



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTABLECER
LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A.**

Autora: Bárbara González

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTABLECER LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE
LA EMPRESA INDUSTRIA
METALMECÁNICA GOMOR C.A**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Bárbara González
C.I. 23.432.161

Tutor: Lic. Ada Colmenarez

San Diego, Marzo del 2018



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

San Diego, Marzo del 2018.

ACTA DE REVISION DEL PROYECTO DEL TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTABLECER LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A.”**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre del Tutor Académico

Firma

Fecha

Lic. Ada Colmenarez

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	Pp.
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	6
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	9
2.2. Bases Teóricas.	14
2.3 Bases Legales.	
2.4. Definición de Términos Básicos.	24
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	27
3.2. Fases Metodológicas.	28
Fase I Diagnostico situación actual	28
Fase II Identificación debilidades y fortalezas	28
Fase III Diseño de un plan estratégico.	28
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
	32
CAPITULO	
V PROPUESTA	40
Descripción de la propuesta	40
Objetivos de la propuesta	40
Justificación de la propuesta	40
Desarrollo de la propuesta	41
Conclusiones	56
Recomendaciones	
REFERENCIAS	58

INDICE DE CUADROS

Pp.

CUADRO N°1.RESULTADO DEL ITEM N°1	32
CUADRO N°2. RESULTADO DEL ITEM N°2	33
CUADRO N°3. RESULTADO DEL ITEM N°3	34
CUADRO N°4. RESULTADO DEL ITEM N°4	35
CUADRO N°5. RESULTADO DEL ITEM N°5	36
CUADRO N°6. RESULTADO DEL ITEM N°6	37
CUADRO N°7. RESULTADO DEL ITEM N°7	38

INDICE DE GRAFICOS

Pp.

GRAFICO N°1. POLITICA DE RECURSOS HUMANOS	32
GRAFICO N°2. POLITICA DE RECLUTAMIENTO	33
GRAFICO N°3. TIPO DE RECLUTAMIENTO	34
GRAFICO N°4. PROCESO DE SELECCIÓN	35
GRAFICO N°5. METODOS ADECUADOS DE SELECCIÓN	36
GRAFICO N°6. DESCRIPCIONES DE CARGOS	37
GRAFICO N°7. IMPORTANCIA AL RECLUATMIENTO Y SELECCIÓN	38



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTABLECER LOS
PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR
C.A.**

San Diego, Marzo del 2018

Autora: Bárbara González

Tutora: Ada Colmenarez

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objeto principal proponer plan estratégico para establecer los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A, para ello se procederá a describir los procesos que se realizan en el el área de recursos humanos, y diagnosticar los problemas de reclutamiento y selección del personal existentes. Para tal fin, el estudio estará contemplado bajo la modalidad de un proyecto factible en una investigación de campo y documental, lo que permitirá el logro de los objetivos propuestos, identificando las debilidades y fortalezas de los procesos en la respectiva área y las posibles recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización. Para el desarrollo de la investigación se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario contenido de preguntas dicotómicas cerradas (si-no) aplicada a la población y muestra de cinco (5) trabajadores del área de planta y administración, que están relacionados al proceso de reclutamiento y selección del personal, y finalmente los resultados obtenidos se tabularán, graficarán en diagramas circulares, se analizarán e interpretarán, y se expondrán los factores internos y externos que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección para detectar las debilidades existentes en sus procesos, y de esta manera poder obtener las estrategias que permitirán el desarrollo de la propuesta.

Descriptor: Plan Estratégico, Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, sin importar su tamaño y actividad económica, se encuentran en constante búsqueda de herramientas que le permitan mejorar sus procesos en todos los niveles organizacionales, como ventaja competitiva, que le permita enfrentar los efectos socio-económicos, tecnológicos y la incidencia de la globalización, para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmerso, y asegurar la operatividad de la empresa, y mantenerse en el tiempo. Para ello, no solo requiere de normas, políticas y procedimientos claramente definidos, orientados al cumplimiento de planes, metas y objetivos organizacionales propuestos; sino que además, requiere contar con el talento humano, altamente calificado para el desempeño de las actividades que contribuirán al logro de los objetivos de la organización, ya que es el talento humano el que las hace competitivas, y por ende de él depende su éxito.

A tales efectos, la presente investigación está orientada a proponer un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica Gomor C.A., con la finalidad de establecer formalmente sus procesos en el área de recursos humanos para mejorar las actividades al momento de la búsqueda y contratación del personal, y poder contratar personal calificado, así como definir claramente sus funciones, responsabilidades y normativas.

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación, se propondrá una solución viable a un problema de tipo práctico, mediante el desarrollo de un estudio bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, para satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa objeto de estudio. Para tal fin, el tiempo de investigación, búsqueda de resultados y desarrollo de técnicas será de dos (02) semestres académicos regulares, para el cual se han creado ciertos objetivos que

ayudarán a la mejora de la organización, que se estudiará en los diferentes capítulos, el cual está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo IV, Resultados de la investigación donde se representan los gráficos y cuadros de las técnicas e instrumentos aplicados.

Capítulo V. La Propuesta, allí se encuentra la descripción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma.

Referencias: Bibliográficas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema:

Las organizaciones, en su búsqueda de herramientas para mejorar sus procesos y ser más competitivas, en un mundo globalizado, con enfrentadas a cambios tecnológicos y socio-económicos, requieren de planes estratégicos que integre todos los recursos con que cuenta, dirigido al logro de los objetivos organizacionales, con la finalidad de mantenerse operativamente en el tiempo en el mercado en el cual se desenvuelve. Por lo tanto, dentro de los cambios que debe realizar en sus procesos, es mejorar la selección y reclutamiento de personal, debido a que es el talento humano el que le da valor agregado a las organizaciones, permitiéndoles lograr los objetivos, planes y metas propuestos, y ser competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Por lo tanto, la gerencia es la responsable de captar y conservar los talentos humanos dentro de la organización, y en ocasiones se requiere ingresar un talento humano nuevo, con capacidad para el crecimiento, a enfrentar los nuevos cambios, a lograr un mejor desarrollo profesional, además de tener necesidades personales que influyen de una u otra manera, en el desempeño de sus labores dentro de la organización. Por lo tanto, el talento humano se ha convertido en la base fundamental de cada avance y desarrollo, ya sea en la ciencia, arte o tecnología, pero no puede ser hecho por una sola persona, debido a que los avances que caracterizan la actualidad se deben a una labor integrada por un gran número de individuos con espíritu de equipo y cooperación de grupo.

Es por ello, que deben fijarse criterios específicos en cuanto al reclutamiento y selección del personal, para lograr el desarrollo efectivo de la organización, en pro del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas trazados, ya que el talento humano que va a desempeñar las actividades de cada cargo integrado a los procesos operativos, será quien marque el futuro de la organización al logro de ser exitosa o en

caso contrario deficiente o fracase en el mercado en que se encuentre inmersa, ya que al momento en que se decida en dar acceso a un personal nuevo a la organización, se corre el riesgo de que la misma no sea la adecuada para el cargo dispuesto.

En Venezuela, actualmente muchas son las normativas legales que amparan al trabajador, y que perjudican en cierta forma a la organización, por lo tanto se debe ser muy cuidadoso con el personal que se va a ingresar, y evitar correr el riesgo, que además no cumpla con las actividades del cargo, no pueda ser un ser conflictivo del cual no se pueda prescindir fácilmente, por el amparo que pueda estar establecidas en las nuevas leyes para protección del personal. Es por ello, la necesidad de poder adquirir personal capacitado, con valores personales altamente definido como la ética, humildad, integridad y responsabilidad la cual cada día es más recurrente.

En consecuencia, es necesario tener adecuados procesos de reclutamientos y selección del personal, los cuales, además de ser distintos, están relacionados, ya que uno depende del otro, es decir, si el reclutamiento se realiza de manera incorrecta de nada servirá realizar la selección, debido a que la misma se realizará bajo los errores cometidos en el proceso anterior, por cuanto, tales procesos implican una serie de requerimientos que van a guiar al gerente de recursos humano a tener éxito en ellos; por tal motivo, el gerente debe apearse lo más posible, a las exigencias que establecer el cargo, y tomar en cuenta el historial profesional que posee el candidato que aspira ocupar el cargo vacante.

En este mismo orden de ideas, cuando se trata de reclutar al personal y evaluarlo, es necesario considerar los distintos factores de competencias que sirven de aportes al funcionamiento y desarrollo de la organización, en tal efecto, a la adecuación de las competencias a los actuales o futuros puestos sigue siendo de acuerdo a , Suárez (2005: 151), “una de las más grandes preocupaciones de los directores de recursos humanos al lograr adaptar los conocimientos generales y profesionales que la persona demuestra en su puesto de trabajo”.

Por tal motivo, que al conocer el tipo de persona que necesita la organización permite adaptar los programas de capacitación y desarrollo a sus requerimientos. Según, Suárez (2005), señala que:

El observar las competencias necesarias para obtener buenos resultados en un puesto de trabajo permite la elaboración de un modelo de competencias con el que se pueden establecer programas de formación, así como procedimientos para la selección y contratación del personal. (p. 152)

A tales efectos, la gestión de la gerencia de recursos humanos actualmente ha dejado de requerir profesionales con competencias limitadas para manejar conflictos, para negociar a favor de las organizaciones, el demandar profesionales con alto impacto en los resultados definitivos, con capacidades de trabajo en equipo, solucionar problemas, y un desarrollo integral, aptitudes de integración, donde sirva de ventaja competitiva, donde sus conocimientos y destrezas juegan un papel esencial en la consecución de la filosofía organizacional y satisfacción del cliente, por lo que se considera una pieza fundamental, que sirve de pilar al funcionamiento y desarrollo de las mismas. Por lo tanto, la gerencia siendo quien cumple las funciones de proporcionar el talento humano requerido por la organización, así como desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo que conforman su capital intelectual, elementos que pueden garantizarse en el proceso de reclutamiento y selección.

Bajo estas premisas, la presente investigación, tiene como finalidad brindar una propuesta viable a la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A., ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual presenta debilidades en sus procesos de reclutamiento y selección del personal debido a que estos no se encuentran formalmente establecidos además, no cuenta con descripciones de cargo, definiciones de funciones y responsabilidades, del personal que va a hacer nuevo ingreso al cargo, es por ello que se propone implantar un plan estratégico para establecer estos procesos de manera formal y adecuadamente definidos, permitiendo a la gerencia poder mejorar el ingreso de personal calificado y que pueda realizar con

eficiencia y eficacia sus funciones, para el logro óptimo de los objetivos, planes y metas propuestos.

Al adaptar el plan estratégico a ser propuesto para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa en estudio, se deberá seguir el criterio de identificar las competencias organizacionales y específicas en cada cargo, que deben estar presentes en el personal profesional, para garantizar un desempeño óptimo, de sus funciones y evaluar de manera continua frente a tales competencias, estableciendo de esta manera su idoneidad para el cargo el cual ocupa. De no realizarse mejoras en estos procesos la gerencia podría llegar a contratar erróneamente a personal poco competente y éste amarrado a las nuevas normativas vigentes tal vez no pueda ser removido del cargo y llegue a generar un gasto significativo para la empresa, a pesar de no lograr que brinde un desempeño idóneo.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las necesidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

- Elaborar un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica debido a las necesidades expresadas por la gerencia de requerir un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A., con la finalidad de realizar nuevos ingresos con personal calificado al cargo vacante, y poder evitar contratar personal que no logre una integración adecuada, no tenga las capacidades técnicas, físicas o intelectuales requeridas; ya que se requiere un talento humano con competencias profesionales bien definidas, conocimiento de las nuevas tecnologías implementadas en la organización, experiencia en su desempeño laboral, y poder consular oportunamente las referencias que trae el candidato al cargo, en su desempeño en otras organizaciones, de tal manera que pueda recibir la inducción y capacitación necesaria para su desarrollo en pro del logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, al establecer un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa en estudio, la gerencia de recursos humanos podrá desarrollar los procesos de reclutamiento y selección en función de contar con un personal que logre un desempeño eficiente y efectivo para el logro de las metas que sean propuestas, y que pueda ser capaz de integrar a la organización, realizar trabajo en equipo, desarrollar sus actividades con éticas y valores acorde a los de la organización. Asimismo, minimizará el tiempo empleado en personal que no sea calificado, pudiendo descartar los candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos, disminuyendo el retrabajo, y direccionar los esfuerzos a la productividad de conseguir el reclutamiento por la selección de un personal idóneo para el cargo vacante.

En cuanto a su aporte a la sociedad, permitirá que la empresa cuente con un talento humano, que le de valor agregado a la organización, haciéndola productiva y a

su vez competitiva para garantizar su permanencia en el tiempo, y contribuir con el desarrollo socio-económico del país. Para finalizar, desde el punto de vista científico, la presente investigación servirá de marco referencial y proporcionará información valiosa para otras investigaciones tanto de otras Universidades como para la Universidad José Antonio Páez, al iniciar la búsqueda de posibles propuestas para futuras soluciones a estudiantes y actividades que deseen profundizar en el tema. Así como también, el presente estudio será de gran ayuda para la investigadora, ya que permitirá aportar conocimientos académicos, a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presenta el marco teórico con la finalidad de que sirva como base a la investigación por realizar, para lo cual es necesario la recopilación de una serie de elementos conceptuales, con la finalidad de complementar los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos, fundamentar las bases teóricas y definir los términos básicos de este estudio. Al respecto, Delgado, Colombo y Yorfila (2012: 33), definen al marco teórico como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”.

Dentro de la visión amplia de la problemática que se estudia, se presenta un marco teórico que sirve de referencia y aporta información significativa, logrando de esta manera interrelacionar la teoría con la investigación que se está llevando a cabo, seleccionando los aspectos más relevantes con la esencia teórica del trabajo. Es por ello, que en este capítulo se hace referencia a los antecedentes de la investigación, resaltando los diversos aportes teóricos que guardan relación con el problema que se ha planteado, sirviendo estos de soporte para el cuerpo referencial del estudio que se realiza. Dicho marco, se estructura en las secciones de antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Este capítulo contiene los antecedentes del presente estudio, en el cual está referido a estudios previos y trabajos de grado, cuyos contenidos ofrecen datos e información importante relacionados de una u otra forma al tema de investigación, de acuerdo a Tamayo (2014: 45), señala que “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar,

asimismo se corresponde con las variables implícitas en el estudio”, tal es el caso de los presentados a continuación:

Primeramente, Murillo (2015), en su trabajo de grado para optar al título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios, titulado: **“Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados “MERCAMAXX” del Canton los Bancos, Provincia Pichincha”**, presentado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, en Ambato, Ecuador. La investigación presentó como finalidad en diseñar un sistema de reclutamiento y selección del personal el cual es un elemento indispensable y fundamental para el departamento de talento humano, para realizar de manera eficiente la colocación del personal idóneo, adecuado y capacitado.

Se basó en una investigación con el enfoque cualitativo, a través la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, con diseño de campo de tipo descriptivo y con apoyo documental. Los datos del estudio fueron recogidos de la muestra representada por treinta y seis (36) personas trabajadores de la empresa en estudio, elementos que constituyeron a su vez la población, practicándole una encuesta, una entrevista y la observación directa, apoyadas en los instrumentos el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación, respectivamente. De la investigación se concluye que es importante contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y tener un mejor número de posibilidades de selección, para otra por el candidato idóneo. En relación al aporte de este antecedente, es que brinda las bases teóricas en relación a reclutamiento y selección que sustentan el presente estudio.

Por su parte, Rodríguez (2015), en su trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado **“Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Giraldot del Estado Aragua”**, en la Universidad de Carabobo, La Morita. El objetivo de esta investigación tuvo como finalidad mejorar la gestión de la gerencia de recursos

humanos y una adecuada planificación estratégica de recursos humanos, que permita optimizar la política de gestión de la empresa.

El desarrollo de la investigación fue en base en un diseño de campo no experimental transeccional, de nivel descriptivo y documental y estuvo enmarcado dentro de la modalidad de tipo proyecto factible, en el cual se utilizaron los instrumentos de recolección de datos la encuesta, la revisión documental y un cuestionario; lo que permitió diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humanos en cada una de las instituciones, para así poder detectar las debilidades y determinar las oportunidades de mejoras existentes.

Los datos obtenidos fueron analizados y graficados, sobre los cuales el autor concluye que, la falta de conocimiento por parte de los trabajadores sobre el nuevo modelo de cálculo, mayor beneficio para aquellos trabajadores con antigüedades altas, por lo que entre las recomendaciones está el implementar charlas informativas a los trabajadores, acompañamiento a los líderes organizacionales. La relación con la presente investigación, es que el antecedente citado permitió identificar el tratamiento para el cálculo de las prestaciones sociales en conformidad con la normativa vigente, por lo que podrá aportar parte de las bases legales del presente trabajo de grado, así como formar parte de las estrategias que se desarrollarán en la propuesta.

Asimismo, el expuesto por Aldana (2013), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales “**Sistema de Indicadores de Gestión para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresas Polar**” presentado en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de un sistema de indicadores de gestión que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para ello se procedió a describir los procesos que se realizan en el el área de recursos humanos, y diagnosticar los problemas en esta área existentes.

El estudio estuvo contemplado en un proyecto factible, con diseño de campo de nivel descriptivo, a nivel descriptivo, apoyada con bases bibliográficas, lo que permitió el logro de los objetivos propuestos. Para el desarrollo de la investigación se

utilizó como técnica de recolección de datos la observación y la encuesta, a través del instrumento el cuestionario contenido de preguntas cerradas con cinco opciones de respuestas (nunca, pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre); aplicado a la población constituida por el personal de gestión de gente , en el área de reclutamiento y selección de la empresa en estudio y muestra estuvo comprendida por un coordinador y tres analistas de gestión de gente.

La autora concluye en su investigación, la necesidad de establecer indicadores de gestión permite medir el desempeño del personal en el área de estudio, y medir si se están alcanzando los objetivos y metas, su relación con la presente investigación es que brinda información metodológica para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que permita realizar un diagnóstico adecuado, así como la selección de una población y muestra que brinde la información de tipo primario, y el diseño de las fases metodológicas para alcanzar los objetivos planteados.

Seguidamente, González (2013), presentó para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales un trabajo de grado titulado **“Gestión por competencias para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Ciudad Digital C.A. (PC Actual), ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**, en la Universidad José Antonio Páez. La presente investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, y favorecer el desarrollo de las nuevas competencias para el crecimiento personal de los trabajadores. En cuanto a la metodología, la investigación será de tipo proyecto factible, con diseño de campo de tipo descriptivo con apoyo documental, la población estará conformada por veintidós (22) trabajadores que laboran en el departamento, y que conforman la muestra que por ser pequeña y finita es de tipo censal.

Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos a aplicar serán la observación directa, mediante una lista de cotejo y encuesta apoyada del cuestionario, cuyos resultados permitieron a la autora presentar la siguiente conclusión, que debido a la necesidad de establecer un modelo de gestión por competencias para el

mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección, se procedió a identificar las competencias que se requieren de acuerdo a las actividades a desempeñar, que serían: valores fundamentales (ética, respeto y cumplimiento de normas), logro de resultados (orientación hacia los resultados), enfoque al cliente (servicio al cliente), trabajo en equipo (conocimiento de la empresa y manejo de relaciones), auto control (manejo de situaciones para atender a los demás) y desarrollo personal (comunicación/capacidad para atender a los demás y adaptación a los nuevos procedimientos).

Su aporte a la investigación, es la representación de los resultados obtenidos mediante gráficos circulares para su mayor comprensión y análisis, permitiendo de esta manea poder realizar un análisis e interpretación, que permita realizar un adecuado diagnóstico y determinar las debilidades existentes en los procesos en el área de estudio, mediante el cual se podrán representar a través de una matriz DOFA que permita obtener posibles estrategias que apoyen el desarrollo dela propuesta.

Finalmente, Rojas (2012), presentó su trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, denominado **“Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos del Concesionario Toyota Toyo-América C.A.”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. La presente investigación tuvo como principal objetivo lograr un eficaz funcionamiento de la organización, debido a que el recurso humano es la vida de toda empresa, de allí la necesidad de escoger al mejor, por lo que se requiere el análisis del procedimiento administrativo del departamento de recursos humanos en el área de reclutamiento y selección de personal de la empresa en estudio.

La metodología aplicada a la presente investigación fue bajo la modalidad de un diseño de campo. Apoyada en una revisión documental. De igual manera, empleó como técnica de recolección de datos la observación directa a través de un cuadro de observación. Concluyendo que, la empresa en estudio, no tiene definidos los cargos, ni existen manuales de normas y procedimientos, para el área de reclutamiento y

selección, las descripciones de cargo se encuentra incompletas de acuerdo a las funciones que se efectúan en realidad y las de algunos cargos ni siquiera están redactadas, no existe un procedimiento establecido en la evaluación de desempeño que permita al supervisor inmediato evaluar el desenvolvimiento del personal en su puesto de trabajo. Su aporte a la investigación, son la evaluación de las debilidades que se logren detectar en la empresa para poder establecer las estrategias que compongan el plan estratégico adecuado para darle solución a la problemática.

2.2 Bases Teóricas

Para Arias (2007:107), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Dichas teorías contemplan los aspectos que influyen en el área de investigación del presente proyecto, por lo cual resulta un apoyo informativo relevante para el desarrollo del mismo. Por lo tanto, una vez abordada la problemática relacionada con la investigación e identificados los lineamientos de acción, surgió la necesidad de crear la base teórica necesaria para la realización de este trabajo, las cuales se citan a continuación:

2.2.1 Plan Estratégico

En relación al plan estratégico, Martínez y Milla (2005: 68) señalan que “se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel, de esta manera hacer un plan estratégico consiste en razonar que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una organización”. En tal sentido, un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de la misma. A tales efectos, el propósito de este tipo de planes se realiza para descubrir lo mejor de la organización, a fin de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades para poder desarrollar las posibles estratégicas que permitan darle solución a los mismos.

Por su parte, Estrada (2008) expresa que:

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios,) cuál será la estrategia que dirigirá el rumbo de la empresa durante un periodo de tiempo, generalmente de tres (03) a cinco (05) años. (p. 85).

El mismo autor, también indica que el plan estratégico es cuantitativo, ya que establece las cifras que debe alcanzar la compañía; a su vez es manifiesto, porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y por último es temporal, ya que indica los plazos de los que dispone una compañía para alcanzar esas cifras. Estrada (2008: 86) indica, que el “plan estratégico recoge tres puntos principales: los objetivos, las políticas y las acciones”. En este sentido, un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo.

De igual manera, una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole y las acciones son los hechos que dependen directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. Por su parte, entre los componentes de un plan estratégico, se encuentra en primer lugar:

La Misión, el cual constituye el primer paso para realizar un plan estratégico, debido a que define al qué y para qué realizarlo. En tal sentido, Martínez y Milla (2005: 65), expresan que “la misión abarca el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva ante otras organizaciones”. De igual forma, durante la formulación de la misión se debe explicar cuál es la naturaleza esencial del emprendimiento y cuáles son sus valores. Además debe ser lo suficientemente general como para poder adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes e inspirar compromiso, innovación y valentía.

En cuanto a las características de una misión, Martínez y Milla (2005: 66), señalan que deben comprender “El propósito de la empresa como base de la competencia y la ventaja competitiva, también debe definir la declaración específica y centrada de los medios a través de los cuales la empresa competirá”. Además, una buena misión debe indicar los aspectos que hacen que la empresa sea distinta a otras de su mismo ramo y responde a preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cómo desarrollamos los negocios?

La visión, es otro aspecto que debe contener un plan, la cual consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las organizaciones, es decir, es una representación del futuro que se quiere crear en un plazo determinado y es descrita en tiempo presente. Así, la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear un sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. En este sentido, la importancia de la visión, de acuerdo a Martínez y Milla (2005: 66), radica en que “es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio”.

Otro de los aspectos del plan, es el análisis estratégico, el cual consiste en analizar la realidad actual que se quiere mejorar o transformar radicalmente a la luz de una misión-propósito y en particular de la visión. Este examen, se realiza en términos de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por lo tanto, esta actividad es equivalente a un diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a una organización. De esta manera, el análisis estratégico, se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Este basamento teórico, le aporta a la presente investigación como debe estar estructurado un plan estratégico, de manera tal que los aspectos aquí descritos servirán de base para la elaboración de las estrategias a través de las cuales se establecerán los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A, con la finalidad de efectuar una apropiada selección del personal que integrará en la empresa, con las capacidades adecuadas al cargo vacante.

2.2.2 Estrategias

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios, de acuerdo con Certo (2004: 120), señala que la estrategia “es la pauta o plan que integran los objetivos con las políticas, y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Esto tiene como finalidad ayudar a la empresa a asegurar sus recursos para obtener provecho a sus potencialidades relativas, mitigar sus debilidades para los cambios que se proyectan en el ambiente y para realizar las posibles iniciativas de sus competidores. Por su parte, Chandler (2007: 54) clasifica y define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

Partiendo de estas definiciones, se puede describir la estrategia como un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad), cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una aplicación y consolidación de su situación financiera
- Una ampliación de su mercado posicional

- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento

Las estrategias son entonces, las que permiten concretar y ejecutar proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realizar cada objetivo y cada proyecto estratégico. Algunos distinguen entre estrategias y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía pero sujeta igual a incertidumbres. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación.

2.2.3 Procesos Administrativos

De acuerdo a Cabrera (2009: 78), los procesos administrativos “comprenden las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”; las cuales simplifican el trabajo de establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. De esta manera, el proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con lo que cuenta la empresa. En tal sentido, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- **Planeación:** El cual consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir consiste y determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación, que entre dichas unidades, debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección , entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

2.2.4 Reclutamiento

De Acuerdo a Ivancevich (2005), se refiere al reclutamiento como:

Las actividades de la organización que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece. Así, el reclutamiento se relaciona directamente con la planeación y la selección de recursos humanos, además, de representar el primer contacto entre las organizaciones y los posibles empleados. (p. 196).

Cabe señalar, que Werther y Davis (2008: 92), quienes señalan que “Se llama reclutamiento al proceso de identificar e ingresar a candidatos capacitados para llenar las vacantes”. Mediante este proceso, la gerencia realiza las actividades necesarias para captar el talento humano que es requerido para la organización, en actividades específicas. Por su parte, Simon y Valle (2003: 71), definen al reclutamiento como “El conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número

suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda cubrir sus necesidades de trabajo”. Asimismo, Chirinos (2004: 38), afirma en relación al reclutamiento que “es un esfuerzo para informar plenamente a los solicitantes respecto a las solicitudes requeridas para desempeñar el cargo y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a los candidatos”.

De acuerdo, a las diferentes definiciones que aportaron los autores, tienen en concordancia que el reclutamiento es un proceso para atraer o captar a las personas, dando a conocer la existencia de un cargo vacante en la organización. Por lo que el reclutamiento, puede definirse como la búsqueda de candidatos y solicitudes que realizan los aspirantes a obtener una oportunidad de ser empleados, de acuerdo, a los roles, características y exigencias que requiere el cargo. El reclutamiento establece primordialmente los primeros pasos del proceso, donde se establecen las pautas para un acercamiento bilateral entre el candidato y la organización.

Es por ello, que antes de iniciar el proceso de reclutamiento en una organización, se debe tener claramente definido, o determinada la cantidad y la clase de empleados que ésta requiere, para que de esta manera, el departamento de recursos humanos, pueda llevar a cabo la etapa de planeación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, entre otros. Es de esta manera, que tan importante, como la gerencia debe realizar una planificación financiera y de producción, debe considerar de igual forma, la planeación de recursos humano, debido a que es el que realizará las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, planes y metas propuestos.

Al respecto, Werther y Davis (2010: 110), expresan que “teóricamente, todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto o largo plazo”, siendo esto de gran importancia para la organización, ya que ofrece ventajas significativas, tales como los mismos autores señalan a continuación:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la conciencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (p. 111)

En este mismo contexto, cabe señalar que para una organización es de más ayuda cuando realiza la planeación a corto plazo, porque ya conoce cuáles son las especificaciones del cargo y al tipo de persona que se requiere para ello, a largo plazo no puede determinar el momento exacto que asistirá una vacante a menos que la misma, sólo realice las contrataciones de personal por períodos determinados. Para llevar a cabo este proceso, se debe entender que todas las organizaciones son distintas, por lo tanto, las cualidades que buscan en las personas para llenar la vacante varían de una organización a otra. De esta manera, como lo señala Wayne (2007: 167), “el reclutamiento exitoso debe estar ajustado a las necesidades de cada empresa. Además las fuentes y el método de reclutamiento a menudo varían de acuerdo con el tipo de puesto que se va a cubrir”.

En este mismo contexto, se puede señalar que las organizaciones utilizan diferentes estrategias para decidir el capital humano a reclutar y después seleccionarlos; así lo señalan los autores Dessler y Varela (2011), quienes describen una serie de pasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, entre los cuales se encuentran:

- Plantear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
- Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo, y en su caso, pasen una entrevista inicial (de contacto).
- Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.

- Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
- Lograr que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar decisión final respecto de que candidato contratar y qué ofrecimientos deben hacerseles. (p. 40).

En conclusión, el proceso de reclutamiento y selección, está conformado por un conjunto de pasos específicos y sistemáticos, para la búsqueda del candidato eficiente para ocupar el puesto de trabajo. La eficacia de procedimientos y la eficiencia en el cumplimiento de cada una de las etapas del reclutamiento y selección influye más allá de los resultados de la gestión del departamento de recursos humanos, pues se estima que una buena selección del personal puede reducir los tiempos y costos de la formación o capacitación de personal, disminuye la rotación externa entre otras ventajas. Es necesario tener bien definido el reclutamiento, para esta investigación debido a que es uno de los procesos que se desea implantar en la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

2.2.5 Selección de Personal

La selección del personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento; siendo ambos, dos fases de un mismo proceso; entendiéndose como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. En relación a la selección del personal, el autor Ivancevich (2005), señala que es “el proceso por el que una organización escoge de una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplan mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante”, por su parte, Chiavenato (2010: 238), lo define como “La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, para ocupar los cargos existentes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como rentabilidad de la organización”. De lo anteriormente expuesto, se infiere

las razones por la que la selección es una de las funciones de mayor significado para la gestión del área de recursos humanos.

Al respecto, el procedimiento de selección conlleva la estructuración de un conjunto de pasos con el fin de lograr los objetivos deseados por la organización, por lo que el objetivo básico de la selección, es escoger y clasificar los candidatos con mayores opciones para responder a las necesidades de la organización. El proceso de selección de personal, requiere de un conjunto de criterios que aplican las organizaciones para tomar la decisión de la selección, entre ellas la educación, experiencia, características físicas y otros rasgos personales, donde el autor Ivancevich, señala que es necesario determinar la:

Escolaridad: el empleador que elige de una lista de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito. Hay muchos atributos cognoscitivos, motores, físicos y trato personal debidos a predisposiciones genéticas y también a que los asimilamos en la casa, la escuela, trabajo.

Experiencia y desempeño anterior: otro criterio útil para escoger empleados es la experiencia y el desempeño. Muchos especialistas de la selección piensan que el desempeño anterior en un puesto equivalente es uno de los mejores indicadores del desempeño futuro.

Características físicas: antes muchos empleadores, conscientes o inconscientemente, tomaban como criterio las características físicas, incluyendo el aspecto del solicitante. En los estudios se encontró que era más probable que los patrones contrataban y pagaran más a los hombres altos, a las recepcionistas por su belleza, muchas veces estas prácticas discriminaban grupos étnicos, mujeres, incapacitados; es por ello que ahora son ilegales; a menos que demuestre que una característica física está relacionada directamente con la eficacia del trabajo.

Características y tipo de personalidad: las características personales son el estado civil, género, edad, entre otros. (p. 226).

Dentro de este marco, los departamentos de recursos humanos en las organizaciones, emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de

nuevo capital humano como de gran importancia, porque brinda información acerca del candidato, proporciona un análisis del puesto, describe las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, que permiten conocer a los candidatos con cierta precisión, hasta disponer de un grupo de personas idóneas entre las cuales se puede tomar la decisión de contratación. Ahora, la confiabilidad de la decisión de elección del candidato, viene a depender en parte de algunas herramientas como las pruebas de selección que pronostica el desempeño en el trabajo y a los candidatos. Al respecto Dessler y Varela (2011), expresa en su obra los llamados fundamentos de las pruebas y de la selección de personal, de la manera siguiente:

Una vez que se tiene el grupo de solicitantes del empleo, el siguiente paso consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos:

- En primer lugar, porque el desempeño de usted depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos.
- En segundo, porque los trabajadores con habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para usted y para la compañía.
- Y por último, porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño de usted y de la empresa se verán negativamente afectados. El momento de detectar a estas personas indeseables debe ser antes de que crucen la puerta, no después. (p.183).

2.3 Definición de Términos Básicos

Actitud: la actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Aptitud: en psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del

aprendizaje.

Cargo: función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.

Competencia: las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

Contratación: la contratación es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Empleado: persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica.

Habilidad: hace referencia a las destrezas o facilidades para desarrollarse en alguna actividad y área, puede ser una tradición de la vida.

Habilidad cognitiva: toda habilidad que tenga que ver con las capacidades cognitivas del sujeto.

Patrono: la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Recurso Humano: en la administración de empresas, se denomina Recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener

al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Trabajador: la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollarán los objetivos específicos en la investigación, una vez planteados los mismos y las bases teóricas, ya que el marco metodológico constituye el diseño en el cual de acuerdo Roosevelt (2010: 43), la considera como “aquella parte investigativa que consiste en establecer la estructura o médula que conformará el estudio a desarrollar”. Es de considerarse que la metodología constituye el plan sistemático de procedimientos de desarrollo empleados para la ejecución de los objetivos del trabajo de investigación. Por ello, consta de aspectos fundamentales como el tipo de diseño de investigación, así como los procedimientos metodológicos empleados en la selección de la población y muestra que son descritos en las fases de la investigación. A continuación se presentan el tipo y diseño con el cual se desarrollará la presente investigación.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá proponer un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmeccánica GOMOR C.A., con el fin de lograr el ingreso de personal eficiente y eficaz para desempeñar el cargo vacante en la empresa, y alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto, las normas de la Universidad Santa María (2014: 82), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo” esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requerirá el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presenta la empresa en estudio.

En este mismo orden de ideas, vale decir que la investigación se fundamenta en un diseño de campo y con apoyo en un estudio documental. La investigación de campo según Flames (2008: 17), “es cuando las informaciones y datos son recopilados directamente de la realidad o de su escenario natural”. Por lo tanto, este trabajo es de campo, en virtud de que se realizará en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio el departamento de recursos humanos, de la empresa en estudio y permitirá a la autora ampliar los conocimientos y manejar datos con más seguridad.

3.2 Fases Metodológicas:

En virtud de los objetivos planteados inicialmente, para la elaboración de la presente investigación se desarrollarán los mismos mediante tres (03) fases metodológicas, detalladas de la manera siguiente:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las necesidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

En esta primera fase, se buscó a través de la recolección de información, realizar un diagnóstico de la situación actual de las necesidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A. Para ello, se seleccionó la población y muestra a la cual se le aplicará la técnica de recolección de datos a emplear. Que según Balestrini (2010: 122), define la población como “un universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En este sentido, la población estuvo conformada por cinco (5) empleados del área de planta y administración, de la empresa en estudio, quienes representarán la muestra, ya que serán los indicados que brindarán información de tipo primario, necesaria para realizar el adecuado diagnóstico.

Al respecto, este estudio estará representado por el cien por ciento (100%) de

la población, para darle mayor validez a la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006: 67), “cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006: 94), expresan que la muestra “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”, por lo tanto se considera que el tipo de muestreo será censal, ya que Ramírez (2007: 32), afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”.

En relación a la técnica e instrumento a ser aplicado, según Palella y Martins (2006: 103-113), indican que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información”. Por otra parte, los mismos autores señalan que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Es por ello, que fue seleccionada como técnica la encuesta, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2006: 72), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”.

En este sentido, para la realización de la encuesta, se considerará el instrumento el cuestionario, de igual manera, Arias (2007: 74), señala que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante instrumento o formato den papel contentivo de una serie de preguntas”. Asimismo, el cuestionario se aplicará a la muestra seleccionada. Por otra parte, el cuestionario estará conformado por preguntas cerradas dicotómicas con dos únicas posibles respuestas sí o no. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

De tal manera, se puede decir que ésta será la relación directa entre la investigadora y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos establecidos, con el propósito de obtener testimonios escritos, por los encuestados de manera directa, puesto que son ellos quienes poseen el dominio de las preguntas que se han realizado. Los datos obtenidos se procederán, posteriormente, a codificarlos con la finalidad de graficarlos, analizarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitirá realizar referencias de las relaciones estudiadas y extraer las consideraciones finales en cuanto a los hallazgos encontrados para el desarrollo de las fases posteriores. Por tal razón, es necesaria la aplicación de la técnica de análisis de contenido, la cual según Balestrini (2010: 156), consiste en “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación”.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

En esta segunda fase, fue pertinente obtener la extracción, del análisis de los resultados que se obtendrán del instrumento el cuestionario, evidenciando las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A. Además, de acuerdo a lo desarrollado en las bases teóricas se evidencia que para el adecuado diseño de estrategias, es necesario el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Ahora bien, en torno a este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso: en el presente trabajo se utilizó la Matriz DOFA.

En concordancia con la fase anterior, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. A tal efecto, se elaborará una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y

oportunidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que según Serna (2007:158), permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de manera que interaccionando los factores, surgirán las estrategias que darán estructura a la propuesta.

Fase III: Diseño de un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

En esta etapa, luego de haber desarrollado las fases anteriores, al detectar las debilidades y fortalezas en los procesos de reclutamiento y selección de personal, en el departamento de recursos humanos de la empresa en Industria Metalmecánica GOMOR C.A., a través de la aplicación del cuestionario, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, con el objeto de elaborar una propuesta donde se establezcan plan estratégico para establecer los procesos antes mencionados, con la finalidad de unificar criterios y proporcionar a la empresa una herramienta adecuada para el desempeño de las actividades de captación e ingreso de su personal, así como solventar la problemática existente.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Presentación y Análisis de Resultados. Diagnóstico de la situación actual de las necesidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A.

- 1) **¿Considera que las políticas de recursos humanos se están realizando efectivamente?**

Cuadro N° 1. Resultado del Item N° 1

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	02	40%
	No	03	60%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

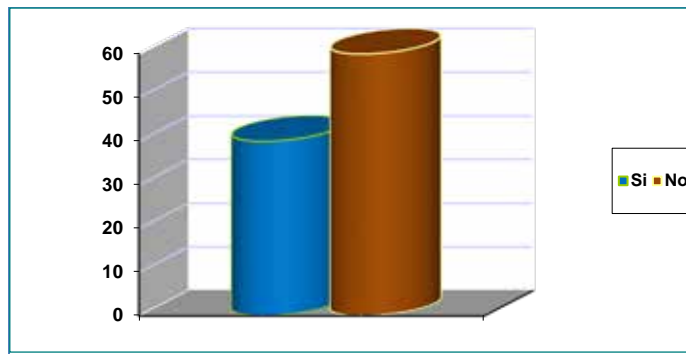


Gráfico N°1. Políticas de recursos humanos.

Análisis: según la gráfica muestra que un 60% de los encuestados contestan que las políticas de recursos humanos no se están realizando efectivamente. Pero un 40% dijo que sí. Lo que demuestra necesario verificar si los procesos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo de manera eficiente.

2) ¿Está satisfecho con la política de reclutamiento aplicada en su organización?

Cuadro N° 2. Resultado del Item N° 2

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	02	40%
	No	03	60%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

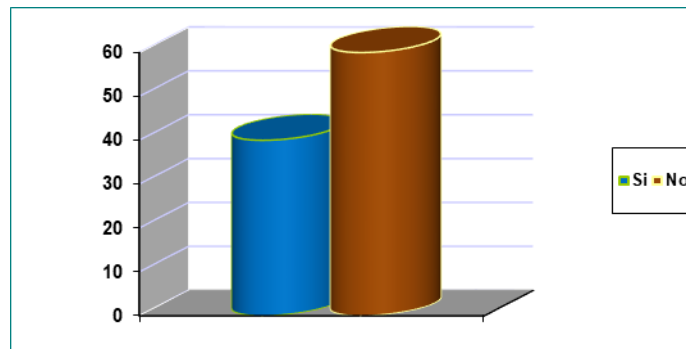


Gráfico N°2. Política de reclutamiento aplicada en su organización.

Análisis: Según la gráfica muestra que un 60% de los encuestados contestó que no está satisfecho con la política de reclutamiento aplicada en su organización. Sin embargo, un 40% dijo que sí. El hecho de que la mayoría del personal de la diferentes empresa no estén notablemente satisfechos, es porque observan que los métodos que se utilizan para atraer al personal o para promocionarlo cuando hay una vacante no es eficaz.

3) ¿Considera que el tipo de reclutamiento utilizado es el adecuado?

Cuadro N° 3. Resultado del Item N° 3

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	02	40%
	No	03	60%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

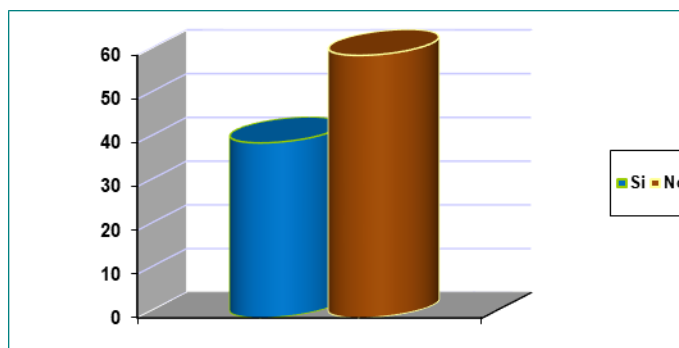


Gráfico N°3. Tipo de reclutamiento utilizado.

Análisis: Un 60% de los encuestados responden que el tipo de reclutamiento utilizado no es el adecuado, mientras que un 40% dijo que sí. En consecuencia, se tiene que la organización prefiere promocionar al personal interno al momento de contratar personal. En este sentido, “son muchos los argumentos que se pueden utilizar para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es la motivación que adquiere el trabajador, el mutuo conocimiento entre el trabajador y la empresa dan al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes error.

4) ¿Considera que el proceso de selección llevado a cabo por la organización es satisfactorio?

Cuadro N° 4. Resultado del Item N° 4

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	0	0%
	No	05	100%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

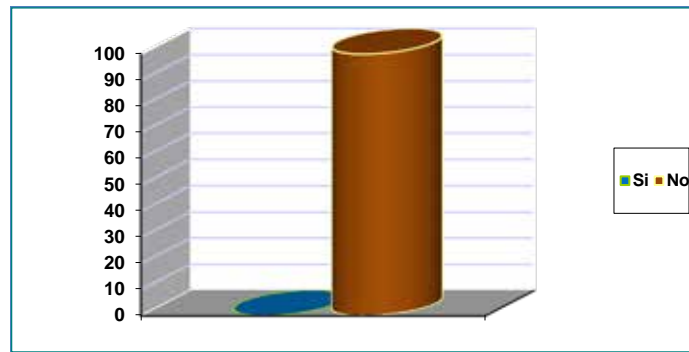


Gráfico N°4. Proceso de selección en la organización.

Análisis: el 100% de los encuestados contestan que el proceso de selección llevado por la organización no es satisfactorio. De allí, que la selección “es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos presentados para el puesto de trabajo vacante. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades”. Los objetivos de ésta son seleccionar a los candidatos más adecuados, determinar las características personales, profesionales y de conducta de los aspirantes, así como evaluar la adecuación de los aspirantes a los puestos de vacantes.

5) ¿Considera que se emplean los métodos adecuados en el proceso de selección?

Cuadro N° 5. Resultado del Item N° 5

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	0	0%
	No	05	100%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

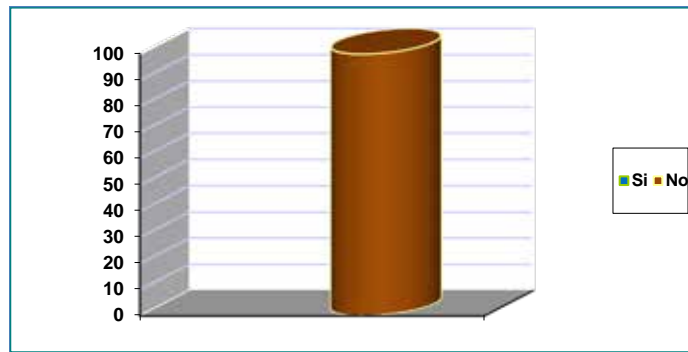


Grafico N° 5. Métodos adecuados en el proceso de selección.

Análisis: Es importante mencionar, que el 100% de los encuestados contestan que no se emplean los métodos adecuados en el proceso de selección. Por lo tanto, no obstante, la selección no se fijará solamente en la búsqueda de nuevos trabajadores por su cualificación, sino también por su perfil de carrera profesional y psicológica, competencias, habilidades, A modo de resumen, si la gestión de Recursos Humanos pretende una mayor utilización de las personas para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario, que una vez surja la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, la empresa no preocupe únicamente de retener nuevos trabajadores, si no de seleccionar a personas que se adapten a la cultura y competencias de la organización.

6) ¿La organización cuenta con las descripciones de cargo las definiciones de funciones y responsabilidades, del personal que va a hacer nuevo ingreso a un cargo?

Cuadro N° 6. Resultado del Item N° 6

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	0	0%
	No	05	100%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

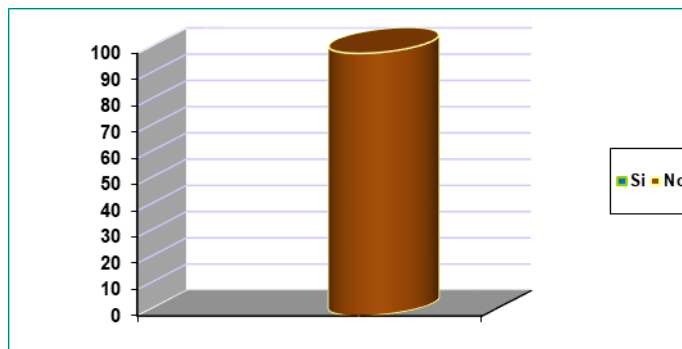


Gráfico N°6. Descripciones de cargo las definiciones de funciones y responsabilidades, del personal.

Análisis: El 100% de los encuestados responden que la organización no cuenta con las descripciones de cargo las definiciones de funciones y responsabilidades, del personal que va a hacer nuevo ingreso a un cargo. Por ello, es necesario tener definido cada uno de los cargos que hay en la empresa con la debida finalidad y actividades que se desprenden del mismo. Con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos organizacionales.

7) ¿La organización le da la importancia necesaria al reclutamiento y selección del personal?

Cuadro N° 7. Resultado del Item N° 7

Muestra	Escala	Sujeto	%
05	Si	0	0%
	No	05	100%
	Total	05	100%

Autora: González (2018).

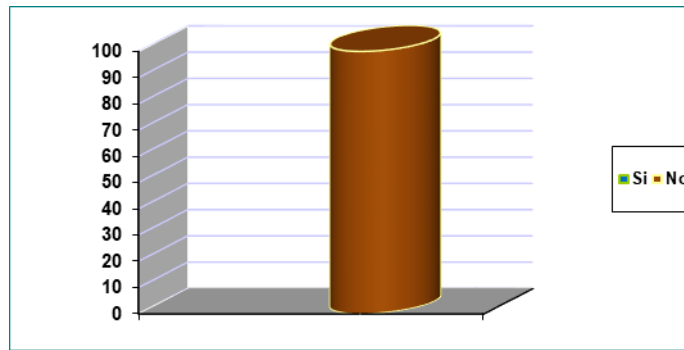


Gráfico N° 7. Importancia al reclutamiento y selección del personal.

Análisis: La grafica muestra que el 100% de los encuestados responden que la organización le da la importancia necesaria al reclutamiento y selección del personal. Siendo de gran relevancia para la gestión de recurso humano llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección mediante la aplicación de herramientas necesarias que permitan alcanzar las metas propuestas en relación al personal de la empresa.

Presentación y Análisis de Resultados. Identificación de las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmeccánica GOMOR C.A.

A tal efecto, se elaboró una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal.

<p>DO</p> <p>Los procesos de reclutamiento y selección de personal no se encuentran formalmente establecidos. Y no cuenta con descripciones de cargo, definiciones de funciones y responsabilidades, del personal que va a hacer nuevo ingreso al cargo. Por lo tanto, al implantar estos procesos se podrán identificar las competencias organizacionales y específicas en cada cargo. Mediante un plan estratégico.</p>	<p>DA</p> <p>Los procesos de reclutamiento y selección de personal no se encuentran formalmente establecidos. Y no cuenta con descripciones de cargo, definiciones de funciones y responsabilidades, del personal que va a hacer nuevo ingreso al cargo ocasiona que la gerencia podría llegar a contratar erróneamente a personal poco competente.</p>
<p>FA</p> <p>La Disposición de la organización para el plan estratégico. Le permitirá evitar contratar erróneamente a personal poco competente.</p>	<p>FO</p> <p>Disposición de la organización para el plan estratégico. Le facilitara identificar las competencias organizacionales y específicas en cada cargo. Y a su vez, implantar el mismo.</p>

Fuente: González (2018).

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la propuesta

En la propuesta se da a conocer un plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A, para mejorar la eficiencia de la administración de personal con el propósito de suministrar una herramienta que permita mejorar el ingreso de personal a la empresa. De allí, que la empresa antes mencionada necesita contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo y que además, se identifique con los objetivos con los objetivos organizacionales para brindar un servicio eficiente.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo General

Mejorar la eficiencia en la administración del personal a través de los procesos de reclutamiento y selección.

5.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Definir los cargos que requiere nuevo ingreso.
- ✓ Proporcionar un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecue a los requerimientos de la organización.
- ✓ Lograr mayor eficiencia laboral al implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

5.3. Justificación de la propuesta

La presente propuesta se realizó con el propósito de indagar sobre el proceso de reclutamiento y selección que aplica la empresa objeto de estudio, que servirá de base para proponer procesos que contribuyan a lograr la eficiencia del personal en el cumplimiento de las funciones de cada departamento. De manera, que se mejore la

administración del recurso humano lo cual conlleva a que exista coordinación, control interno y que cada unidad cumpla con los procedimientos establecidos.

5.4 Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta los pasos a seguir para desarrollar el plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal.

ETAPA I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PASO 1. PRONOSTICO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

Una vez que se han definido los puestos de trabajo en la empresa se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas, también se deben identificar las necesidades del personal con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. La técnica que se sugiere utilizar para pronosticar las necesidades del personal es el basado en la experiencia debido a que es el más se apega a las necesidades de la empresa. A continuación se explica cómo debe realizarse:

- a) El encargado del personal en la empresa debe fijar los objetivos a seguir y el mismo marcara el número de empleados y las características que deberán tener.
- b) El encargado del personal se debe basar en principalmente en el juicio de las personas encargadas de cada área o departamento quienes son los que tiene el conocimiento y una visión más amplia sobre las futuras necesidades del recurso humano. Para ello, el encargado del área que solicita el recurso humano debe de completar una requisición de personal la cual luego de haber sido enviada al encargado del personal. El formato de requisición de personal que debe poseer será el siguiente:

REQUISICION DEL PERSONAL

FECHA DE EXPEDICION			FECHA DE RECEPCION		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO

Dirección general:
Departamento:
A. Datos generales de la vacante
Nombre del puesto: Número de personas a cargo: Nombre y puesto del jefe inmediato: Origen de la vacante: a) Puesto de nueva creación () b) Movilidad interna () Duración del contrato: Eventual____ tiempo determinado____ definitivo____ Fecha en que se presentó la vacante: Ciudad y lugar donde se encuentra la vacante: Nivel de la plaza: Horario de trabajo:
B. Descripción de los deberes del puesto
Funciones más importante del puesto: a) b) c) d)
Escolaridad requerida: Tipo de experiencia laboral y tiempo: Conocimientos: Habilidades: Características especiales del puesto: Disponibilidad de horario:
Nombre y firma: Jefe del dpto. Solicitante

- c) Luego de realizar la requisición se debe realizar el análisis del puesto vacante con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer las personas para ocupar el puesto de forma eficiente así como el salario que debe pagársele. Dicho análisis de puesto servirá como un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

<p>I. Descripción genérica del puesto</p> <p>¿En qué consiste el trabajo?</p> <p>¿Qué función llena?</p> <p>¿Qué fin tiene?</p> <p>Describa brevemente.</p>
<p>II. Descripción Especifica</p> <p>1. Actividades diarias y constantes:</p> <p>2. Actividades periódicas:</p> <p>3. Actividades eventuales:</p>
<p>¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?</p> <p>4. Observaciones generales:</p> <p>¿De qué puesto en concreto paso al actual?</p>
<p>5. El trabajo solo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.</p> <p>6. En la toma de decisiones o solución del problema se considera que normalmente:</p>
<p>Puede consultar :_____ En casos difíciles:_____</p> <p>Debe consultar._____ Debe decidir por sí mismo:_____</p>
<p>Tipo de peso Aprox. Dista, Aprox. Frecuencia</p> <p>Cargar_____</p> <p>Halar_____</p> <p>Empujar_____</p> <p>Sujetar_____</p> <p>Otros tipos de esfuerzos:</p>
<p>Exige determinados requisitos de:</p> <p>Edad_____ Presentación_____ Sexo_____ voz_____</p>

Edo. Civil _____ Nacionalidad _____
<p>Esfuerzo mental y/o visual</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención concentrada y constante: 2. Esfuerzo visual: 3. Esfuerzo auditivo: <p>Responsabilidad de bienes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo 2. Oficina 3. Teléfono 4. Escritorio silla 5. Papelería 6. Materiales 7. Herramientas 8. Maquinas o aparatos 9. Dinero 10. documentos <p>Responsabilidad en supervisión</p> <p>Supervisión inmediata:</p> <p>Cuántas personas:</p> <p>Tipo de trabajo que supervisa.</p>
<p>Responsabilidad en dirección</p> <p>Tiene acceso a datos confidenciales como:</p> <p>Responsabilidad del contacto con el público</p> <p>Frecuencia:</p> <p>Mucha _____ poca _____ intermedia _____</p> <p>¿Qué daños puede ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?</p>
<p>Medio ambiente y posición</p> <p>a) posición en que se desarrollan sus labores.</p> <p>De _____ pie _____ (sin _____ caminar) _____ sentando _____</p> <p>caminando _____ agachándose _____</p> <p>Otras posturas molestas _____</p>
<p>b) medio en que se desarrollan las labores:</p> <p>bien ventilado y templado _____ frío _____ caliente _____ extremoso _____</p> <p>húmedo _____ trabajo en intemperie _____</p> <p>c) El trabajo se considera:</p> <p>Muy monótono _____ normal _____ rutinario _____ variado e interesante _____</p>

<p>d) Riesgos y enfermedades: Aplastamiento de dedos__ caídas____ heridas____ tensión nerviosa__ enfermedades en la vista____ otras enfermedades o lesiones____</p> <p>Cortaduras____</p> <p>OBSERVACIONES GENERALES:</p>
--

Fuente: González (2018).

Ahora bien, después de haber completado este formulario, analizado el puesto y conocidas las características necesarias para desempeñar se procede con la búsqueda y captación del personal es decir al reclutamiento.

PASO 2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se recomienda utilizar el reclutamiento externo debido a que al existir determinada vacante se deberá cubrir con personas extrañas es decir con candidatos externos atraídos por la técnica de reclutamiento que aplicara.

PASO 3. SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

La selección del método de reclutamiento deberá apearse a las necesidades de la empresa y deberá ser de acuerdo a sus capacidades. El seleccionar los medios de reclutamiento a utilizar es muy importante ya que de esto dependerá la calidad de los candidatos que se presentaran. Con el propósito de facilitar este paso se recomienda que la empresa analice varias fuentes de reclutamiento para poder elegir la que mayor número de candidatos proveer con el objeto de contar con un mayor número de prospectos y así poder seleccionar al más capacitado para llenar la vacante. Los medios de reclutamiento que se recomiendan son:

- a) **Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa:**
es un medio de reclutamiento que tiene un costo relativamente bajo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. El encargado de personal deber estimular a los empleados a presentar o recomendar candidatos. Al emplear

este medios los empleados se sentirán más útiles en el logro de los objetivos de la organización.

- b) **Avisos en la prensa o bumerán:** este medio es costoso, pero tiene sus ventajas ya que se podrán contactar personas con buenos perfiles para los cargos vacantes en la empresa.

PASO 4. ELECCION DEL METODO DE RECLUTAMIENTO

Elegir el método de reclutamiento dependerá de las necesidades del personal que tenga la empresa tomando en consideración la cantidad de solicitantes que se requieran para llenar determinado puesto de trabajo. Por ello, se recomienda que se utilice el método por referencia pues tiene un bajo costo y se adecua a las necesidades de que requieran la empresa.

El método por referencia:

Las referencias del personal que han mostrado lealtad e identificación con la empresa son de gran ayuda pues se solicitan recomienden a personas que son de su confianza y consideren adecuados para desempeñar el puesto vacante. Los jefes o personas interesadas de igual forma pueden recomendar sus propios candidatos que estén acordes a las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto. Cabe resaltar, que este puede ser el método de reclutamiento interno más productivo, ya que los empleados desempeñan un papel importante al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo convirtiéndose cada empleado en un reclutador de la organización. Una vez que se tiene el medio y el método de reclutamiento además, se cuenta con los posibles candidatos se procede a la recepción de las hojas de vida y Curriculum vitae.

PASO 5. RECEPCION DEL CURRICULUM VITAE Y LA HOJA DE VIDA

El encargado de personal debe analizar y seleccionar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos preestablecidos por el puesto. Este análisis implica un

examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar los Curriculum en tres grupos:

- a) Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto. El encargado de personal comunica preferiblemente por teléfono el lugar, fecha y hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista.
- b) Los aspirantes que no se han seleccionados en este proceso previo por no ajustarse a las características requeridas para el puesto.
- c) Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados y en función de cómo se desarrollen el proceso de selección podrían volver a ser incluidos en el mismo.

De manera, que se procede a seleccionar un grupo que se apegue a las necesidades de la empresa de acuerdo a sus conocimientos y habilidades para desempeñar el puesto de trabajo para el cual se aplica.

ETAPA II. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El encargado de personal empleara el proceso de selección al proceder la contratación del personal nuevo. A continuación se detallan los pasos a seguir:

PASO 1. ENTREVISTA PRELIMINAR

Se iniciara el proceso de obtención de datos sobre el candidato tales como: experiencia laboral, estudios realizados, actitud, conocimiento, apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar de aquellos candidatos que reúnen los requerimientos del puesto que se pretenden cubrir. Igualmente, debe informarse sobre la naturaleza del puesto, el horario y sueldo con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir con el proceso.

Los pasos siguientes consistirán en la verificación de los datos recabados durante la entrevista, se deberán estudiar la información presentada en la solicitud de empleo y/o

Curriculum vitae para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos ya sea por ideologías, personales, de educación, experiencia, de naturaleza legal o por política de la organización. Para ello, se deben utilizar los siguientes formatos:

REPORTE DE ENTREVISTA			
NOMBRE:		FECHA:	
PUESTO:			
Experiencia laboral:	Favorable	Medio	desfavorable
<ul style="list-style-type: none"> · Estabilidad laboral · Puestos desempeñados · Adaptabilidad · Eficiencia · Motivación en el trabajo · Relación con compañeros · Relación con superiores · Liderazgo · Responsabilidad. 			
Datos familiares			
<ul style="list-style-type: none"> · Nivel socioeconómicos · Responsabilidad · Relaciones familiares · Ingresos 			
Estudios			
<ul style="list-style-type: none"> · Logros · Capacidades · Motivación · Relaciones interpersonales · Liderazgo · responsabilidad 			
Intereses			
<ul style="list-style-type: none"> · Actividades sociales · Intereses y metas · Valores · Manejo de tiempo y dinero · Alcoholismo · Pretensiones económicas 			
Estimación general del candidato:			
Entrevistador:			

Fuente: González (2018).

EVALUACION DEL CANDIDATO

Nombre :		Fecha:	
Puesto:			
	Adecuada	Regular	Inadecuada
PRESENTACION			
PERSONAL			
EXPERIENCIA			
CONOCIMIENTOS			
DESENVOLTURA			

Fuente: González (2018).

PASO 2 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS

El responsable de aplicar las pruebas deberá seleccionar la que mejor se adapte las necesidades, es decir que la prueba aplicada al candidato deberá ser seleccionada según las características que requiera el puesto. Las pruebas que se recomiendan son las siguientes:

- a) **Pruebas de rendimientos:** esta prueba se aplicara para medir lo que una persona sabe o pueda hacer.
- b) **Pruebas de habilidades cognitivas:** esta prueba se aplicara para medir las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.
- c) **Pruebas de actitud:** realizar el reporte de los resultados de la pruebas. Esta prueba se realizar para descubrir qué tipo de características de personalidad como extroversión, curiosidad y formalidad tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponda y ponerlas en prácticas. Dentro de ellas se encuentran la facilidad de expresión oral, manejo de relaciones

interpersonales y trabajo en equipo. A continuación se muestra un formulario que servirá para resumir el resultado de las pruebas.

INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A.	
REPORTE DE RESULTADOS DE PRUEBAS	
NOMBRE:(de la persona evaluada)	FECHA:(de la evaluación)
PUESTO: (al que aplica el candidato)	
ESCOLARIDAD: (nivel académico de la persona evaluada)	
SUELDO PRETENDIDO: (el sueldo que pretende recibir el candidato)	
RESULTADOS DE PRUEBAS PRACTICAS: 8se coloca el resultado obtenido en la prueba práctica)	
PERSONALIDAD: (el evaluador deberá describir como es la personalidad del candidato de acuerdo a lo obtenido a las pruebas)	
AREAS DE INTERES: (se debe colocar los intereses del candidato)	
CONCLUSIONES (escribir brevemente lo que percibió del candidato)	
FIRMA DEL EVALUADOR:	
INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A.	

Fuente: González (2018).

PASO 3. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

El encargado de personal tendrá como obligación verificar los datos y las referencias del candidato, se tomara en cuenta las referencias personales como también las laborales. Las referencias laborales deben describir la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Cabe mencionar, que la persona que lleva a cabo la investigación de antecedentes del aspirante debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo ya que de la información que obtenga depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.

PASO 4. EXAMEN MEDICO

En el proceso de selección se incluirá un examen médico del solicitante. Dicho examen se hará con el fin de verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. A continuación se presenta el formulario del reporte médico.

REPORTE DE EXAMEN MEDICO DE ADMISION	
Nombre del candidato: (nombres y apellidos completos)	
Departamento: (escribir a que departamento pertenece)	
Trabajo a desempeñar: (describir las actividades a desarrollar)	
Aceptable:	Sin limitaciones:
Rechazado:	Con limitaciones:
Observaciones:	
Departamento de personal:	
Nombre y Firma del médico:	

Fuente: González (2018).

PASO 5. CONTRATACION DE PERSONAL

Una vez obtenido los datos e información del candidato durante el proceso de selección el departamento encargado que requiera un nuevo empleado deberá evaluar y comparar las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar. De manera, que el resultado final del proceso se traducirá en el nuevo personal

contratado. Para ello, se debe considerar cuidadosamente los elementos de la selección no debe existir dudas de que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El resultado de un buen empleado comprobará que el proceso de selección se llevó a cabo en forma correcta.

ETAPA III.PROCESO DE INTEGRACION DE NUEVO PERSONAL

La etapa tres de la propuesta se refiere al proceso de integración del nuevo personal y los aspectos que deben tomarse en cuenta para poder desarrollar dicho proceso.

PASO 1 INTEGRACION

Esta etapa iniciará al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus obligaciones. El proceso de inducción deberá estar compuesto por:

- a) **Objetivos de integración:** en el proceso de inducción se deben establecer objetivos generales y específicos.

Ø Objetivo general

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como propiciar el desarrollo de lealtad y permanencia en la misma.

Ø Objetivos específicos

Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado en la organización.

Dar a conocer al personal la misión, visión de la organización

Identificar al personal con todo el personal de la empresa

Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina

Mejorar los procesos de comunicación

Crear una actitud favorable hacia la empresa

Impulsar la intensificación personal con los objetivos organizacionales.

b) Contenido del proceso de integración

El proceso de inducción incluye una serie de pasos que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. Es muy importante no confundir el proceso de integración con un simple manual de bienvenida ya que esta forma parte de la propuesta. Los aspectos que debe contener son los siguientes:

- ✓ Bienvenida: la persona a la que está a cargo el nuevo empleado debe darle las palabras de bienvenidas.
- ✓ Aspectos generales de la INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A: la persona responsable de personal deberá proporcionarle al nuevo empleado información sobre la historia de la empresa, organigrama, misión y visión.
- ✓ Servicios que brinda la INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A: la persona responsable de personal deberá proporcionarle al nuevo empleado los servicios que la empresa ofrece a la sociedad, la forma en que lo hace (proceso productivo) y en qué forma (proceso administrativo) participara el nuevo empleado.
- ✓ Sistema de trabajo: el nuevo empleado debe conocer el proceso o la metodología de trabajo bajo las cuales debe desempeñar sus labores dentro de la empresa.
- ✓ Relaciones de trabajo: al nuevo empleado se le dará a conocer aspectos como. Horarios de trabajo y jornadas, salarios, días de descanso, vacaciones, capacitaciones, permisos y faltas, prestaciones y servicios médicos, sanciones, tipo de contratación y reglamento interno de trabajo de la organización.
- ✓ Seguridad y salud laboral: el nuevo empleado deberá tener conocimiento sobre las normas de higiene y seguridad en el trabajo, así como de recibir la capacitación en materia de las mismas.

- ✓ Rutina diaria del empleado: el nuevo empleado debe tener claro cuáles son sus obligaciones y deberes como empleado de la empresa.
- ✓ Recorrido por las instalaciones: el recorrido de las instalaciones se hace con el fin de que el nuevo personal tenga conocimiento de la ubicación de todos los departamentos, áreas y puestos que existen en la empresa.
- ✓ Presentación ante la gerencia: se debe hacer la presentación ante la gerencia de la empresa ya que esta es la autoridad máxima.
- ✓ Presentación ante sus compañeros de trabajo: la presentación ante los compañeros de trabajo es para que el nuevo empleado se identifique con las personas con las cuales estará compartiendo responsabilidades dentro de la empresa. En tal sentido, esta parte es necesaria para que se fomente el trabajo en equipo.
- ✓ Normas y descripción del puesto: el encargado de personal deberá proporcionarle al nuevo empleado el manual de descripción de puestos de la empresa. Así como también, las normas bajo las cuales deberá trabajar y realizar las actividades diarias dentro de la empresa. Es importante resaltar, que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad de la empresa.

c) Técnicas para la integración del personal

Se pueden aplicar como técnicas para la integración del nuevo empleado en la INDUSTRIA METALMECÁNICA GOMOR C.A las siguientes:

- Ø De lo general a lo particular: al momento de proporcionar la información, el encargado de personal deberá empezar de lo general a lo más específico es decir hablar sobre la empresa en general luego pasar a describir los departamentos y la relación entre si posteriormente hablar sobre el puesto de trabajo que ocupara el nuevo empleado.

- Ø Presentación de película: las películas que se presentaran deberán contener temas como: motivación, seguridad y en casos de existir videos de la empresa.
- Ø Manual de bienvenida: es un pequeño documento que el encargado de personal proporcionara al nuevo empleado para que este tenga un conocimiento de las generalidades de la empresa.
- Ø Entrevista evaluativas: la entrevista evaluativa la realizara el encargado de personal con el fin de determinar la asimilación del proceso de inducción por parte del nuevo empleado y retroalimentar la información.
- Ø Responsabilidad de la integración de personal: en el proceso de integración es responsabilidad del encargado de personal de las siguientes partes:
 - § El departamento de personal o encargado de personal: a estas unidades les corresponden la elaboración del programa de inducción así como también el manual de bienvenida, impartir los aspectos generales de la inducción, efectuar las entrevistas evaluativas y coordinar el proceso.
 - § El jefe del departamento: el jefe del departamento en el cual se ubicara el nuevo empleado tiene la responsabilidad de presentarlo con el personal de su departamento describir el trabajo, deberes y normas individuales como de grupo, explicar el uso de equipos y herramientas de trabajo.
 - § Del empleado: la responsabilidad del empleado consistirá en asistir con puntualidad y disponibilidad de preguntar dudas y responder con sinceridad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, siendo parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales del área de recursos humanos la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en relación, al tratar un tema crítico como es el del capital humano. De esta manera, se determina la importancia de los procesos los cuales requieren control y evaluación que permitan alcanzar las metas organizacionales.

A través del estudio realizado se puede evidenciar la importancia que tienen los procesos de reclutamiento y selección de personal para el buen desarrollo de las actividades y gestión del desempeño de un departamento de personal en una empresa lo cual permitirá alcanzar la productividad de la misma al reclutar y seleccionar al mejor capital humano.

Dentro de ese orden de ideas, el éxito alcanzado por el departamento de recursos humanos de cualquier empresa se encuentra en estrecha relación con los procesos de reclutamiento y selección de personal por lo que se puede entender claramente que el plan estratégico para establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Industria Metalmecánica GOMOR C.A dará como resultado la optimización de dichos procesos.

Y por último cabe destacar, la importancia que tiene que todo el personal involucrado en los procesos de reclutamiento y selección intervengan en la ejecución del plan tengan claro el conocimiento y dominio de la aplicación, responsabilidad y participación que contribuirá al funcionamiento para alcanzar los resultados esperados en dichos procesos.

Recomendaciones:

Es recomendable mantener un análisis externo del mercado laboral al ser determinante en el proceso de reclutamiento y selección y en general del área de recursos humanos, ya que los cambios y evolución del mismo causa, como actualmente ocurre, presión en los esfuerzos relacionados a la gestión del capital humano, determinando como se deben orientar los procesos, motivando desarrollo de ciertas acciones para responder ante la situación externa.

Una vez aplicado el plan estratégico se recomienda realizar las capacitaciones al personal de acuerdo a la detección de necesidades que posea el empleado.

Realizar las evaluaciones de desempeño del personal para verificar la eficiencia y efectividad del personal.

Se debe emplear gran importancia y profesionalismo en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección, evitando efectos de rotación de personal, baja productividad, falta de compromiso, entre otros. Por ello, se hace énfasis en la evaluación de los candidatos, en lo que se refiere a la persona evaluadora, a las pruebas y a que se logre la mejor proyección sobre el desempeño de los trabajadores en la organización.

Se recomienda que la organización le dé importancia al talento humano que requiere con la finalidad del desarrollo e integración de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal. Lo que permitirá respaldar la administración de personal y al mismo desarrollo del personal que se incorpora a la empresa.

REFERENCIAS

- Aldana, Dariana (2013), **Sistema de Indicadores de Gestión para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresas Polar**. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela. Trabajo de grado no Publicado.
- Arias, Fideas (2007). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2010). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Cabrera, Manuel (2009). **Administración**. 2ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Castillo, Christian. (2012). **Diseño e implementación de un sistema contable, tributario y nómina aplicado a la microempresa Texdura** Universidad Central de Ecuador. Ecuador. Trabajo de Grado no Publicado.
- Certo, Samuel. (2004). **Administración Moderna**, 8ª Edición, Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chandler, Alfred. (2007). **Guía de gerencia estratégica**. 4ª Edición. Bogotá. Colombia: Editorial 3R Editores.
- Chiavenato, Idalberto (2010). **Administración de Recursos Humanos**. 7ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chirinos de Sánchez, Nilda (2004). **Guía-texto para la Selección de Personal**. 1ª Edición. Venezuela: Universidad de Carabobo, Dirección de Medios y Publicaciones.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leida y Orfila, Romel (2012). **Condiendo la Investigación**. 1ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial Comala.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011). **Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano**. 5ª Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Estrada, (2008). **Plan Estratégico**. [Documento en línea] Disponible en: http://www.sinexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx [Consulta, Septiembre 20, 2017]

- Flames, Abel (2008). **La confiabilidad del Investigador**. Caracas, Venezuela: Revista Educación y Ciencias Humanas, Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación FONACIT, Simón Rodríguez.
- González, Ysadora (2013). **Gestión por competencias para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Ciudad Digital C.A. (PC Actual), ubicada en Valencia, Estado Carabobo**, Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela. Trabajo de grado no Publicado.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Ivancevich, John (2005). **Administración de Recursos Humanos**. 9ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (2012), Gaceta Oficial N° 6.076 (Extraordinaria) 6-05-2011
- Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2005). **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través de la Tabla de mando integral**. 1ª Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mondy, Wayne (2007). **Administración de recursos humanos**. 9na Edicion México. Editorial Prentice-Hall.
- Murillo, Pamela (2015). **Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados “MERCAMAXX” del Canton los Bancos, Provincia Pichincha**. Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, en Ambato, Ecuador. Trabajo de grado no publicado.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Ramírez, Tulio (2007). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Rodríguez, Reina (2015). **Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Giraldot del Estado Aragua”**. Universidad de Carabobo, La Morita. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.
- Rojas, Rociel (2012). **Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos del Concesionario**

Toyota Toyo-América C.A.”. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad Guayana. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.

Roosevelt, Franklin (2010). **Tipos de Investigación.** Tomo I. 2da Edición. España: Editorial Limusa.

Serna, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.** 7ma. Edición. Colombia: Editorial 3R Editores.

Simon, Dolan y Valle, Ramon (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos.** 2ª Edición. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Suárez, María (2005). Nuevo modelo de gestión por competencias. Bogotá, Colombia: Revista empresarial y laboral.

Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **Diccionario de la Investigación Científica.** 6ª Edición. México: Editorial Limusa.

Universidad Santa María (2014). **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías.** Caracas. Venezuela.

Werther, William y Davis, Keith (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 6ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.