implantar las técnicas de selección más adaptadas al caso o a la situación, entre las cuales están.

### **2.2.10 Entrevista de Selección**

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1. **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
2. **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o Expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
3. **El canal:** en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
4. **El instrumento para descifrar:** los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) Pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
5. **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa. En el transcurso de la entrevista, los cuatro pasos anteriores operan de manera probabilística y no

determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos. Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

### **2.2.11 Etapas en la Entrevista de Selección**

**Preparación de la entrevista:** las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

- **Ambiente:** el ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:
- **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- **Psicológico:** el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

### **2.2.12 Desarrollo de la Entrevista**

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El Entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las

respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas – respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. La entrevista dirigida es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la Empresa y de la vacante existente.

Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada. En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

**Contenido de la entrevista (aspecto material):** es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.

**Comportamiento del candidato (aspecto formal):** es la manera cómo reacciona en una situación.

- La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar, etc.
- El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.
- El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

- Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.
- Las condiciones indispensables en un entrevistador son: Tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

### **2.2.13 Terminación de la Entrevista**

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada:

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.

El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

### **2.2.14 Evaluación del Candidato**

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

### **2.2.15 Pruebas de Conocimiento o de Capacidad**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Ü **Orales:** preguntas y respuestas verbales
- Ü **Escritas:** preguntas y respuestas escritas

Ü **De realización:** ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

Ü **Generales:** cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.

Ü **Específicas:** cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

a) **Tradicional:** abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

b) **Objetivas:** (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

c) **Mixtas:** (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

### **El proceso de validación de una prueba incluye:**

Ü Analizar el puesto

Ü Escoger la prueba

Ü Aplicar la prueba

Ü Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

### 2.2.16 Tipos de prueba

**Pruebas psicológicas:** se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad.
- Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico
- Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento
- Mide la personalidad y Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser
- Mide la habilidad lógica y deraciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Prueba Owens de creatividad
- Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)

**Pruebas de conocimiento:** mide la destreza verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo, son muy confidenciales ya que establecen información o conocimientos que posee el examinado.

- Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)

**Pruebas de desempeño:** las pruebas de desempeño mide la destreza de los candidatos para hacer ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Û Pruebas secretariales (mecanográficas y estenográficas) Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales)
- Û Prueba Stromberg de destreza Mide la coordinación física (dependiente de un comercio)

- Ü Prueba revisada de expresión documental
- Ü Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Ü Prueba de simulación de trabajo, mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

### **2.2.17 Importancia de la Selección de Personal**

1. Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas
  - Ü Personas adecuadas exigen menor capacitación
  - Ü Menor tiempo de adaptación a la organización
  - Ü Mayor productividad y eficiencia
2. A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:
  - Personas más satisfechas con su trabajo
  - Mayor permanencia en la empresa.

### **2.2.18 Estrategia**

Brenes Bonilla (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Lumpkin y Dess (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

### **2.2.19 Matriz D.O.F.A**

Es una de las herramientas administrativas más importante dentro de la planificación estratégica que tiene que ver con el análisis de las Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Esta herramienta es fundamental para conocer el estado general en el que pueda encontrarse la organización, una evaluación comparativa de las condiciones reales de la Empresa tomando en cuenta los agentes internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) Las cuales se constituyen con la base para tomar decisiones en pro de estrategias a futuro. La importancia del la Matriz DOFA en las organizaciones se encuentran expuestas a incertidumbres, realidades complejas y cambiantes, las que debemos analizar con el propósito de desempeñarse de la mejor manera en los difíciles escenarios. En una empresa se debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Así mismo, De acuerdo con la explicación dada por, Chiavenato (2001), nos dice que: El análisis DOFA, se basa en el supuesto de que el administrador deba identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional.

Así mismo, De acuerdo con la explicación dada por Chapman (2004), citado en Codina, (2009), citando a Albert Humphrey afirma lo siguiente: que el análisis DOFA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa; la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500; entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner. La matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y

debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

### **2.3. Bases Legales**

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Por otra parte la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, Gaceta Oficial Ext 6.076 del 7-Mayo – 2012, las cuales rigen la presente investigación que regulan el buen funcionamiento y su aplicación que se debe considerar, de lo contrario la empresa se expone a sanciones.

#### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Constitución venezolana establece en su artículo:

**Artículo 89.** 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 o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras establece en su artículo:

**Artículo 18.** El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

1. La justicia social y la solidaridad,
2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. Por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.

5. 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.
6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.
7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la ley y por cualquier otra condición.
8. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar en cualquier forma su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica o social.

#### Irrenunciabilidad de los derechos laborales

**Artículo 19.** En ningún caso serán renunciables los derechos contenidos en las normas y disposiciones de cualquier naturaleza y jerarquía que favorezcan a los trabajadores y a las trabajadoras.

Las transacciones y convenimientos solo podrán realizarse al término de la relación laboral y siempre que versen sobre derechos litigiosos, dudosos o discutidos, consten por escrito y contengan una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos.

En consecuencia, no será estimada como transacción la simple relación de derechos, aún cuando el trabajador o trabajadora hubiese declarado su conformidad con lo pactado. Los funcionarios y las funcionarias del trabajo en sede administrativa o judicial garantizarán que la transacción no violente de forma alguna el principio constitucional de Irrenunciabilidad de los derechos laborales

#### Igualdad y equidad de género

**Artículo 20.** El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de

igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

**Artículo 21.** Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Derecho al trabajo y deber de trabajar

**Artículo 26.** Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

## **2.4. Definición de Términos Básicos**

**Adiestramiento:** proceso educativo, aplicado de manera organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos habilidades y actitudes en función del cargo actual.

**Conocimiento:** es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

**Capacitación:** la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

**Entrevistas:** es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional.

**Procedimiento:** forma como debe actuarse ante situaciones determinadas, forma como se desarrolla un proceso.

**Proceso:** orden en el cual se desarrollan las diversas etapas en las que puede dividirse un trabajo o un plan con vista a conseguir determinados resultados o objetivos

**Recursos Humanos:** personas con las que se cuenta por sus capacidades intelectuales o manuales para ser aplicadas a los fines de la organización.

**Selección de personal:** la selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen.

**Test:** formas de valorar y calificar las personas según sus cualidades.

**Vacante:** se dice de la posición de trabajo que actualmente no ocupa un trabajador permanente.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Posteriormente de la revisión y análisis del soporte teórico que respalda el presente estudio se procede a la producción del marco metodológico, teniendo en cuenta que a este capítulo corresponde, “detallar minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación” Arias (2011:48), Partiendo de esta premisa, a continuación se sustentan los procesos metodológicos y técnicas empleadas para obtener la información por medio de los siguientes aspectos: tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección, así como la organización y descripción de las fases que componen la investigación.

#### **3.1. Tipo de la Investigación**

La presente investigación se realiza con el propósito de abordar la necesidad de la creación de estrategias para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de Departamento de Recursos Humanos del Concejo Municipal De Naguanagua, El diseño de esta investigación es la estrategia que adopta el investigador para reconocer al problema trazado. Con el propósito dar respuestas a las preguntas que se muestran en esta investigación. El diseño utilizado en este estudio es de campo, en los diseños de campo los datos de utilidad se acumulan en forma directa de la situación, mediante el trabajo completo del investigador y su equipo. Por su parte el autor Arias F. (2006)

Señala que los estudios de campo son aquellos que consisten en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o

controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (P. 25)

De lo señalado, se deduce que este tipo de investigación le permite a los investigadores relacionar claramente con el problema, estar al tanto la realidad existente, en este caso se abordaran la situación del Concejo Municipal, con la finalidad de diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humanos que puedan permitir diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, obteniendo relación precisa con el problema directamente en el sitio.

Así mismo Arias (2006:16), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema. De Acuerdo a lo anterior, en esta investigación los datos serán contribuidos por el personal del Concejo Municipal de Naguanagua lo que representa información primaria sin necesidad de manipular ningún de los datos obtenidos siendo este un proceso propio de los estudios de campo.

El tipo de investigación se desarrolla a través de un proyecto factible, mediante el cual se diseñará un proyecto hábil, productivo y adaptable a las deficiencias de la organización, por lo tanto la aplicación de esta propuesta consistirá en organizar a la empresa de un modelo operativo que contenga estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de recursos humanos del concejo municipal de naguanagua del estado carabobo, al respecto la Universidad

Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), Establece que un proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p: 7).

La aplicación de esta metodología permitirá crear cambios dentro de la organización, a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización y así poder reducir costos y poder lograr el éxito de la empresa.

### **3.2. Fases de la Investigación**

Para alcanzar la estrategia propuesta es necesario cumplir con tres fases básicas, las cuales se indican a continuación:

#### **3.2.1. FASE I: Diagnostico de la situación actual del proceso de reclutamiento selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.**

En este apartado se pretende alcanzar el primer objetivo específico relacionado con diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección del Departamento de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua, para tal propósito se abordaran a los trabajadores de la gerencia de recursos Humanos para obtener la información directamente de los sujetos afectados por la problemática propuesta, por lo cual se debe establecer la población a objeto de estudio mediante la cual se recopilara la información necesaria referente a la variable plan de trabajo, quedando definida como, “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Hernández; (1998:204).

Desde el punto vista estadístico, una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Se entiende por población el "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Arias, (2006:81), es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Para los efectos de la presente investigación, se necesitó realizar un estudio en la población de la institución para poder saber cómo aplicar la propuesta. Por consiguiente la población de la presente investigación estuvo integrada por 18 empleados fijos, en efecto se dividen en Administración (07), Secretaria (03), Prensa (02) Atención al Ciudadano (06), que aportaran los datos exactos para la investigación, la obtención de los datos será individualmente para el instante que se recolectó la información. Se tomó como criterio inserción la pertenencia al

personal fijo de la empresa, por lo que permanecieron descartados los trabajadores contratados.

La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

Para Balestrini (1997:138), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”

Para Hurtado (1998:77), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”.

El tipo de muestreo que se utilizara en este proyecto es no probabilístico intencional según Morao (2012:53), “el muestreo no probabilístico intencional es aquel para el que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. Se busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen el conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.”

La fuente de información de datos primarios estuvo conformada por los trabajadores que laboran en la empresa y debido a que la población es pequeña para hacer la selección del sujeto, la muestra va a ser la misma población.

#### **Cuadro No.1**

#### **Cuadro de distribución de la población y muestra**

<b>Distribución de la Población y Muestra</b>	
<b>CARGO</b>	<b>UNIDADES</b>
<b>Secretaria</b>	3
<b>Atención al Ciudadano</b>	6
<b>Administración</b>	7
<b>Prensa</b>	2

TOTAL	<b>18</b>
-------	-----------

**Fuente:** Gerencia de recursos humanos del concejo municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.

### **3.2.2 FASE II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.**

En este apartado se pretende identificar las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el proceso de reclutamiento y selección de la gerencia de Recursos de Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo., para alcanzar este segundo objetivo específico se deben abordar cada uno de los 18 cargos que componen el personal fijo del concejo municipal, de esta manera contar con la información necesaria que le dará origen a la identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto se abordaran a los 18 trabajadores del personal fijo, quienes representa la población en esta investigación.

En primer lugar se utilizó la técnica del cuestionario debido a que era importante conocer la situación en que se encontraba la institución y se considera de fundamental relevancia desarrollar un formato redactado en forma de cuestionario para obtener Información acerca de las variables que se investiga y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores. Por su parte Arias (1999:53), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”.) Las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas en la presente investigación son la observación directa y la entrevista. En efecto, esta técnica nos permitirá recolectar datos directamente de la situación actual del concejo Municipal de Naguanagua.

Dada la tipología y los objetivos de la investigación, se plantea utilizar el proceso de recolección de los datos que se ejecutara a través de los siguientes instrumentos. El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve". En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas. El cuestionario fue estructurado sobre la base del instrumento para realizar la evaluación acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos.

En cuanto al cuestionario, "este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo" Sierra, (1994:194), puede tratar sobre: un programa, una forma de entrevista o un instrumento de medición. Aunque el cuestionario usualmente es un procedimiento escrito para recabar datos, es posible aplicarlo verbalmente.

En la presente investigación las técnicas a manejar para recolectar los datos es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Esta cuenta con doce (12) preguntas de tipos cerrado el cual sujeta una serie de preguntas cuyas tipologías consiste en conseguir información precisa de los trabajadores del Concejo Municipal de Naguanagua.

### **3.2.3. FASE III: Diseño de Estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.**

Finalmente, se procederá a diseñar estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, la formulación de la propuesta, partiendo de la situación actual diagnosticada en la primera fase en cuanto al proceso de reclutamiento y selección del departamento, aprovechando las

oportunidades y atacando las debilidades que se observen en el proceso; así como también, basándose en la identificación de las debilidades y fortalezas en la fase II, como fundamento para la determinación de las estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de recursos humanos.

Todo esto con la finalidad de mejorar del proceso de reclutamiento y selección del personal y los problemas que se derivan de ella, como pueden ser la falta de experiencia en algunos cargos, los altos gastos operacionales relacionados con el reclutamiento, selección de nuevo personal y la fuga de trabajadores jóvenes capaces y aptos para laborar en la organización; además de la incapacidad para suplantar algunos trabajadores por desconocimiento de sus cargos. Esta propuesta está conformada por: el objetivo, la justificación, el alcance, la delimitación y el desarrollo de la propuesta.

#### **3.2.4 Estrategia metodológica**

La estrategia metodológica a seguir habla del procedimiento a ejecutar, tomando al respeto un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado y considerando los pasos para el desarrollo de esta investigación. A continuación se procedió a la elaboración de los objetivo en estudio, partiendo de la problemática que se planteó el objetivo general y de allí la ramificación de los específicos que consintieron en el desarrollo de esta investigación, utilizando instrumentos de recolección de datos atados a la validez y confiabilidad de los mismos con el fin de aplicarlo en la organización.

Cabe destacar que la presente investigación tiene como finalidad diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humano, el cual se manejo el cuadro técnico metodológico como estrategia para abordar los objetivos planteados, el

contenido del mismo parte de los objetivos específicos, a través del cuadro que se agrupan de modo reducida todos los aspectos importantes de la Investigación.

## CUADRO N°2

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente
Diagnosticar la situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal De Naguanagua del Estado Carabobo.	1	Reclutar es la acción de alistar reclutas o de reunir personas con una finalidad específica	Fuentes internas	Ítems desde el 01 al 12	Departamento de Recursos Humanos
	2	Es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante una empresa.	Currículo Entrevista		

Fuente Altuve y Colina 2017

## CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente
Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso de reclutamiento y selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.	1 Debilidades	son todas aquellas dificultades o carencias que una empresa posee y no le permite mejorar y avanzar	Eficacia	Ítems desde el 01 al 12	Instrumento y Matriz Dofa
	2 Fortalezas	son todas aquellas capacidades o habilidades que posee una empresa	Eficiencia		

Fuente: Altuve y Colina (2017)

## CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente
Diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.	El impacto que tiene aplicar las estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección.	Es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa.	Tipo de procedimiento Técnicas Encargados efectividad	Ítems desde el 01 al 12	Propuesta

Fuente: Altuve y Colina (2017)

### **3.2.5 Técnica e Instrumentos de recolección de información**

En la presente investigación las técnicas a utilizar para recolectar los datos son la técnica e instrumento de acuerdo a los requerimientos. Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los cuadros y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados (149:150), Carlos Sabino y por técnica vamos a anotar la definición que nos da el diccionario de metodología antes citado.

Conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos Fernando Castro Márquez indica que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la elaboración y archivo de la información requerida para la investigación.

Por lo tanto, el instrumento utilizado en este estudio es la recolección de datos del presente planteamiento, lo cual se evaluará las técnicas e instrumentos tales como la observación y encuesta.

La observación es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. La observación representa también el conjunto de cosas observadas, es el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos Pardinás (2005:89).

En opinión de Sabino 1992 (111:113), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: la observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información como en este caso, la observación, recibe el nombre de no participante o simple.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

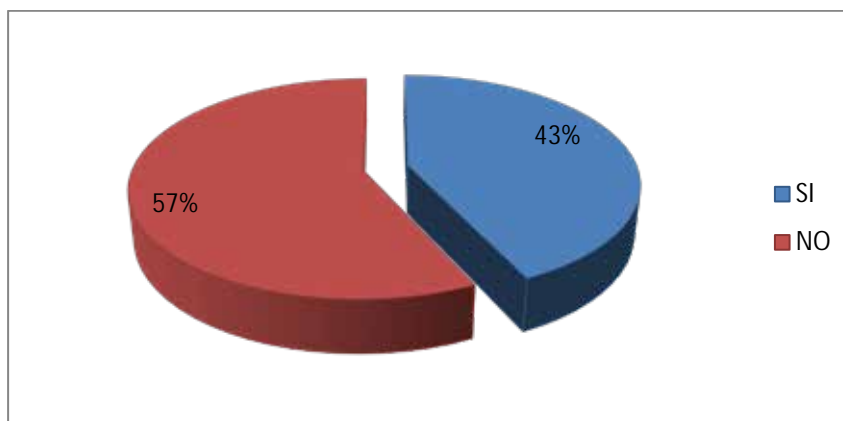
En el presente capítulo de la investigación estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos del concejo municipal de naganagua del estado Carabobo, señala la descripción y el análisis de los resultados logrados en el estudio realizado, con el fin de adquirir la información necesaria para así desarrollar y cumplir con los objetivos planteados en la investigación, por lo tanto, los resultados son mostrados e interpretados de manera exhaustiva de acuerdo a los objetivos previstos.

Para tabular los resultados obtenidos del cuestionario, se presenta el instrumento aplicado para la recolección de la información, este instrumento es una escala de estimación donde se registró cada una de las respuestas que cuenta con doce (12) ítems fue aplicado para el personal que labora en la institución , procediéndose a realizar el análisis a través de las gráficas, las cuales mostraron el porcentaje de la población, mediante el cual se procedió a realizar la interpretación de los resultados obtenidos para cada ítem.

**Cuadro N° 1.** ¿El departamento es el encargado de evaluar a los candidatos?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
1	8	43	10	57

**GRÁFICO N° 1**



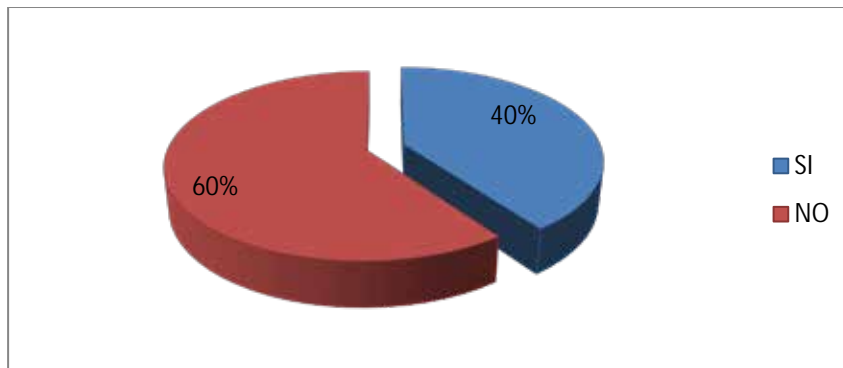
**Fuente:** Altuve y Colina (2017)

**Análisis:** Se observa en el diagrama que los porcentajes mayores se inclinan en un 57% afirma que recursos humanos no son los encargados de evaluar a los candidatos directamente. Motivo de preocupación, ya que aunque la empresa cuente con un departamento de recursos humanos no cumple con el proceso de selección de personal, no se incluyen todos los procedimientos necesarios según los datos arrojados por la encuesta estos son: la aplicación de pruebas de personalidad, la aplicación de pruebas psicométricas, aplicación de pruebas de conocimiento y la pre-solicitud de empleo.

**Cuadro N° 2.** ¿El departamento de Recursos Humano cuenta con una planeación estratégica para definir actividades que se llevarán a cabo en dicho departamento?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
2	6	40	12	60

**GRÁFICO N° 2**



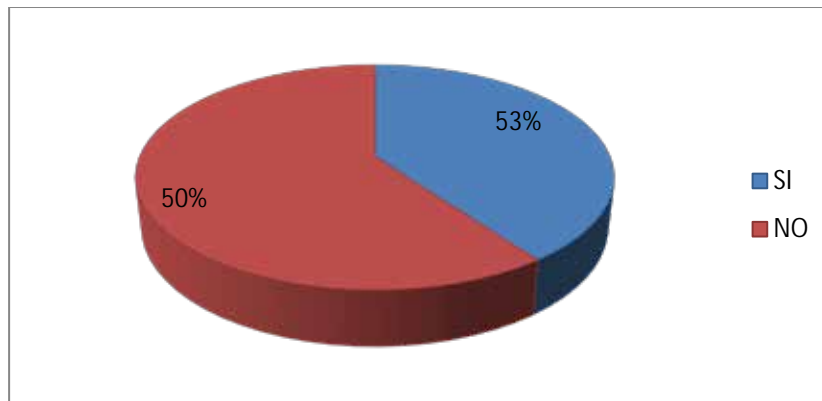
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** En función al grafico, el 60% opinó que no se cuenta con una planeación estratégica, lo cual afecta al departamento de recursos humanos la alianza de lineamientos de acción que coloquen las decisiones y consecuencia futura que permita a la organización ser proactiva en vez de reactiva. Mientras que en un 40% el departamento de recursos humanos cuenta con una planeación estratégica logrando trabajo de capacidad, limitándose a los recursos que le han sido fijados atraer, retener y desarrollar el capital humano.

**Cuadro N° 3.** ¿Cuenta el departamento con el personal capacitado para la realización de las actividades?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
3	08	50	10	53

**GRÁFICO N° 3**



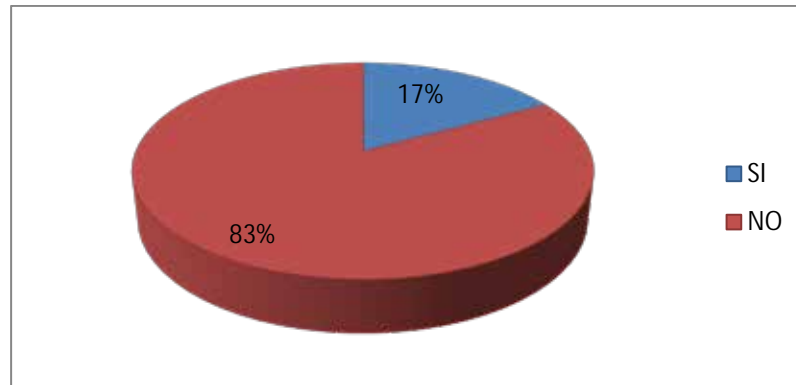
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** En la relación a este grafico, los empleados encuestados manifiestan en un 50% que en el departamento si se cuenta con el personal competente para la realización de las actividades y un 53% no está de acuerdo. Razón por la cual, en el Concejo Municipal se debe capacitar al personal sobre sus obligaciones y su compromiso ya que debe tener un equipo calificado, preparado para enfrentar los desafíos de la institución

**Cuadro N° 4** ¿Recursos humanos se encarga de la búsqueda de participantes para un determinado cargo?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>4</b>	3	17	15	83

**GRÁFICO N° 4**



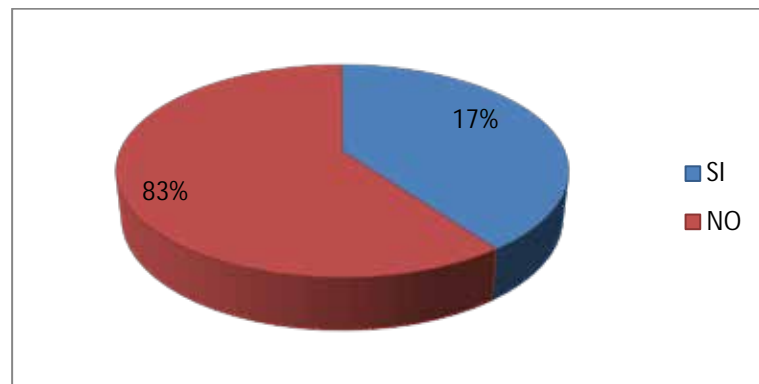
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** Según los encuestados el 83% indico que en el departamento no se encarga de la búsqueda de los participantes para un determinado cargo notándose un porcentaje significativo que se traduce en existe una gran debilidad en cuanto a sus operaciones y actuaciones, así el 17% opinó en un bajo porcentaje que si existen personas que se encargada de la búsqueda del personal idóneo.

**Cuadro N° 5** ¿Posee normas y políticas en materia de reclutamiento del personal?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
5	03	17	15	83

**GRÁFICO N° 5**



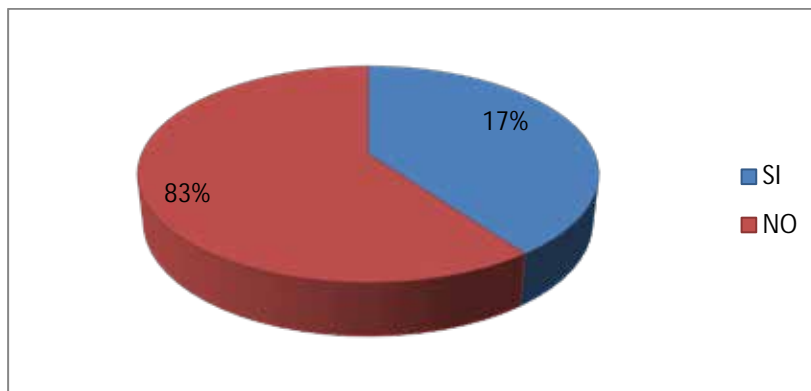
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** Mientras que en el ítem 5 políticas internas, los empleados manifestaron en que un 83% no existen políticas definidas en el departamento de recursos humanos que guíen la gestión de las actividades y un 17% piensa que si existe las políticas detalladas para dicho departamento. En consecuencia un beneficio poco propicio para llevar a cabo las tareas de las diferentes acciones en el departamento.

**Cuadro N° 6** ¿Se usa procedimiento para realizar el proceso de reclutamiento del personal?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>6</b>	03	17	15	83

**GRÁFICO N° 6**



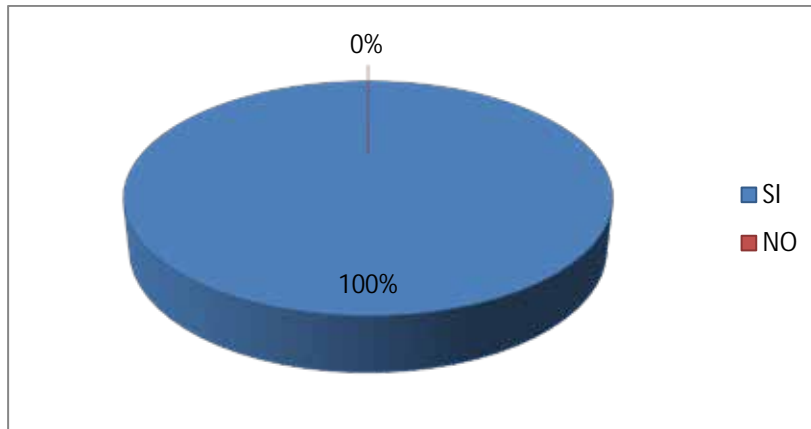
**Fuente:** Altuve y Colina (2017)

**Análisis:** Los encuestados expresaron que no existe procesos de reclutamiento y lo ejercen de forma empírica, en la institución donde laboran no existen manuales escritos, ni reglamentos que contemplen este tipo de procesos, lo que se considera que les ha generado pérdidas en tiempo y dinero.

**Cuadro N° 7** ¿considera que el departamento de recursos humanos es importante para la institución?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
7	18	100	0	0

**GRÁFICO N° 7**



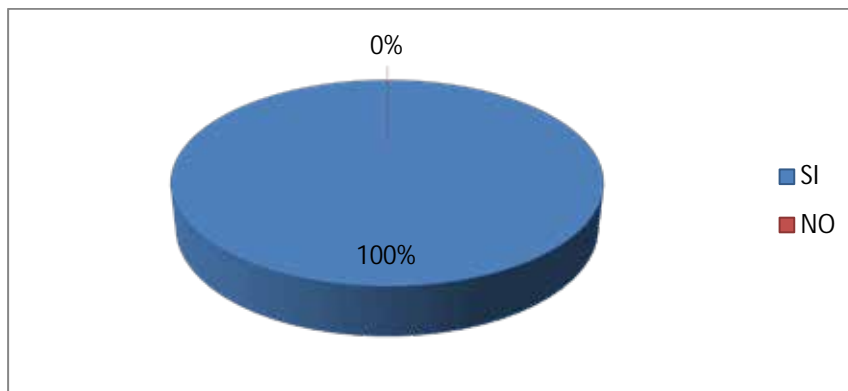
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** el 100% de los encuestados considera que si es importante el departamento de recursos humanos ya que es una de los departamentos más significativo en la institución. Porque se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal en la organización.

**Cuadro N°8** ¿Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
8	18	100	0	0

**GRÁFICO N° 7**



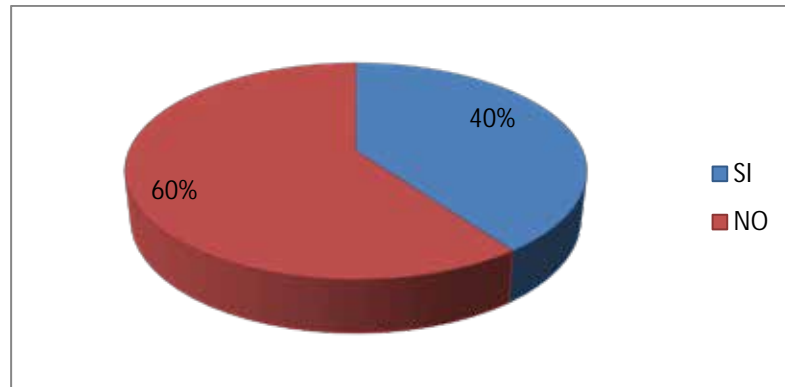
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** Por su parte en el ítem 8 un 100% manifestó que los recomendados por tercero se toman como una fuente de reclutamiento Si el proceso de selección no es adecuado puede ser perjudicial, por un lado porque puede haber rivalidades entre candidatos o trabajadores que no se sientan valorados ni con posibilidades de ascenso, y por la otra porque suele ser una decisión irreversible y si sale mal no hay marcha atrás.

**Cuadro N°9** ¿Los candidatos que pasan por el proceso de la entrevista tienden a llegar por fuertes externas?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>9</b>	06	40	12	60

**GRÁFICO N° 7**



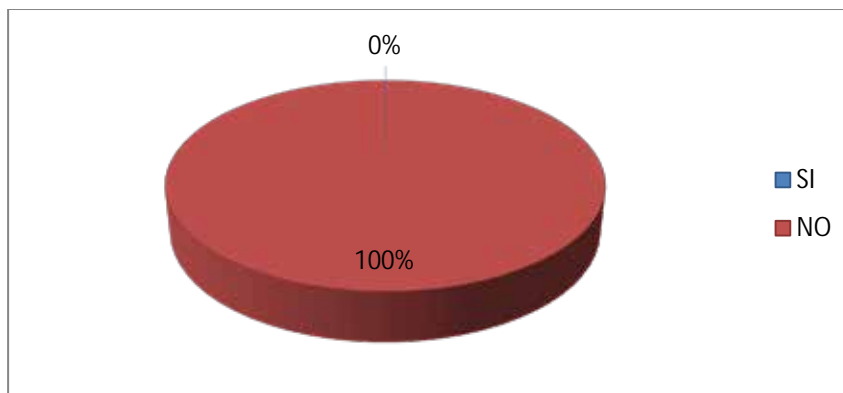
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** partiendo del proceso del reclutamiento y selección su relación con las fuentes externas el ítems 9 demuestra que la mayoría de los postulantes casi siempre ingresan a las entrevistas por fuertes externas, y otra pequeña cuantía en representación del 40% proviene de otras fuentes

**Cuadro N°10** ¿Utiliza algún formato para entrevista?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>10</b>	0	0	18	100

**GRÁFICO N° 7**



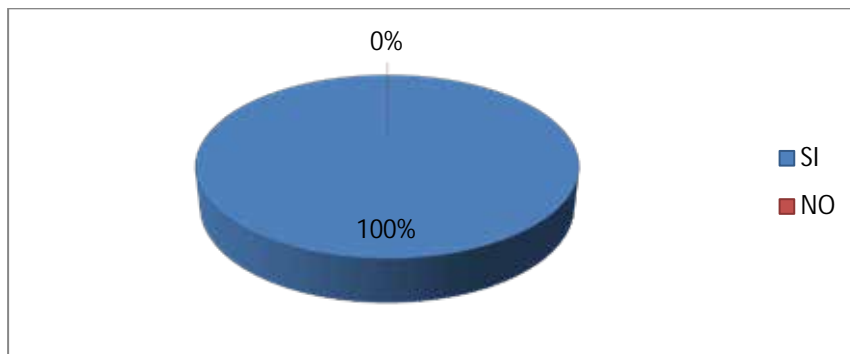
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** El cuadro de distribución porcentual de la muestra en base al cuestionario ejecutado todas las personas que constituyen la muestra escogida, los encuestados alegan que el 100% opina que el concejo municipal de Naguanagua no cuenta con formato para la entrevista, por otra parte ninguna persona (%) afirma que si utilizan formato para realizar la entrevista a los aspirantes.

**Cuadro N° 11** ¿considera que los manuales son instrumentos prácticos e importante dentro la organización?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>11</b>	18	100	0	0

**GRÁFICO N° 11**



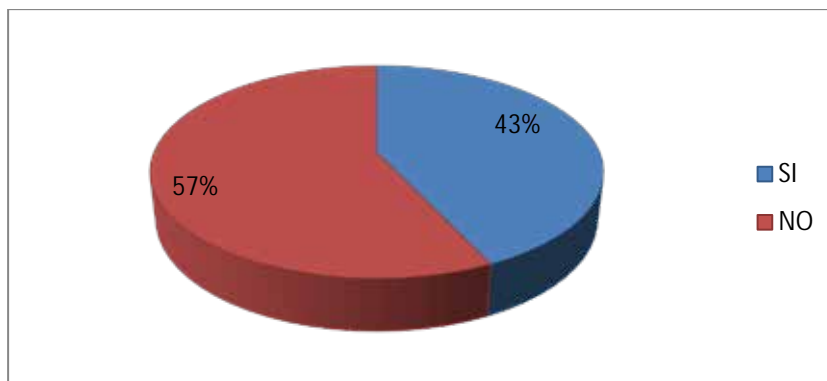
**Fuente:** Altuve y Colina 2017

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiestan la importancia que tienen los manuales para la correcta ejecución de las funciones desempeñadas en el concejo municipal de naganagua , lo que demuestra que considera vital la existencia de los manuales dentro del departamento los manuales se adapta a las necesidades de cada institución para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

**Cuadro N° 12** ¿La organización realiza algún tipo de seguimiento y control al proceso de selección?

Ítems	SI		NO	
	Frec.	%	Frec.	%
12	6	43	12	57

**GRÁFICO N° 12**



**Fuente:** Altuve y Colina (2017)

**Análisis:** Según los encuestados el 57% indicó que en el departamento no se logran llevar a cabo seguimiento y control al procesos de selección notándose un porcentaje significativo que se traduce en una gran debilidad en cuanto a sus operaciones y acciones, El 43% opinó en un bajo porcentaje que si existen seguimiento y control al proceso de selección lo cual se apega a las normas legales.

## **4.2 Análisis de Resultados**

Luego de efectuar un análisis detallado, de los resultados logrados en la aplicación del instrumento, se procedió agrupar las conclusiones entorno a las áreas de diagnóstico observados en los objetivos de la investigación, orientadas en las debilidades de cada uno de estos aspectos actual. Donde se pudo demostrar, que el Concejo Municipal de Naguanagua emplea personal sin la experiencia o conocimientos adecuados en las área.

Sin embargo este puede ser uno de los peores errores estratégicos de la institución ya que origina un bajo rendimiento en cuanto a la aplicación de herramientas o instrumentos de trabajo que requiere de personal, con cierto conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, entre otras para que pueda realizar las funciones que se pretende aporten a la institución lo que se requiere para el cumplimiento de su estrategia, no se trata de llenar una silla vacía., no se trata de que alguien venga a ocupar un escritorio. Se trata de contratar a alguien que aporte más que su presencia, alguien cuyas competencias técnicas e interpersonales aporten valor a la institución y que su función sea acorde a la visión estratégica de la misma, es por ello, que se debe tomar al respecto el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para fortalecer conocimientos que ayudarán a llevar a cabo las actividades y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en la institución.

### **4.1.2 Identificar las fortalezas y debilidades del departamento de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo..**

Para esta segunda fase metodológica se realizo un encuentro con la coordinadora del área de recursos humanos, para obtener la información sobre las fortalezas y debilidades del departamento.

Por otra parte, con los resultados adquiridos de la aplicación del instrumento, se ejecuta la siguiente Matriz D.O.F.A para definir las fortalezas y debilidades detectadas en el departamento de recursos humanos.

**Cuadro N° 3 Matriz D.O.F.A**

<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La contratación de personal no es idóneo para los puestos.</li> <li>· Falta de capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>· No cuenta con personal capacitado en algunas áreas</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Competencia Laboral</li> <li>· Implantación de nuevo sistema</li> <li>· Actualización del manual de procedimiento</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH.</li> <li>· Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados.</li> <li>· Equipo humano, con ganas de mejorar y aprender</li> <li>· Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con el personal.</li> <li>· Baja conflictividad Laboral.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Posible dificultad en el desarrollo de labor</li> <li>· Dificultad en la obtención de información a la hora de contratar.</li> <li>· Dificultad en el logro de los objetivos</li> <li>· Baja competencia laboral.</li> </ul>

**CONCEJO MUNICIPAL DE NAGUANAGUA  
DEL ESTADO CARABOBO**



**PROPUESTA**

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Estrategias para el Mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.**

El presente trabajo de grado planteo la necesidad de tener herramientas para manejar eficientemente el personal de recursos humanos y mejorar su gestión, detectar las debilidades y fortalezas, Poder cumplir con este instrumento, que permitirá llevar a cabo las estrategias y procedimientos para la ejecución de la investigación realizada. Se hizo un estudio profundo de los procesos de reclutamiento, selección, con el fin de detectar algunos elementos que pudieran servir de base en la determinación de la propuesta.

En este sentido, el objetivo del instrumento es las estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, debe considerarse dos fases importantes del proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización ya que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición de elección de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por tanto de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto o vacante, la finalidad de la propuesta es ofrecer estrategias para el mejoramiento de los procesos que contribuya al éxito de los objetivos propuestos

#### **5.1.1. Justificación de la Propuesta**

La realización de esta propuesta, Estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo. Está fundada en los resultados alcanzados mediante el instrumento de recolección de información, donde se pudo comprobar la necesidad del departamento recursos humanos, Por lo tanto la propuesta planteada en la presente investigación se justifica debido al tipos de institución objeto de estudio, para el manejo de las actividades de reclutamiento y selección donde se establezcan estrategias, con el fin de fortalecer la eficiencia y así corregir la problemática planteada.

#### **5.1.2. Misión**

Con esta propuesta se quiere lograr Estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo. con la finalidad de realizar las actividades adecuadamente y establecer un sistema que apoye de manera concreta el proceso de reclutamiento y selección con el propósito de Reclutar y seleccionar al personal con el perfil idóneo para ocupar el cargo, manteniendo los principios de igualdad, transparencia, objetividad y equidad en los procesos de incorporación a la institución.

### **5.1.3. Visión**

Conseguir que el departamento de recursos humanos del concejo Municipal de Naguanagua, implante un proceso de reclutamiento y selección como un patrón a seguir por los demás instituciones publica, para así alcanzar un mecanismo adecuado para seleccionar al candidato/a más idóneo para ocupar un cargo.

### **5.1.4. Objetivo General de la Propuesta**

Estructurar un plan donde se establece estrategias para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, basado en las políticas de recursos humanos y que cuente con el respaldo y el compromiso de la Dirección Ejecutiva de la institución.

### **5.1.5. Objetivos Específicos de la Propuesta**

1. Determinar políticas de reclutamiento y selección de personal del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.
2. Diseño de formatos.
3. Diseñar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.

### **5.1.6. Análisis de Factibilidad de la Propuesta**

En todo proyecto es necesaria la aplicación del estudio de factibilidad, el cual consiste en valorar los requerimientos necesarios para implementar la propuesta, determinando bajo que parámetros se puede llevar a cabo, de acuerdo a los recursos con los que se cuentan, en este caso, se refiere a la implementación de Estrategias en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo, el cual

permitirá establecer prioridades en el momento de tomar decisiones en las organizaciones, enfocándose en determinar la posibilidad de aprobar un proyecto de investigación. Dicho análisis se debe realizar en forma estructurada y confiable para así tomar una decisión que sea de beneficio para la institución.

#### **1.1.6.1 Factibilidad Técnica**

La Factibilidad Técnica consistió en realizar una evaluación de la tecnología existente en la organización, este estudio estuvo destinado a recolectar información sobre los componentes técnicos que poseen la organización y la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo e implementación del sistema propuesto y de ser necesario, los requerimientos tecnológicos que deben ser adquiridos para el desarrollo y puesta en marcha del sistema en cuestión.

Para implementar Estrategias en el Proceso de Reclutamiento y Selección como una estrategia organizacional en la Gerencia de Recursos Humanos, la organización requiere de ciertos elementos físicos y tecnológicos, En este sentido la organización cuenta con la serie de requerimientos físicos y tecnológicos, tales como, las salas de reuniones, equipos de computación.

#### **1.1.6.2 Factibilidad Operativa**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad procesos, depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Es por ello, que la simplicidad del diseño de la propuesta, permitirá una fácil y rápida comprensión de la misma, en donde se segregaran responsabilidades a cada uno de los involucrados en el proceso, contando con el apoyo de todo el personal que

labora en el Concejo Municipal Naguanagua. Encargándose los autores, de dar a conocer la propuesta al personal involucrado para que su ejecución se realice con un alto grado de eficiencia y eficacia.

### **5.1.6.3 Factibilidad Económica**

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo el proceso para obtener los recursos básicos que deben considerarse con el costo del tiempo, el costo de la ejecución y el costo de lograr nuevos recursos.

#### **Cuadro N°4 Costo- Beneficio**

#### **Presupuesto para Implementar Estrategias de Reclutamiento y Selección**

<b>Gastos</b>	<b>Bs.</b>
Papelería (lápices, hojas, fichas, reproducción de materiales, cartuchos de tinta, cuaderno de notas, entre otros)	32.000.000,00
Equipos de computación (mantenimiento) y software	4059.000,00
Escritorio	1035.000,00
Sillas	1700.000,00
Estrategias para el Mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.	200.000,00

Elaborado por: Altuve y Colina (2017)

La propuesta se considera factible de emplear, debido a que envuelve, costos menores en relación a los beneficios que se esperan lograr con la ejecución de instrumentos de Estrategias para el Mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que mejoren el manejo del departamento. La institución cuenta con los recursos financieros para asumir los gastos que pueda generar la propuesta planteada.

El objetivo general de la propuesta se realizó bajo objetivos específicos que darán solución a la problemática planteado, para proponer Estrategias para el Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo. Señalar estrategias de reclutamiento y selección para el personal del departamento de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua; Determinar políticas de reclutamiento y selección de personal del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo. se definen diseño de formatos y se diseñar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo. Todos estos objetivos serán desarrollados en la propuesta que a continuación se indica.

### **Desarrollo de la Propuesta**

***Objetivo Específico N° 1:*** Determinar políticas de reclutamiento y selección de personal del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.

1. Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
2. Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del

desempeño de cada colaborador.

3. Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la institución, sus políticas y responsabilidades, como en lo que respecta a las actividades a desarrollar y los documentos de gestión que apliquen a su puesto.
4. Realiza “Verificación de Competencia” a todo personal administrativo a través de la comparación de los requisitos exigidos en la Descripción de Cargo y las evidenciadas en el currículum del participante. Si este análisis de validación evidencia cumplimiento de todos los requisitos exigidos se considera competente para el cargo.
5. Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección
6. Dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.
7. Asegurar que en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
8. Difunde, aplicar y supervisar el fiel cumplimiento de políticas y procedimiento de la gerencia de recursos humanos (captación, selección, contratación, bienestar del personal,) y las emitidas por gerencia.

## Desarrollo de la Propuesta

**Objetivo Específico N° 2: Diseño de formatos.**

### REQUISICIÓN PERSONAL

Jefe Inmediato que solicita el Personal:	Puesto que desempeña:
Fechas y horario de Entrevistas:	¿Desea que la vacante sea publicada en cual página web? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

#### REQUISITOS:

<b>PUESTO REQUERIDO:</b>		<b>NÚMERO VACANTES</b>	<b>DE</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>
<b>HORARIO DEL PUESTO:</b>				
<b>Especialidades requeridas:</b> <input type="checkbox"/> Admón. de Empresas <input type="checkbox"/> Mercadotecnia <input type="checkbox"/> Finanzas	<input type="checkbox"/> Lic. en Tecnologías de Información <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Relaciones Industriales <input type="checkbox"/> Ing. Sistemas Computacionales <input type="checkbox"/> Ing. en Redes y Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/> Ciencias Políticas y Gestión Pública. <input type="checkbox"/> Contaduría Pública.	<input type="checkbox"/> Psicología	<input type="checkbox"/> Derecho
Requiere experiencia NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> No. de años de experiencia requerida:		Experiencia en puesto:	Experiencia en área:	
<b>Grado de estudios requerido:</b> <input type="checkbox"/> Licenciatura (Titulado) <input type="checkbox"/> Licenciatura (Pasante) <input type="checkbox"/> Especialización			<input type="checkbox"/> Estudiante del <input type="checkbox"/> semestre <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Secundaria no Culminada	
<b>Edad:</b> Mínima <input type="checkbox"/> Máxima <input type="checkbox"/> <b>Estado civil:</b> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/>		<b>Sexo:</b> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>		
<b>HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades requeridas para el puesto)</b>				
<input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Pro- actividad <input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/> Coordinación de Personal <input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Redacción	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<b>OFRECIMIENTOS:</b>				
Sueldo para el cargo:		Prestaciones: <input type="checkbox"/>		
Lugar y Fecha:		Firma del Solicitante:		

**AVISO DE PRENSA**

**SECRETARIA**

**El Concejo Municipal de Naguanagua del estado Carabobo,**

**Requiere contratar personal para atención al público**

**REQUISITOS:**

Egresada de institución de prestigio	Dominio de Windows(Microsoft Word – Excel
Experiencia 2 años	No mayor de 25 años
Buena presencia	Agradable trato

**SE OFRECE**

Remuneración de acuerdo a calificación, grato ambiente de trabajo, posibilidad de desarrollo profesional, interesadas favor remitir Currículum Vitae, fotografía.

GUÍA DE ENTREVISTA	
DATOS PERSONALES	
<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	Fecha:
	Edad:
<b>Cargo:</b>	<b>Gerencia/ Departamento :</b>
ASPECTO EVALUAR	
Factores	Comentarios
<b><u>APARIENCIA PERSONAL</u></b> Cuidado con el arreglo personal, estética, pulcritud, condiciones físicas.	
<b><u>EXPRESIÓN ORAL</u></b> Uso del vocabulario técnico y/o general aceptado	
<b><u>EXPRESIÓN CORPORAL:</u></b> Gestos y Compostura	
<b><u>CONOCIMIENTO TÉCNICOS:</u></b> Nociones sobre aspectos teóricos del cargo.	
<b><u>EXPERIENCIA EN EL ÁREA:</u></b> Domino de la naturaleza, técnicas y procedimientos.	
<b><u>ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA:</u></b> Comportamiento o disposición de ánimo manifestada.	
<b><u>LOGROS ALCANZADOS</u></b> Aspectos de relevancia durante su desempeño.	

**APRECIACIÓN GENERAL Marqué con una equis (x)**

<b>Excelente</b>		<b>Muy Bueno</b>		<b>Bueno</b>		<b>Deficiente</b>	
<b>Comentarios:</b>							
<b>Entrevistado/cargo</b>				<b>Firma:</b>			

## ENTREVISTA TELEFÓNICA

Referencia personal: \_\_\_\_\_

Compañía Dirección Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona contactada posición o título:

Cedula: \_\_\_\_\_

1.- Deseo verificar algunos datos proporcionados por: Sr. (a) \_\_\_\_\_  
Quien ha solicitado empleo en nuestra empresa. ¿En qué fechas colaboró en su  
compañía? Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál era la naturaleza de su empleo? :

Al principio: \_\_\_\_\_ Al final: \_\_\_\_\_

3.- Sueldo: \_\_\_\_\_ Cuando salió de la empresa. ¿Es esta cifra correcta? Si \_\_\_ No \_\_\_

4.- ¿Qué piensan de sus antiguos supervisores? \_\_\_\_\_  
¿Qué piensan de sus subordinados? \_\_\_\_\_

5.- ¿Tuvo responsabilidades de supervisión?

Si \_\_\_ No \_\_\_ (Si la respuesta es afirmativa) ¿Cómo se desempeño? \_\_\_\_\_

6.- ¿Qué tan intenso fue su trabajo? \_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo se relacionó con los demás? \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuál fue su registro de asistencia? \_\_\_\_\_ ¿Era puntual? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuál fue su motivo de su falta? \_\_\_\_\_

10.- ¿Lo volvería a contratar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuáles son sus cualidades? \_\_\_\_\_

14.- ¿Cuáles son sus defectos? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

### CHEQUEO DE REFERENCIAS LABORALES

<b>Nombres y Apellidos</b>		Cedula de Identidad
Empresa donde Laboró:	Ultimo Cargo:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	
Ultimo Sueldo:	Motivo del Egreso:	

<b>VERIFICACION DE LA ACTUACION</b>			
Factores	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad de trabajo			
Trabajo en Equipo			
Cooperación			
Responsabilidad			
Puntualidad y Asistencia			
Iniciativa y Creatividad			
Iniciativa con la institucional			
Participo en Sindicato: Si <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No			

Observaciones:
----------------

Información Suministrada por:	Cargo:
Firma y Sello:	Fecha:

### ENTREVISTA PERSONAL

El Jurado calificará al postulante de acuerdo al siguiente PUNTAJE:

De 01 hasta 10 Desfavorable

De 11 hasta 20 Favorable

<b>FACTORES</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
a. Grado de Conocimiento	( )	( )
b. Grado de Cultura General	( )	( )
c. Presencia Personal	( )	( )
d. Modo de Vestir	( )	( )
e. Agudez Mental	( )	( )
f. Aspecto Saludable y Limpieza	( )	( )
g. Seguridad para expresar su Ideas	( )	( )
h. Facilidad en la expresión	( )	( )
i. Introverso	( )	( )
j. Extroverso	( )	( )
k. Sinceridad	( )	( )
l. Madurez en su Persona	( )	( )
m. Atención	( )	( )
n. Comprensión y Análisis Racional	( )	( )
ñ. Sensibilidad	( )	( )
<b>NOTA:</b>	<b>APROBADO ( )</b>	<b>DESAPROBADO ( )</b>
OBSERVACIONES.....		
FIRMA DEL JURADO		

## ESTRUCTURA DEL CURRICULUM

### **I. Referencias Personales:**

1. Nombres y Apellidos.....
2. Lugar de Nacimiento.....
3. Fecha de Nacimiento.....
4. Edad.....
5. Estado Civil.....
6. Dirección.....
7. Teléfono.....

### **II. Educación y Formación Académica:**

1. Primaria.....
2. Secundaria.....
3. Superior.....

### **III. GRADOS Y TITULOS OBTENIDOS:**

.....  
**Otros Estudios**  
Estudios de post - grado en la especialidad, a fin u otros.....

### **V. Experiencia Laboral:**

Cargos desempeñados:.....

**VI. Experiencia Profesional:** -----

### **VIII. Miembros Integrante - Expositor en Cursos de Capacitación y Perfeccionamiento**

- 7.1. Como participante: .....
- 7.2. Como miembro integrante de comisiones: .....
- 7.3. Como expositor: .....

### **IX. Miembro De Organizaciones**

1. Miembro del directorio de la Institución "X", período.
2. Socio de la Empresa "X"
3. Miembro activo del colegio profesional "X"
4. Socio del club "X"

**X. Meritos De Reconocimiento:** Lugar..... Año.....

**SOLICITUD DE EMPLEO**

## DATOS DEL SOLICITANTE

Nombres:				Apellidos:			
Dirección:							FOTO RECIENTE
Estado Civil:							
Ciudad:	Municipio:	Parroquia:		Teléfono Celular: Teléfono Local:			
Lugar de Nacimiento:	País		Fecha de Nacimiento:	Nacionalidad			
Cedula de Identidad:	V <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	R.I.F.:		Edad	Sexo F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>		
Correo Electrónico:							
Tiene Hijos: _____ cuantos? _____		Peso:	Estatura:	Camisa:	Pantalón:	Calzado	Usa Lentes:
Edades: ZURDO <input type="checkbox"/> DERECHO <input type="checkbox"/>		Tipo de Sangre:	Profesión:		Disponibilidad		
Otra Dirección donde se le pueda Localizar:					Teléfonos:		
Tipo de vivienda donde usted reside Casa Quinta Apartamento: Habitación :				Vivienda: Propia: <input type="checkbox"/> Alquilada: <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/>		Si es alquilada indique el monto:	

## DATOS DE FAMILIARES A SU CARGO

Apellidos y Nombres:	Parentesco	Sexo	Edad	Fecha de Nacimiento	Ocupación	Vive con Usted	
						SI ( )	No ( )
						SI ( )	NO ( )
						SI ( )	NO ( )
						SI ( )	NO ( )

## FORMACION EDUCATIVA

Formación	Institución	Lugar	Año en que Termino	Título Obtenido
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICO				
UNIVERSITARIA				
POST GRADO / OTROS				

## REFERENCIAS PERSONALES (NO FAMILIARES)

Nombre y Apellido:	Dirección y Teléfono	Ocupación
Nombre y Apellido	Dirección y Teléfono	Ocupación

**EMPLEOS ANTERIORES**

Relacionar las dos últimas experiencias laborales en orden descendente. Estos datos serán verificados y son confidenciales.

Nombre de la Empresa		Dirección y Teléfono		
Nombre y Cargo del Jefe Inmediato:		cargo Desempeñado por Usted		
Labores Realizadas				
Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso	Total Tiempo Servicio	Sueldo o Salario Inicial	Sueldo o Salario Final
Motivo de Retiro				

**PENULTIMO EMPLEO**

Nombre de la Empresa:		Dirección y Teléfono		
Nombre y Cargo del Jefe Inmediato:		Cargo Desempeñado por Usted		
Labores Realizadas:				
Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso	total Tiempo Servicio	Sueldo o Salario Inicial	Sueldo o Salario Final
Motivo de Retiro				

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

**Firma del Solicitante:** \_\_\_\_\_ **Lugar y**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**SOLO PARA SER LLENADO POR RRHH**

Fecha a Comenzar	Cargo	Departamento	Jefe Inmediato
Sueldo o Salario:		Otros Ingresos	

\_\_\_\_\_  
**Jefe Inmediato**

\_\_\_\_\_  
**Departamento de Recursos**

**Desarrollo de la Propuesta**

*Objetivo Específico N° 3:* Diseñar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos del Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo.

*Estrategia N°1*  
**FORMA DE RECLUTAMIENTO**

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	Debe originarse la vacante dentro de la institución.
	El jefe del área donde se produce la vacante notifica a recursos humano, define el perfil del cargo.
	Si no existe el candidato dentro la institución, se procede a solicitar externo.
	Las técnicas de reclutamiento que se utilizan son: publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet.
	Se efectúa la entrevista preliminar con los postulados al cargo.
	Se procede a realizar prueba de conocimiento
	Si cumple con los requerimientos establecidos se deja en el proceso de selección.
	La gestión de recursos humanos son los encargados del reclutamiento.
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>	Recursos humanos participan en el proceso de selección y el departamento solicitante.
	Se procede a realizar : Revisión de solicitudes y currículo. Entrevista Verificación de los antecedentes. Examen médico. Decisión de la selección

*Estrategia N°2*  
**TALLERES DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO INGRESO**

Área/ tema	Responsable
Bienvenida a la institución	Administrador o jefe del área
Recorrido de la institución	Administrador o jefe del área
Código de vestimenta	Administrador o jefe del área
Hablarle de institución Como empezó Quienes los integran Que es: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Misión</li> <li>· Visión</li> <li>· Objetivos</li> <li>· Valores</li> <li>· Cultura</li> </ul>	Administrador o jefe del área
Explicación de Procesos de la inducción <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recursos humanos se encargara de tramitar la información que le corresponde y evaluara el proceso de inducción, aclarar dudas y contestar preguntas e inquietudes.</li> </ul>	Recursos Humanos
Seguimiento de todo el proceso	Recursos Humanos
<b>CONOCIMIENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Funciones del Concejo Municipal de Naguanagua del estado Carabobo.</li> <li>· Normas institucional</li> <li>· Estructura institucional</li> <li>· Políticas generales</li> </ul>	Expositor del taller
<b>AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD</b>	
Normas de seguridad Actualizar Notificación de riesgo	Recursos Humanos
<b>RELACIÓN LABORAL CON LA INSTITUCIONAL</b>	

Modalidad de contrato Beneficio Horario Fecha, lugar y hora de pago Permisos Normas que rigen sus funciones Procedimiento que involucra su puesto Indicadores de grado de capacidad	Expositor del taller
Uso del teléfono	Expositor del taller
Ahorro de energía y medidas de seguridad	Expositor del taller
<b>PRESENTACIONES</b>	
Jefe directo Compañeros de trabajo	Administrador o jefe del área
<b>CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS</b>	
Funciones principal de cada área Procedimientos de las áreas	Administrador o jefe del área

<i>Estrategia N°3</i>
<b>TALLER DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DEL ÁREA</b>

Duración : 08 Horas Académicas
Tiempo: Semestralmente

### CONCLUSIONES

Luego de haber presentado, interpretado y analizado los resultados obtenidos, que sirvieron para diseñar la propuesta planteada, referente Al diseño de estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos del Concejo Municipal de Naguanagua ubicado en el Estado

Carabobo; donde se llevó a cabo como objetivo general proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos se plantean los siguientes aspectos como conclusiones de la investigación:

El Concejo Municipal de Naguanagua mantiene un compromiso con respecto al mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal evidenciado en la Gerencia de Recursos Humanos, pero no se han implementado estrategias adecuadas para dirigir ese compromiso hacia la satisfacción de las necesidades de la organización.

Por otra parte, el Concejo Municipal de Naguanagua no ha realizado ningún estudio dirigido a determinar estrategias de mejoramiento para tal proceso, que le permita hacer un mejor proceso en cuanto al Reclutamiento y Selección de Personal y para que sea el más idóneo, Por consiguiente, esta situación genera una problemática al emplear personas que no cumplen con las competencias o cualidades adecuadas para el puesto de trabajo que es buscado.

La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales lo que influirán en el incremento de la eficiencia en su trabajo.

La Gerencia de Recursos Humanos está compuesta por un conjunto de trabajadores que no poseen el adiestramiento correspondiente para realizar el Reclutamiento y Selección de Personal lo que lleva a que dicho proceso sea es menos idóneo a la hora de elegir a la persona que va a cubrir el puesto de trabajo buscado, y que dicho departamento no cuenta con la mayoría de trabajadores para que realicen un proceso adecuado en cuanto a las entrevistas y pruebas psicológicas.

A pesar de que la institución cuenta con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, éste puede ser afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puesto, por lo que se hace necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación de la

selección de los candidatos a un cargo específico. Sin embargo, en menor medida, existen algunos trabajadores que no poseen el conocimiento en dicho proceso lo que puede generar distorsión entre los objetivos organizacionales.

### **RECOMENDACIONES**

En el marco conclusivo de la presente investigación, se sugieren los siguientes enunciados para mejorar la situación observada referente al Proceso de Reclutamiento Y Selección de Personal y facilitar la obtención del objetivo de la propuesta, así como las metas organizacionales en la materia el Concejo Municipal de Naguanagua debe:

- Capacitar a los trabajadores del Área de Recursos Humanos, en materia de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para que de esta forma, puedan aplicar de manera efectiva la propuesta que se presenta en esta investigación, impulsando por medio de las estrategias necesarias la realización de estrategias de Reclutamiento y Selección de Personal dentro de la organización.
- Evaluar constantemente los procesos de reclutamiento y selección de personal, a efecto de actualizarlos conforme los cambios que se puedan suscitar en el tiempo, para mejorar los sistemas actuales.
- Utilizar las descripciones de cargo en todos los procesos, para así lograr ser consecuente con lo que requiere realmente el cargo, adaptando ciertas competencias, habilidades y destrezas que puede tener el participante respecto a lo que requiere el cargo, visualizando bien cada aptitud o actitud presentada en la entrevista y mucho más cuando el candidato proviene de una fuente externa.
- Aplicar en forma correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal, para evitar la intromisión de influencias Internas como externas, que desean influir en los nombramientos sobre una persona específica que no llene los requisitos establecidos para el cargo.
- Realizar como complemento a las entrevistas otro tipo de pruebas como las Pruebas psicotécnicas, de habilidad verbal, o numérica, verbal u otras donde puedan ser evidenciadas otras competencias del postulante adicionales a los datos e información que se colocan en la planilla de empleo y que pueden observarse en las entrevistas como complemento del proceso.

## **REFERENCIAS**

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Caracas: Episteme.

Carrel, Michael; Elbert, Norbert y Hatfield, Robert (2000). **Gerencia de Recursos Humanos**. Sexta Edición. New Jersey: Drydent Press.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Caracas.

Chávez, Nelson (2013). **Introducción a la Investigación**. Maracaibo: Talleres de AR5 Gráficas.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: Mc Graw / Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. México: Mc Graw / Hill Interamericana Editores.

Fuenmayor, Eduardo (1999). **Metodología de la Investigación I**. Maracaibo: **Universidad Rafael Beloso Chacín**.

Hernández, Roberto (1998). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill / Interamericana

Hurtado, Jacqueline (2007). **El Proyecto de Investigación: Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. Caracas: Quirón

Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, Gaceta Oficial Ext 6.076 del 7-Mayo – 2012.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Tercera Edición. Caracas: FEDUPEL.

Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación**. Quinta Edición. Caracas: Panapo.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIAL

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta un instrumento por la cual se solicita de sus colaboración en sentido de responder la totalidad de las preguntas con honestidad, que consta de doce (12) preguntas cerradas, en el que se ofrecen dos alternativas de respuestas (Si y No). Dicho instrumento, está dirigido al personal que labora en los diferentes departamentos existentes en el Concejo Municipal de Naguanagua del Estado Carabobo., el cual deben responder tomando en cuenta las siguientes indicaciones:

- 1.- Lea detalladamente cada pregunta y responda cada una marcando con una (X) la Opción que Usted considere correcta.
- 2.- Marque una sola opción por cada pregunta
- 3.- Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada

Gracias por su Colaboración

N°	Ítem	Alternativas	
		SI	NO
1	¿ El departamento es el encargado de evaluar a los candidatos ?		
2	¿El departamento de Recursos Humano cuenta con una planeación estratégica para definir actividades que se llevarán a cabo en dicho		

	departamento?		
3	¿Cuenta el departamento con el personal capacitado para la realización de las actividades?		
4	¿Recursos humanos se encarga de la búsqueda de participantes para un determinado cargo?		
5	¿Posee normas y políticas en materia de reclutamiento del personal?		
6	¿Se usa procedimiento para realizar el proceso de reclutamiento del personal?		
7	¿Considera que el departamento de recursos humanos es importante para la institución?		
8	¿Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros?		
09	¿Los candidatos que pasan por el proceso de la entrevista tienden a llegar por fuentes externas?		
10	¿Utiliza algún formato para entrevista?		
11	¿Considera que los manuales son instrumentos prácticos e importante dentro la organización?		
12	¿La organización realiza algún tipo de seguimiento y control al proceso de selección?		

