

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
BASADO EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
DE ALIMENTOS Y NO ALIMENTOS EN NAGUANAGUA**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
BASADO EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
DE ALIMENTOS Y NO ALIMENTOS EN NAGUANAGUA**

Empresa: Empresa de Alimentos y No Alimentos

AUTOR: Arias, Luis
C.I: 24554533

San Diego, Junio de 2017



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

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
BASADO EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
DE ALIMENTOS Y NO ALIMENTOS EN NAGUANAGUA**

CONSTANCIA DE ACEPTACION

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Jusagny Díaz. C.I: 11.899.604_____

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial

Lennysareth Silva. C.I:14.515.399_____

AUTOR: Luis E. Arias

C.I.: 24.554533

San Diego, junio de 2017

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	PP.
INTRODUCCIÓN.....		01
CAPÍTULO		
I LA EMPRESA		
1.1. Razón Social.....		03
1.2. Antecedentes históricos.....		03
1.3. Descripción de la empresa		03
1.4. Misión		03
II EL PROBLEMA		
2.1. Planteamiento del Problema.....		07
2.2. Formulación del Problema		11
2.3. Objetivos de la Investigación.....		11
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL		
3.1. Antecedentes de la Investigación.....		13
3.2. Bases Teóricas.....		16
3.3. Bases Legales.....		28
IV FASES METODOLÓGICAS		
4.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....		31
4.2. Fases de la Investigación.....		33
V RECURSOS		
5.1. Humanos		37
5.2. Institucionales		37
5.3. Materiales.....		37
5.4. Tecnológicos		37
REFERENCIAS		39

INTRODUCCION

Al momento de lograr óptimos resultados en los procesos empresariales, el capital humano es la pieza más importante del engranaje, el principal activo en toda organización por lo que los procesos que se dan al interno de estas deben ser monitoreados por manos expertas en cada uno de ellos. Para nadie es un secreto el enorme cambio por el que han atravesado las empresas venezolanas en los últimos años, el mercado en general ha sufrido diferentes cambios económicos, producto de la inestabilidad social, política y financiera que atraviesa el país, no obstante muchas de ellas permanecen en el mercado gracias a esfuerzos gigantescos para beneficiar a sus clientes así como también a sus trabajadores y proveedores.

Una empresa como la Empresa de Alimentos y No Alimentos, C.A. Es una de las que ha aprovechado la coyuntura económica para establecerse en Venezuela y con apenas dos años en el mercado ha logrado un posicionamiento envidiable, por supuesto dando asimismo una dura batalla por permanecer. En este sentido, el desempeño de sus trabajadores es esencial, por ello el proceso de reclutamiento y selección es ahora objeto de estudio de la presente investigación. A través del diseño de un programa se busca optimizar su funcionamiento y lograr no solo atraer a los candidatos más capacitados sino también a aquellos que, por sus competencias, puedan desarrollarse de manera óptima en la organización.

Por esta razón es que en el presente informe de pasantías se diseñará un programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión de competencias para la Empresa de Alimentos y No Alimentos en Naguanagua, como

una manera de optimizar este proceso en la compañía. Por lo tanto, se desarrollaron los siguientes capítulos:

Capítulo I: La Empresa: En él se detalla la descripción estructural de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, C.A. ubicada en Naguanagua.

Capítulo II: El Problema: En este capítulo se explica el planteamiento del problema, se hace su formulación y se relatan los objetivos generales, específicos y la justificación.

Capítulo III: Marco Teórico: En este se detallan los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Capítulo IV: Marco Metodológico: Aquí se muestra el tipo de investigación y las fases metodológicas que se realizarán con el fin de lograr los objetivos planteados.

Capítulo V: Recursos: Se dan a conocer los recursos financieros, humanos y administrativos empleados en la realización del Informe de Pasantías.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Razón social: Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Ubicación: Municipio Naguanagua, estado Carabobo.

1.2. Antecedentes históricos

La empresa que lleva dos años de haber empezado un sueño.

1.3. Descripción de la empresa

Disponen de una completa gama de departamentos y secciones para hacer de las compras, una experiencia única y comfortable, ofreciendo servicios al cliente con variedad y calidad en todos los productos. Tienen tres áreas comerciales: Alimentos Perecederos (Carnes, Pescados, Hortalizas), Alimentos Secos (Viveres, Cesta Básica, Detergentes, entre otros) y No Alimentos (Línea blanca, Línea marrón, Lencería, Ferretería).

Con amplia trayectoria en el área de comercialización de Alimentos y No Alimentos que confía en Venezuela como un país de múltiples oportunidades para el desarrollo de organizaciones exitosas. Su concepto se fundamenta en la calidad de servicio, donde la prioridad es brindar a los clientes una agradable experiencia de compra con un trato amable y entusiasta.

1.4. Misión

Ser reconocidos como la cadena de supermercados que ofrece una amplia variedad de alimentos y no alimentos, con precios competitivos y de alta calidad liderado por un equipo humano que con entusiasmo trabaje en pro del bien común y que comprende que satisfacer las necesidades del cliente es nuestra razón de existir.

Visión

Consolidar un equipo humano con excelencia profesional y vocación de servicio, que contribuya a que ser reconocidos a largo plazo como una empresa que promueve relaciones eficaces entre empleados, clientes, proveedores y la comunidad, a través de la comercialización de alimentos, estimulando el desarrollo económico y con impacto positivo al medio ambiente del país.

Valores

- Honrados: Ser dignos de confianza.
- Humildes: Auténticos, sin pretensiones ni arrogancia.
- Comprometidos: Exigir resultados y responsabilidad.
- Respeto: Tratar a todos como gente importante.
- Actitud positiva y entusiasta.
- Resultados: Servicio y sacrificio.

1.5. Objetivos

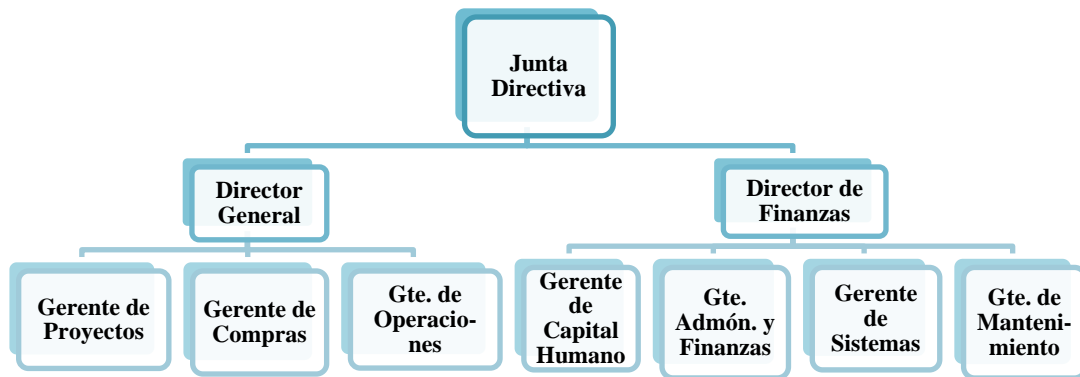
- Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a calidad de servicio.
- Incluir a personas en su mejoramiento continuo de los procesos internos.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

- Programa de adiestramiento y capacitación del personal.

1.6. Objetivos Estratégicos

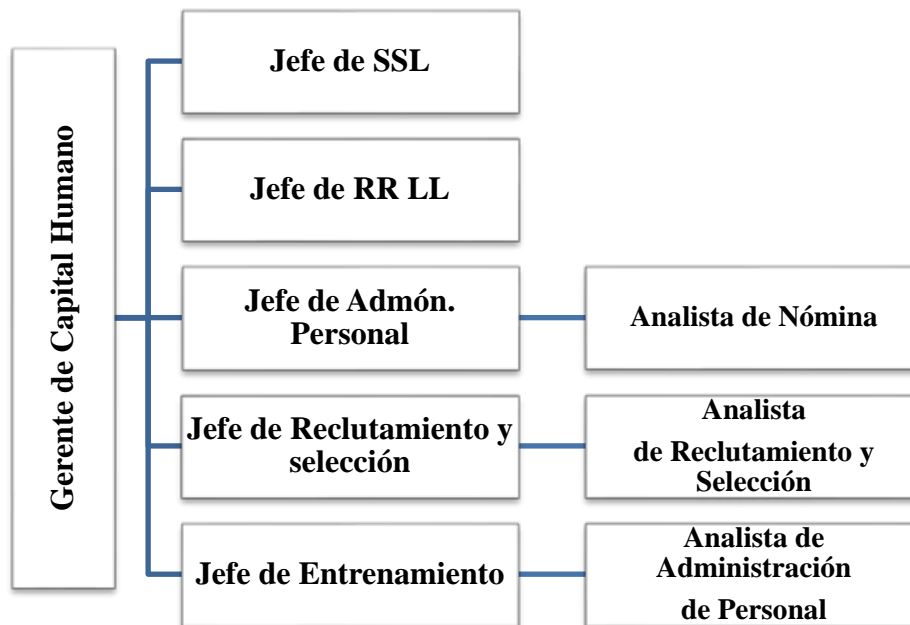
- Lograr un eficiente programa de reclutamiento y selección basado en gestión por competencias.
- Posicionarse en el mercado como una empresa líder en la oferta de productos y servicios del área alimenticia.
- Alcanzar el más alto nivel de satisfacción de los clientes al ofrecer servicios de calidad prestados por un personal eficiente, comprometido en el logro de objetivos y altamente capacitado.

1.7. Estructura Organizativa



Fuente: Gerencia de Capital Humano (2017)

1.8. Estructura Organizativa del Depto. de Capital Humano



Fuente: Gerencia de Capital Humano (2017)

1.9. Quiénes son nuestros clientes

- Ciudadanos consumidores de alimentos y no alimentos.
- Empresas proveedoras
- Instituciones públicas y privadas que requieran de la variedad de productos que la compañía ofrece.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

La industrialización de la sociedad ha traído consigo el hecho de que las organizaciones sean cada vez más complejas, y uno de los factores que coadyuva en esta complejidad es que sin talento humano es imposible la producción de bienes y servicios. Es así como se afirma que las organizaciones están constituidas por personas, y depende de estas el que sean logrados los objetivos y metas de producción.

De alguna forma esta situación propicia la competitividad en el mundo empresarial, ya que las organizaciones se han visto en la necesidad de desarrollar planes y estrategias que les permitan organizar y alcanzar las metas junto a su personal, para así lograr una eficiente productividad. Entonces, la intervención del factor humano es crucial, porque debe estar preparado de manera objetiva para la ejecución cómoda y satisfactoria de las tareas correspondientes.

Sin embargo, el hecho de que los individuos tengan un aporte fundamental en la competitividad de las organizaciones no quiere decir que estas estén exentas de realizar una adecuada administración de personal. Y en este aspecto es crucial el reclutamiento y selección del personal adecuado. Es una realidad contemporánea, que los mercados cada día se hacen más competitivos, de tal forma que organizaciones están obligadas, sin importar su naturaleza, a modificar su forma de reclutar fijando así su visión en las cualidades y aptitudes de cada persona. Esta misión es imprescindible para agilizar los procesos internos y ofrecer mayor rotación interna, en vez de externa, de personal en el ejercicio de las labores.

En este sentido, Chiavenato, I (2001) expone:

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible. (p.2)

De esta forma existe una interacción entre colaboradores y empresa, que debe ser regida por unas normas, en las que el logro de metas sea común para ambos, y en ese intento minimizar los conflictos y ahorrar esfuerzos en tareas que no los requieren. De allí que la complejidad de las actividades que se realiza en cada departamento debe ser normado; así su estandarización hará que el proceso sea factible y se realice de forma satisfactoria.

En este sentido, los procesos de captación, selección y contratación del personal son parte fundamental de la administración de Recursos Humanos, y de la Gerencia de Talento Humano, de manera que es importante realizar una descripción de cada área, por el analista correspondiente de reclutamiento. Cada una de estas descripciones, a su vez contenidas en manuales, son instrumentos de vital funcionamiento para el futuro del Departamento de Administración ya que es el encargado de elaborar de forma esquemática todos los procesos relacionados con el Departamento de Recursos Humanos, bajo las políticas, normas y procedimientos establecidas por la organización.

Es así como una de esas políticas empresariales tiene relación con la gestión por competencias. Es fácil confundir competente con competencia. Mientras el primer vocablo alude a lo que es apto el segundo alude a competición, tal como afirma Alles, M. (2011) “para ser competitivos tenemos que ser competentes”. De tal forma que cuando en la organización se implementa la administración del recurso humano bajo el esquema de gestión por competencias, se alude a la capacidad de enfocar a las personas que conforman la organización con los objetivos de esta.

Al respecto, Alles, M. (2011) explica:

La dirección estratégica de Recursos Humanos por Competencias es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.(s/n)

De manera que la gestión por competencias toma en cuenta a la persona como tal, no se trata de un simple recurso productivo sino un ser humano con complejidades, expectativas y objetivos propios no siempre en consonancia con los de la organización. Así, Alles, M. (2011) refiere que la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (s/n)

En la actualidad, la Empresa de Alimentos y No Alimentos, ubicada en Naguanagua, Valencia, estado Carabobo, es una empresa joven que tiene dos años de funcionamiento en el país, y a pesar de esto ha logrado un buen ranking de popularidad por su servicio, calidad y atención al cliente. En esta novel trayectoria está pasando por la estructuración adecuada de sus procesos y por la administración de sus recursos. Es así que una organización joven como la Empresa de Alimentos y No Alimentos ha reflejado un cierto descontrol de las actividades y en ciertas oportunidades tardanza en la ejecución de los procedimientos de captación, selección y contratación de los trabajadores que aspiran ocupar un cargo dentro de la empresa mencionada.

Por diversos motivos se han presentado muchos egresos de personal, ya sea por exámenes pre empleo o por finalización de contrato, entre otras razones. Todo ello incide en un descenso de la productividad y efectividad del grupo total de trabajadores que se desempeñan en las distintas áreas, esto sin duda afecta directamente el avance y desarrollo de la organización.

Es por esta razón surge la necesidad de realizar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias que ayude a regir los procesos y avances internos. La captación, selección y contratación del personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos bajo una gestión por competencias tendría

como fin garantizar el buen desarrollo tanto de la empresa como de los trabajadores, en un marco de procedimientos lógicos y efectivos, lo que lograría el éxito de los objetivos planteados a largo plazo.

Vale la pena destacar que la gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Además que permitiría que el capital humano pueda alinearse con los objetivos de la organización al poner en práctica las competencias intrínsecas.

De esta forma el objetivo principal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos consiste en implementar una dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto más esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo, más competitiva será la empresa englobada en un mercado en constante cambio.

Así pues además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye a que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos. Asimismo, sería una expresión de la estrategia organizacional por ser más eficiente en un mercado altamente competitivo y cambiante.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo se puede implementar un programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión por competencias para la Empresa de Alimentos y No Alimentos de Naguanagua?

2.3. Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión de competencias para la Empresa de Alimentos y No Alimentos en Naguanagua.

2.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Determinar las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

2.4. Justificación de la Investigación

Todo departamento tiene entre sus funciones el cumplimiento de los procedimientos enfocados al logro de las metas y objetivos, los cuales están integrados por pasos que deben ser cumplidos de la empresa. En la organización, diversos departamentos se relacionan para que exista fluidez en los procesos de todo tipo. Así nació la necesidad del Departamento de Administración de la Empresa de Alimentos y No Alimentos de establecer los parámetros y directrices que le permitan el desarrollo efectivo de todos los pasos de captación, selección y contratación del personal, en consonancia con el Departamento de Capital Humano, ya que en la actualidad la empresa no ha implementado un programa de reclutamiento y selección basado en competencias.

De esta forma, la presente investigación será un aporte valioso para la empresa, ya que servirá de ayuda o guía para el proceso que el recurso humano debe llevar a cabo. Asimismo, un programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión por competencias está integrado por la visión estratégica de la empresa en la búsqueda de un desarrollo armónico y coherente de su recurso humano. Además de ser una orientación para el desarrollar las funciones de manera sistemática, representa una base fundamental para conocer los procesos de

captación, selección y contratación del personal en función al propósito que persigue cada uno de ellos.

Por otra parte, la presente investigación ofrece un amplio conocimiento de la importancia que tiene para una organización planificar y organizar el crecimiento de su capital humano en función de la gestión por competencias, y a la vez aportará un gran aprendizaje para todo aquel que busque mejorar funciones de las distintas áreas de la organización.

Además, este proyecto ofrecerá a la empresa una serie de beneficios que ayudara a todos aquellos que incursionen en el modelo de gestión por competencias, ya que podrán ofrecer el apoyo idóneo en la implantación de un sistema de management que busca alinear los objetivos individuales del recurso humano con los de la organización, por lo que sus aportes son una herramienta valiosa que servirá de antecedentes a futuras investigaciones.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1. Antecedentes de la investigación

Trestini (2014) desarrolló un estudio titulado: **“Diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias Orientado a la Disminución de los Índices De Rotación en la Empresa Venezolana de Prevención C.A”**, como requisito para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez.

Este trabajo de grado tuvo como objetivo principal proponer un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias, que esté orientado a la disminución de los índices de rotación de personal en la empresa Venezolana de Prevención C.A. Entre los resultados más importantes se encontró la importancia que tienen los programas que sirven como guías de cualquier proceso, ya que son el sustento y desarrollo de las actividades de la organización, en un área o departamento o en un puesto de trabajo, lo que da impulso a la productividad de la empresa.

El principal de este antecedente es que brinda una perspectiva amplia sobre el proceso de captación y de ingreso, así como también aborda los subsistemas más importantes y claves para el desarrollo del talento humano en una organización a nivel teórico, lo que sin duda implica que debe llevarse a la práctica para que los resultados sean mucho más confiables.

González (2013) realizó el estudio: **“Programa de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias para la Empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez (UJAP). Este trabajo tuvo como objetivo general proponer un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto, ubicada en Valencia, estado Carabobo. En cuanto a la metodología se trató de un proyecto factible, que entre sus

principales resultados se determinó que se puede evidenciar la importancia de los manuales de políticas, normas y procedimientos para el buen desarrollo de las actividades desempeñadas en una organización. Al señalar el aporte del estudio de González destaca la investigación bibliográfica y documental, que implica una clara referencia al estudio actual, además de ser una guía en relación a la presentación de un Programa de Reclutamiento y Selección.

La Cruz y López (2013), llevaron a cabo un estudio titulado: “**Proceso de Captación de Talento Humano Basado en Competencias Dirigido a los Niveles Gerenciales de la Empresa Pharsana de Venezuela, C.A**”, trabajo presentado en la Universidad José Antonio Páez Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, esta investigación tiene por objetivo general proponer el proceso de captación de Talento Humano Basado en Competencias dirigido a los niveles Gerenciales para la empresa Pharsana de Venezuela, C.A.

Esta investigación hizo uso de la modalidad proyecto factible, y para ello se emplearon técnicas de recolección de información a través de la entrevista y cuestionarios, realizadas a la persona encargada de hacer el reclutamiento de los cargos gerenciales en la empresa objeto de estudio. Se evidenció en el estudio un alto índice de rotación de personal, debido a que no toman en cuenta el comportamiento que debe tener la persona para llevar a cabo las tareas y los objetivos de un puesto así como también las habilidades para desenvolverse eficazmente.

De tal forma que concluyeron que el impacto que genera una mala selección de personal incide en altos costos, elevado ausentismo, baja productividad, despidos y demandas. El aporte de esta investigación al presente estudio se hace notable, ya que no sólo radica en los aspectos teóricos, sino que también la propuesta realizada permitirá tener una clara referencia sobre la diversidad de alternativas que se pueden presentar para solventar estas situaciones problemáticas.

Sánchez (2013) realizó el trabajo de grado titulado “**Selección de Recursos Humanos por competencias**” para obtener el Grado en Relaciones Laborales y recursos Humanos, en la Universidad de Valladolid, España. El objetivo principal de

esta investigación fue mostrar la importancia de las competencias laborales en un contexto de contratación generalizada, ya que ha sido un momento crucial para poner de relieve lo que las personas aportan a las organizaciones.

En cuanto a la metodología utilizada la investigadora recurrió a la investigación documental, una vez precisados los conceptos de competencia, Gestión de RR HH por competencias y selección por competencias. Posteriormente aplicó la entrevista como técnica y el cuestionario como instrumento, para conocer a través de estas técnicas de recolección de datos hasta qué punto la Gestión por Competencias está implantada actualmente en las empresas españolas.

Como conclusión, Sánchez obtuvo que cada empresa, dentro del abanico de opciones que existen para evaluar a los candidatos, elige con criterio propio y en función del tipo de puesto de trabajo a cubrir, del perfil requerido o del sector de actividad en el que se enmarque, de manera que la Gestión por Competencias está implantada de forma integral en las grandes empresas españolas.

Así, la relación que guarda con la presente investigación consiste en que se hace una revisión importante a la Selección de Recursos Humanos por Competencias, hasta profundizar en el proceso que supone este tipo de gestión, la cual se busca a través de este proyecto factible implementar en la Empresa de Alimentos y No Alimentos ubicada en Naguanagua, estado Carabobo.

Rodríguez, E. (2012) realizó el trabajo de grado titulado “**Reclutamiento y selección del personal médico para la conformación de equipos de Alto Desempeño y la Atención al Usuario en el Hospital Universitario Dr. Pedro Emilio Carrillo de Valera (estado Táchira, Venezuela)**”. Con este trabajo optó al título de Magister en Gerencia y Tecnología de la Universidad Simón Rodríguez, Núcleo Valera. Esta investigación muestra la evolución que ha habido en la captación y la selección del personal médico, en vista de los cambios importantes que se presentan actualmente a escala mundial, regional y local. Así, la investigación detalló que los servicios médicos hospitalarios requieren una atención especial.

A través de esta investigación se encontraron fallas en el Hospital Universitario Dr. Pedro Emilio Carrillo de Valera, en cuanto a la atención al público y la conformación de equipos lo que sin duda es parte de la política de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto; esta investigación plantea una relación con el estudio presente ya que ofrece una exhaustiva revisión de cómo se debe realizar una política adecuada de reclutamiento y selección de personal con un perfil particular que debe atender constantes retos.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos tiene función proporcionar a las organizaciones de personal capacitado, así como desarrollar en ellos habilidades y actitudes. Para llevar a cabo tales funciones se vale de un conjunto de elementos, dentro de los que destaca el reclutamiento y la selección de personal. Chiavenato (1994), señala que la Administración de Recursos Humanos “consta de subsistemas interdependientes entre los cuales se encuentra el subsistema de Alimentación de Recursos Humanos”.

El autor define Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos como un proceso que incluye la planeación de recursos humanos, investigación del mercado de mano de obra, reclutamiento y selección, donde se atraen e identifican los candidatos capacitados para llenar las vacantes, a través de los diversos medios de reclutamiento y técnicas de selección que permitan decidir qué solicitantes serán contratados.

Por su parte, Mondy y Robert (1997) destacan que el sistema de Administración de Recursos Humanos está dividido en seis áreas funcionales, entre los cuales se encuentran: Planeación, Reclutamiento y Selección, Desarrollo, Compensación y Prestaciones, Seguridad e Higiene, Relaciones Laborales e Investigación de Recursos Humanos.

Así, de acuerdo con diversos autores, se encuentran además del Subsistema de Alimentación, el Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, que como su nombre lo indica, se encarga de integrar de manera eficiente a los nuevos miembros de la organización. Esto significa que las personas que entran en la empresa, deben ser integradas a la misma, destinadas a su cargo y al mismo tiempo ser evaluados.

Otros subsistemas de importancia son el de Mantenimiento y Desarrollo de Recursos Humanos. El subsistema de Mantenimiento abarca aspectos de cuidados especiales con respecto al recurso humano de la organización y tiene el propósito de mantener en la empresa el talento humano que se desempeña en ella. Para lograr este objetivo, es necesario que las organizaciones sobresalgan en planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad, así como sea capaz de establecer armónicas relaciones laborales que incentiven a sus miembros a permanecer en la empresa y sentirse parte de la misma.

En cuanto al Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, se trata del conjunto de actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y organizacional que se ejecutan en la empresa; está integrado además por un conjunto de inversiones que se realizan para el crecimiento del personal. Asimismo, hay que destacar que debido a que las personas tienen enorme capacidad para aprender, las organizaciones tienen una gran cantidad de medios para desarrollarlas y agregarles valor, así como capacitarlas y habilitarlas para el bienestar de la empresa y del país. Esto quiere decir, que las dos partes involucradas se beneficiarán mutuamente.

Además de los subsistemas ya mencionados, no se puede dejar de lado el Subsistema de Control de Recursos Humanos, que busca asegurar el correcto funcionamiento de la organización. De acuerdo a este subsistema, las diversas unidades deben marchar de acuerdo con lo establecido, es decir, deben funcionar en armonía y al mismo ritmo. Para todo esto, es necesario crear planes para alcanzar los objetivos determinados. Asimismo, es importante la existencia de una base de datos que conforme un sistema de información del talento con el que se cuenta y a su vez permita, en el momento necesario, hacer una auditoría de recursos humanos. De

acuerdo con Mondy y Robert (1997), las diversas áreas de la Administración de Recursos Humanos constituyen en esencia una dinámica que requiere de prácticas administrativas sanas para un desempeño exitoso, en cada una de ellas.

3.2.2. Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos

Cuando se aborda todo lo referente a la planeación de Recursos Humanos hay que tomar en cuenta que es un proceso que consiste en revisar sistemáticamente los requerimientos del personal y asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias, esté disponible cuando se necesite. Por otra parte, el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. En cuanto a la selección, se trata de un proceso por el cual la empresa escoge de entre un grupo de solicitantes a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía.

Es importante destacar que el desarrollo de estas tres tareas es vital para toda organización, ya que esta debe poseer individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos adecuados con el fin de tener éxito en los objetivos planteados. Asimismo, el desarrollo de recursos humanos abarca las áreas que ya se mencionaron, y entre sus cometidos se encuentra que ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos porque siempre están en constantes cambios. Este proceso debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera dentro de esta organización.

Al respecto, Mondy y Robert (2005:5) señalan que el desarrollo de recurso humano implica un aprendizaje que va más allá del empleo, su enfoque supera al empleo propiamente dicho. Por lo tanto, a los programas de desarrollo de recursos humanos se les llama Programas de Desarrollo Organizacional, su propósito es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Otros aspectos del Desarrollo Organizacional incluyen la planeación de carrera y la evaluación de desempeño. En cuanto a la planeación de carrera, se refiere al proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios

para alcanzarlos. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son objetivos diferentes ni separados, antes bien deben ser vistos de una forma global permitiendo así satisfacer las necesidades tanto de los individuos como de la organización. Por otra parte, la evaluación de desempeño, proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las diferencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

3.2.3. Compensación y Prestaciones

Un sistema de compensación proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos empresariales. El término compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo; entre los cuales se encuentran el pago, las prestaciones y las remuneraciones no financieras. En este particular, Mondy y Robert (2005) señalan que la compensación “incluye el total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios” (p.6).

De manera que va más allá del pago o sueldo, que es el dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto. Luego, están las prestaciones o remuneraciones financieras adicionales que incluyen vacaciones pagadas, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico. Posteriormente, están las remuneraciones no financieras, o remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo y flexibilidad.

En cuanto la seguridad e higiene, se debe tomar en cuenta que la seguridad implica la protección de los empleados de las lesiones ocasionados por accidentes relacionados con el trabajo, mientras que la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar tanto físico como mental. Aspectos que sin duda forma parte del bienestar que todo trabajador espera recibir en su puesto de trabajo.

Es así que estos aspectos del trabajo son importantes porque los trabajadores que laboran en un ambiente seguro y gozan de buena salud, tienen más probabilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la

organización. Actualmente, debido a que la legislación refleja ciertas preocupaciones en cuanto a la seguridad y salud en los empleados, los administradores han defendido e implementado programas adecuados de seguridad en el trabajo dentro de las organizaciones. Actualmente las organizaciones tienen conciencia del pleno significado que tiene el componente humano, ya que de su capacidad depende que la compañía alcance las metas diseñadas.

3.2.4. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es aquella parte del proceso que busca atraer candidatos a las organizaciones al momento de suscitarse una vacante, los candidatos deben estar potencialmente calificados y capaces para ocupar el cargo referido. Este incluye actividades relacionadas con la investigación y la intervención de fuentes que sirvan para proveer de un número suficiente de candidatos a la organización.

El proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, el Departamento de Recursos Humanos no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal.

3.2.5. Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Este presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el fin de atraer candidatos para atender sus necesidades.

3.2.5.1. Reclutamiento Interno

Muchas veces el reclutamiento hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, pero muchas veces los empleados de la misma organización son la mayor fuente de candidatos, tanto así que algunos autores como Mondy y Robert

(2005), consideran que hasta 90% de las posiciones administrativas pueden ser cubiertas de manera interna. Realizar reclutamiento interno en una organización permite que los empleados vean que la competencia es recompensada y que la moral y el desempeño podrían fortalecerse, así mismo podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos posibilidades de irse de la organización.

3.2.5.2. Reclutamiento Externo

Cuando no existen suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la empresa centre su atención en los candidatos externos, lo que requerirá de una predicción de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado laboral y las condiciones del mercado ocupacional, esto incide sobre los candidatos disponibles o empleados en otras organizaciones.

Entre las técnicas más utilizadas en el reclutamiento externo, se encuentran según Chiavenato (1994):

- Consulta de los archivos de los candidatos (archivos de elegibles)
- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en las puertas de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centro de integración empresa–escuela.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúen en el mismo mercado.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Agencias de reclutamiento.
- Internet y outsourcing.

Realizar este tipo de reclutamiento permite a la organización traer nuevas experiencias, renueva y enriquece los recursos humanos, además de aprovechar la inversión en preparación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos.

3.2.5.3. Reclutamiento Mixto

Las empresas nunca hacen solamente reclutamiento interno, ni solo reclutamiento externo, uno siempre complementa al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce un vacante que debe llenarse. Por otro lado, cuando se realiza el reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, a pensar de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor.

3.2.6. Selección de Personal

Una vez que se realice el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, al disponer de un grupo idóneo de solicitantes. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar, es un requisito esencial para el éxito de una compañía al tener que seleccionar empleados competentes. De allí que el reclutamiento y la selección de personal sean dos fases de un mismo proceso.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige y en la selección se escogen entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, siendo su objetivo específico la escogencia y clasificación de los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Por lo tanto, la selección de personal es un procedimiento que consta de una serie de pasos para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, es decir, elegir al candidato idóneo para un puesto que permita la realización del trabajador en su desempeño y a la vez el desarrollo de la organización. Este proceso consta de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el cual se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

3.2.7. Competencias

El tema de las competencias surgió a fines de la década de los 60, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación-formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación de acuerdo con Mertens (1996), obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos.

El enfoque por Competencias se ha extendido por distintos países. En el caso de Latinoamérica, es una tendencia que ha cobrado vigencia en México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, que entre otros países aparecen como los precursores de la gestión por competencia. De acuerdo con Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993:122) la “competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”. De manera que es posible afirmar que las competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996) Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordarán los tres más utilizados. Sin embargo, no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización.

3.2.7.1. Modelo Conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. De acuerdo con Mertens (1996) en este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia.

Para este modelo, el concepto de Competencia es definido por Mertens (1996), como la “capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto

dado” (p.61). Dicho modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos.

3.2.7.2. Modelo del Iceberg

Spencer y Spencer plantean el modelo del Iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia.

Tabla 1: Modelo del Iceberg

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Búsqueda de la información. • Sensibilidad interpersonal.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.

Fuente: Spencer y Spencer (1993), citado en Mertens (1996)

Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
- **Conocimientos:** Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- **Valores/Roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve a sí misma.
- **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- **Motivos:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)

3.2.8. Tipología de Competencias

Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan: (HayGroup, 1996)

- **Competencias “Umbral” o “Esenciales”:** Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

- **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.

- **Competencias Genéricas:** Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo.

Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

- **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse

adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Otras tipologías de competencias son las señaladas por Fundación Chile (2004), institución encargada de liderar el trabajo sobre competencias laborales en ese país. Esa institución señala un modelo que clasifica las competencias en función de su naturaleza, contexto en que se desarrollan, y usos más frecuentes. Los tipos de competencias identificados son: básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales.

- **Competencias Básicas:** Se desarrollan principalmente en la educación inicial, y comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo, ya sea en el personal como en el laboral.

- **Competencias de empleabilidad:** Capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo.

- **Competencias conductuales:** Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo. Que a su vez son divididas en **Específicas:** Están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones, y **Transversales:** Son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones, o incluso para todos los sectores productivos o empresas.

3.3. Bases legales

La siguiente investigación tiene su basamento legal en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999**:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En este artículo de la Carta Magna se aprecia la garantía que se reserva al acto del trabajo para cualquier ciudadano venezolano, en este sentido al hacer un proceso de reclutamiento y selección las empresas garantizan a los candidatos la posibilidad de acceder a diversos puestos de trabajo, fuentes de ingreso y mejoras en todos los ámbitos de su existencia, lo que no solo les favorece de forma personal sino también a sus familias.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se

pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

En el presente artículo se aborda lo concerniente al derecho del trabajador con respecto a su salario, el cual debe ser lo suficiente como para vivir con dignidad tanto él como su familia, por lo que constituye un derecho inalienable y una de los principales motivaciones personales, por lo tanto en todo proceso de reclutamiento y selección se busca un candidato que tengas las capacidades necesarias y a la vez que obtenga una mejora en sus condiciones de vida, cubrir sus necesidades básicas ya sea materiales, sociales o intelectuales.

3.4. Definición de Términos Básicos

Administración de personal: se trata de todos los conceptos y trámites que se deben dominar para gestionar los recursos humanos de la empresa. Esto implica contratos, nóminas, pagos a la seguridad social, vacaciones o el tiempo para realizar gestiones en la administración pública.

Capital Humano: Designa un factor de producción independiente no solo de la cantidad sino también de la calidad del grado de formación de las personas involucradas en el proceso formativo.

Competencias: Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Empresa: Organización o institución dedicada a actividades de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes.

Gestión: Acción o consecuencia de gestionar o administrar algo.

Gestión por competencias: es la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas.

Recursos humanos: hace referencia a todas las personas que trabajan en la organización por lo que la correcta gestión de estos recursos afecta a todos los niveles de la empresa.

Reclutamiento: Es aquella parte del proceso que busca atraer candidatos a las organizaciones al momento de suscitarse una vacante. Los candidatos deben estar potencialmente calificados y capaces para ocupar el cargo referido.

Selección por competencias: Es una técnica basada en buscar candidatos que además de una formación y experiencia adecuadas posean competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

Trabajador: Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

CAPITULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1. Fases de la Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo se debe partir del objetivo general que consiste en Proponer programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión de competencias para la Empresa de Alimentos y No Alimentos en Naguanagua, para ello se desarrollarán tres fases que darán alcance a cada uno de los objetivos específicos.

Fase I: Diagnostico del proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

La primera fase estará orientada a diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa de Alimentos y No Alimentos. En este sentido, la técnica que se aplicará y el instrumento de recolección de datos permitirán conocer la situación actual del proceso de reclutamiento y selección aplicada en la Empresa de Alimentos y No Alimentos, de manera que se realice un diagnóstico preciso. Con estos datos se ofrecerá una solución al fenómeno observado. Así, se aplicará la técnica de la encuesta, a través del instrumento cuestionario. Al respecto Arias (2012) considera que la encuesta “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos” (p. 72).

Tal como se señaló anteriormente, el instrumento a utilizar será un cuestionario, y según Arias (2012) se realiza de forma escrita mediante un formato en papel que contiene una serie de preguntas. En la actual investigación se realizará un cuestionario de preguntas cerradas. Sobre esto Arias (2012) considera que este tipo de cuestionarios establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado, por lo que en la actual investigación se utilizará un cuestionario de preguntas dicotómicas, es decir, solo dos opciones de selección.

En cuanto a la población Arias (2012) la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). En el caso actual se trata de una población finita, ya que “se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p.82), y estará representada por XX personas que laboran en la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Acercas de la muestra dice Arias (2012) se trata de “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Para conocer la muestra necesaria en la presente investigación, se recurrirá al muestreo no probabilístico que según Arias (2012) es un procedimiento en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población de integrar la muestra, además este se clasifica en casual o intencional.

En el caso que nos ocupa se trata de un muestreo de tipo intencional y de opinión, ya que “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” según lo establece Arias (2012). De manera que el investigador seleccionará a XX, ya que cada uno puede aportar información valiosa para hacer el diagnóstico correspondiente.

Fase II: Determinación de las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

En esta fase, el objetivo es determinar las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos. Para este fin se desarrollará la técnica de observación directa. Esta se aplicará mediante una lista de cotejo o de chequeo, que según Arias (2010) “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

A través de una lista de cotejo la cual “Es un instrumento por medio del cual se recoge información del desempeño de un trabajador. Esta consiste en cotejar la actividad o actitud del trabajador con los requisitos de calidad que derivan

Cumplirse bien” según lo establece Arias (2012) y de la observación ellos lo define “como una técnica que permite recolectar información sobre el comportamiento de los individuos para poder generar un diagnóstico” (p.89). Así se procederá a determinar las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

De manera que en la lista de cotejo se especifican aquellos ítems que serán observados por el investigador y respondidos según observación directa. Luego, elaborará un análisis que permitirá conocer las competencias requeridas.

En vista a ello, la lista de cotejo que se muestra a continuación, le permitirá a las investigadoras determinar según la observación directa la situación actual en la que el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos desarrolla sus actividades de rutina diariamente; logrando de esta forma efectuar un análisis que facilite la determinación de los factores que deben ser tomados en cuenta para proponer estrategias que permitan optimizar equipo de alto desempeño en la empresa de alimentos y no alimentos Cabe mencionar, que los factores a mencionar, son los que principalmente se hacen necesarios tener para que un equipo normal de trabajo, se convierta en un equipo de alto desempeño.

A continuación se presenta la lista de cotejo para determinar los factores

Elementos a Observar	SI	NO
1. ¿Existen objetivos y metas de común?		
2. ¿Se da un proceso responsable de toma de decisiones?		
3. ¿Existe un conocimiento técnico del área?		
4. ¿		
5. ¿Los		
6. ¿Existen		
7. ¿Existe		
8. ¿?		
9. ¿Existe la comunicación eficaz?		
10. ¿		
11. ¿		
12. ¿		

Fase III: Diseño de un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

La tercera fase está orientada a diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos. Luego de cumplir con las primeras dos fases se procede a procesar y analizar los datos, según Arias (2010) “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y

codificación si fuere el caso”. Así, para el análisis e interpretación de los datos se evaluará las respuestas suministradas en la encuesta y luego se analiza lo obtenido en la lista de cotejo; de allí se obtendrán aquellos datos que permitan establecer un diseño de programa de reclutamiento y selección basado en competencias.

Posteriormente en el capítulo V, se verterá la propuesta que recoge el diseño de un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos. Esta propuesta es descrita con amplitud e incluye objetivos, justificación, estudio de factibilidad y desarrollo. Posteriormente se establecerán las conclusiones y recomendaciones respectivas del presente estudio.

A continuación se esboza estructura de la propuesta:

Tabla 3. Estructura de la Propuesta

Objetivos de la propuesta:
Objetivo general:
Objetivo específicos:
Justificación:
Desarrollo:
<p>Análisis de factibilidad :</p> <ul style="list-style-type: none"> - .Técnica, - . Operativa - . Económica
Beneficios:
Resumen ,Conclusiones y Recomendaciones

Fuente: Arias, L (2017)

CAPITULO V

RESULTADOS

La interpretación de resultados de acuerdo con Arias, F. (2012:139) “consiste en exponer el significado de los hallazgos obtenidos para establecer semejanzas, coincidencias, diferencias y contradicciones”. De esta forma, en este capítulo se expondrá todo aquello encontrado mediante la exploración investigativa, en este sentido para el conteo, tabulación y análisis de los datos se siguieron los parámetros metodológicos expuestos por Balestrini (2006). Esta autora sostiene que en el caso específico de la representación gráfica se representan los fenómenos estudiados a través de figuras que pueden ser interpretadas y comparadas entre sí.

De esta forma, según Balestrini (2006:181) “en el informe de investigación se incorporan las dos formas de presentación de los datos: la representación escrita y la gráfica. Para lo cual, se recomienda que cuando se incorpora una determinada técnica gráfica, inmediatamente después de su presentación, se debe incorporar un texto expositivo donde se describa el hecho o la variable aludida en la misma”.

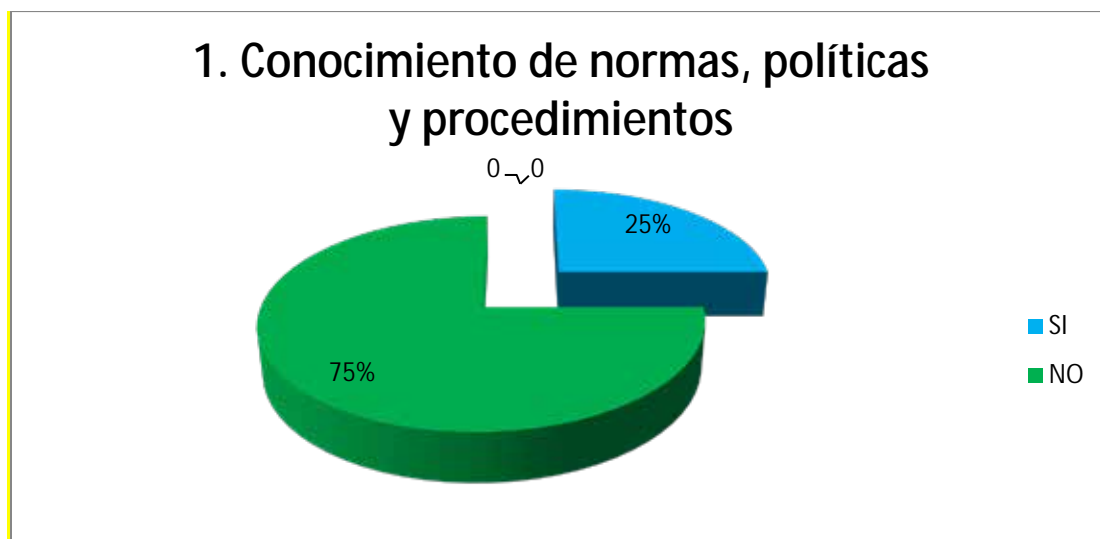
En este sentido, para efectos del análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva a través de un análisis de representaciones gráficas, en función de ofrecer una correcta visualización de los datos obtenidos y cumplir con los objetivos planteados. En ese contexto, a continuación se presentan los resultados con sus diferentes análisis.

Fase I: Diagnostico del proceso de reclutamiento y selección aplicada en la Empresa De Alimentos y No Alimentos.

Item N.1. ¿Conoce usted las políticas, normas y procedimientos que se deben tomar en cuenta durante el proceso de reclutamiento y selección de personal?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
1	15	25	40	75%	25%

Fuente: Arias, L,(2017)



Fuente: Arias, ,L, (2017)

Análisis:

En cuanto al ítem N.1, se puede observar que 75% afirmó no conocerlas, mientras que 25% de los encuestados afirmó conocer las políticas, normas y procedimientos del proceso de reclutamiento y selección de personal de tal forma según estos parámetros se puede notar que entres los encuestados impera el desconocimiento como tal.

Item N.2. ¿Considera usted importante que el Departamento de Recursos Humanos cuente con un documento que contenga las políticas, normas y procedimientos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar en la Empresa de Alimentos y No Alimentos?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
2	22	18	40	80%	20%

Fuente: Arias,L, (2017)



Fuente: Arias, L,(2017)

Análisis:

En el ítem Número 2 se indagó sobre la importancia de contar con un documento que contenga las normas, políticas y procedimientos para selección y reclutamiento de personal. Se obtuvo que 80% afirmó que es importante mientras que 20% seleccionó la respuesta del No; por lo que destacó que para la mayoría de los encuestados se trata de un asunto importante contar con este documento en el Departamento de Recursos Humanos.

Item N.3. ¿El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un documento que contenga las políticas, normas y procedimientos a seguir para el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar en la Empresa de Alimentos y No Alimentos?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
3	5	35	40	80%	20%

Fuente: Arias, (2017)



Fuente: Arias,L, (2017)

Análisis:

El ítem número 3 planteó como pregunta si existe ese documento en el Departamento de Recursos Humanos, ante lo que se obtuvo como respuesta que de acuerdo al 80% de los encuestados sí existe, pero 20% dijo que no existía este documento, que contendría las normas, políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

Ítem N.4. Como trabajador de la empresa usted ¿fue informado acerca de las competencias requeridas al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

Fuente: Arias,L, (2017)

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
4	16	24	40	25%	75%



Fuente: Arias, L(2017)

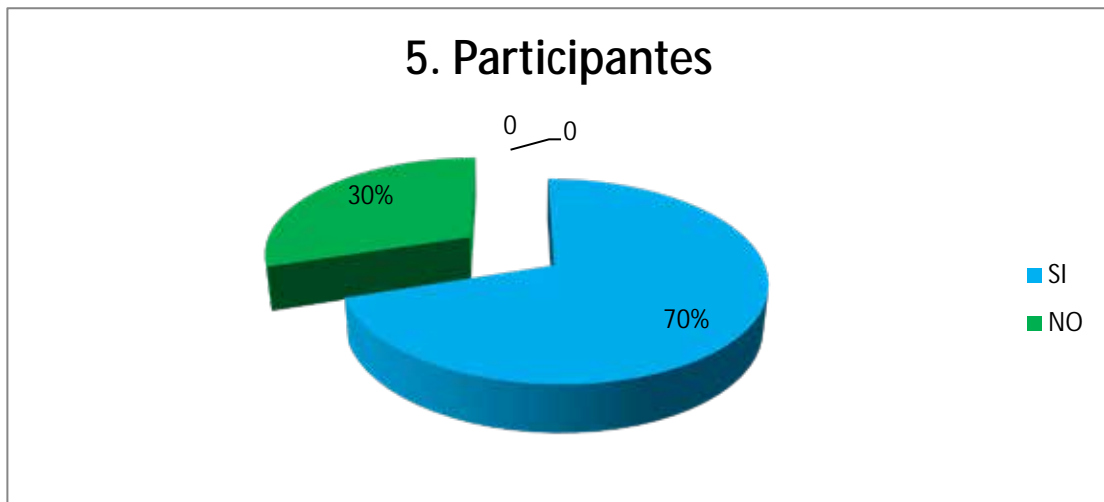
Análisis:

El ítem N. 4 planteó como indagación si la persona era informada acerca de las competencias requeridas, ante lo que se encontró que 75% respondió de forma negativa; no obstante 25% respondió de forma afirmativa si, por lo que se obtuvo como resultado que la mayoría no fue informada de las competencias requeridas.

Item N.5 ¿Considera necesario que los participantes en el proceso de reclutamiento y selección deben conocer el proceso a cumplir?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
5	25	15	40	70%	30%

Fuente: Arias,L. (2017)



Fuente: Arias, L,(2017)

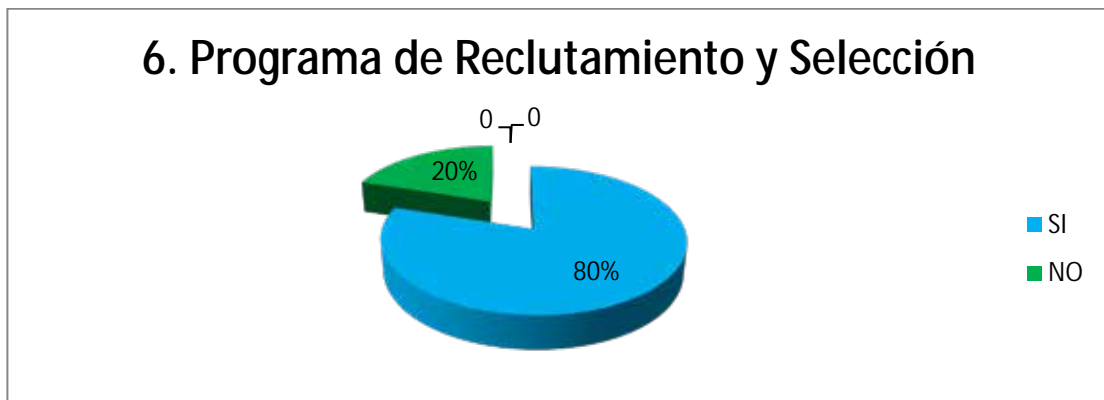
Análisis:

Ante la pregunta de si es necesario que los participantes en el proceso de reclutamiento y selección conozcan el proceso, 70% de los encuestados afirmó que es necesario mientras que 30% no lo considera necesario, por lo que se obtuvo que para la mayoría de los encuestados conocer el proceso es fundamental.

Item N.6. ¿Considera usted necesario elaborar un programa de reclutamiento y selección por competencias que sea aplicado a los aspirantes a laborar dentro de la empresa?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
6	30	10	40	20%	80%

Fuente: Arias,L,(2017)



Fuente: Arias,L. (2017)

Análisis:

En cuanto a la necesidad de elaborar un programa de reclutamiento y selección por competencias que sea aplicado a los aspirantes a laborar dentro de la empresa, se encontró que 80% consideró que sí es importante en contraste con 20% que considera lo contrario. De manera que el ítem 6 devela que es importante para la mayoría de los encuestados elaborar un programa de reclutamiento y selección por competencias

Ítem N.7. ¿Considera usted importante que los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos conozcan las normas, políticas y procedimientos del proceso de reclutamiento y selección por competencias de la empresa?

PREGUNTA	RESPUESTAS		Total	PORCENTAJE	
	SI	NO		SI	NO
7	35	5	40	90%	10%

Fuente: Arias,L (2017))



Fuente: Arias,L, (2017)

Análisis:

El ítem N. 7 preguntó si era importante para los trabajadores de RR HH de esta empresa conocer las normas de proceso de reclutamiento y selección por competencias, ante lo que se obtuvo como respuestas que 90% expresó sí mientras 10% expresó no; por lo que se aprecia que para la mayoría de los consultados es importante tener este conocimiento como talento de la empresa.

Fase II: Determinar las competencias que requiere la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Tabla 4. Competencias Requeridas

<u>COMPETENCIAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
1. Conocimientos académicos	X	
2. Adiestramiento	X	
3. Motivación al logro	X	
4. Actitud proactiva	X	
5. Responsabilidad	X	
6. Habilidades	X	

Fuente : Arias, L (2017)

Análisis:

La fase II está integrada por un instrumento de recolección de datos, lista de cotejo., con la que se quiso precisar el segundo objetivo, Determinar las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, por lo que se procedió a identificar dichas competencias, que de acuerdo con la literatura especializada se trata de los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo, y que

además la empresa debe desarrollar y reconocer entre sus empleados, para de esta forma alcanzar los objetivos empresariales.

De tal forma que entre las competencias más importantes se encuentran los conocimientos académicos y el adiestramiento, ya que el saber es un elemento básico e indispensable para desarrollar una actividad de manera exitosa; en cuanto a habilidades claves se pueden señalar la motivación al logro, la proactividad, la responsabilidad, ya que estas le permitirán desarrollar exitosamente su trabajo, Asimismo se trata de actitudes que son necesarias en todo trabajador que busque un rendimiento favorable y luego están aquellas habilidades específicas que se desarrollarán de acuerdo a las exigencias propias de cada cargo, función y/o perfil. Se trata de alguna forma que en el desarrollo de las competencias, se unan estos elementos para configurar distintos niveles de desempeño.

Fase III: Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

En cuanto a la tercera fase, esta consiste en el diseño de un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, que se expresará ampliamente en el capítulo VI. Luego de cumplir con las primeras dos fases se procesan y analizan los datos recabados, para el análisis e interpretación se evaluaron las respuestas suministradas en la encuesta y luego se analizó lo obtenido en la lista de cotejo; de allí se obtendrán aquellos datos que permitan establecer un diseño de programa de reclutamiento y selección basado en competencias que se expondrá en el Capítulo VI

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.3. Objetivos de la propuesta

El mundo actual ha impuesto exigencias de competitividad para las empresas y los trabajadores, lo que ha determinado cambios en las estructuras organizacionales. De esta forma, la dirección de recursos humanos no podía ser una excepción dentro de esta tendencia global. En lo que respecta a recursos humanos se ha producido un cambio por la implantación de un enfoque que debe adecuarse a las exigencias de competitividad; por tanto el uso de las competencias ahora ocupa un lugar protagónico con lo que las empresas se han visto en la necesidad de adoptar un verdadero pensamiento estratégico.

Por tanto, la gestión por competencias toma en cuenta a la persona como tal, ya que el ser humano no es un simple recurso productivo, sino más bien es un ser humano con complejidades, expectativas y objetivos que pueden estar o no en consonancia con los de la organización. Así, Alles, M. (2011) refiere que la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (s/n) Por lo tanto hoy en día las empresas han buscado adaptar este enfoque en su proceso de reclutamiento y selección, ya que según las características de cada persona se podrán tener determinados comportamientos lo que incidirá en un desempeño exitoso o no dentro de la organización.

En este sentido, la Empresa de Alimentos y No Alimentos, con sede en Naguanagua, estado Carabobo, Valencia, busca adecuarse a estas nuevas tendencias en pro de alcanzar con efectividad las metas comerciales que persiguen. Por diversos motivos se han presentado en esta empresa muchos egresos de personal, ya sea por exámenes pre empleo o por finalización de contrato, entre otras razones. Todo ello

incide en un descenso de la productividad y efectividad del grupo de trabajadores que se desempeñan en las distintas áreas, esto afecta el avance de la organización.

Es por esta razón que ha surgido la necesidad de realizar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias, que ayude a regir los procesos y avances internos. La captación, selección y contratación del personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, bajo una gestión por competencias tendría como fin garantizar el buen desarrollo tanto de la empresa como de los trabajadores, en un marco de procedimientos lógicos y efectivos, lo que lograría el éxito de los objetivos planteados a largo plazo.

Es importante añadir que la gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Además que permitiría que el capital humano pueda alinearse con los objetivos de la organización al poner en práctica las competencias intrínsecas.

6.3.1. Objetivo general

- Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

6.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar programa de reclutamiento basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.
- Elaborar programa de selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.
- Dar a conocer el alcance del programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

6.4. Factibilidad de la propuesta

Al momento de lograr óptimos resultados en los procesos empresariales, el capital humano es la pieza más importante del engranaje, el principal activo en toda organización por lo que los procesos que se dan al interno de estas deben ser monitoreados por manos expertas en cada uno de ellos. Para nadie es un secreto el enorme cambio por el que han atravesado las empresas venezolanas en los últimos años, el mercado en general ha sufrido diferentes cambios económicos, producto de la inestabilidad social, política y financiera que atraviesa el país, no obstante muchas de ellas permanecen en el mercado gracias a esfuerzos gigantescos para beneficiar a sus clientes así como también a sus trabajadores y proveedores.

La Empresa de Alimentos y No Alimentos, C.A. es una de las que ha aprovechado la coyuntura económica para establecerse en Venezuela y con apenas dos años en el mercado ha logrado un posicionamiento envidiable, por supuesto dando asimismo una dura batalla por permanecer. En este sentido, el desempeño de sus trabajadores es esencial, por ello el proceso de reclutamiento y selección es ahora objeto de estudio de la presente investigación. A través del diseño de un programa se busca optimizar su funcionamiento y lograr no solo atraer a los candidatos más capacitados sino también a aquellos que, por sus competencias, puedan desarrollarse de manera óptima en la organización.

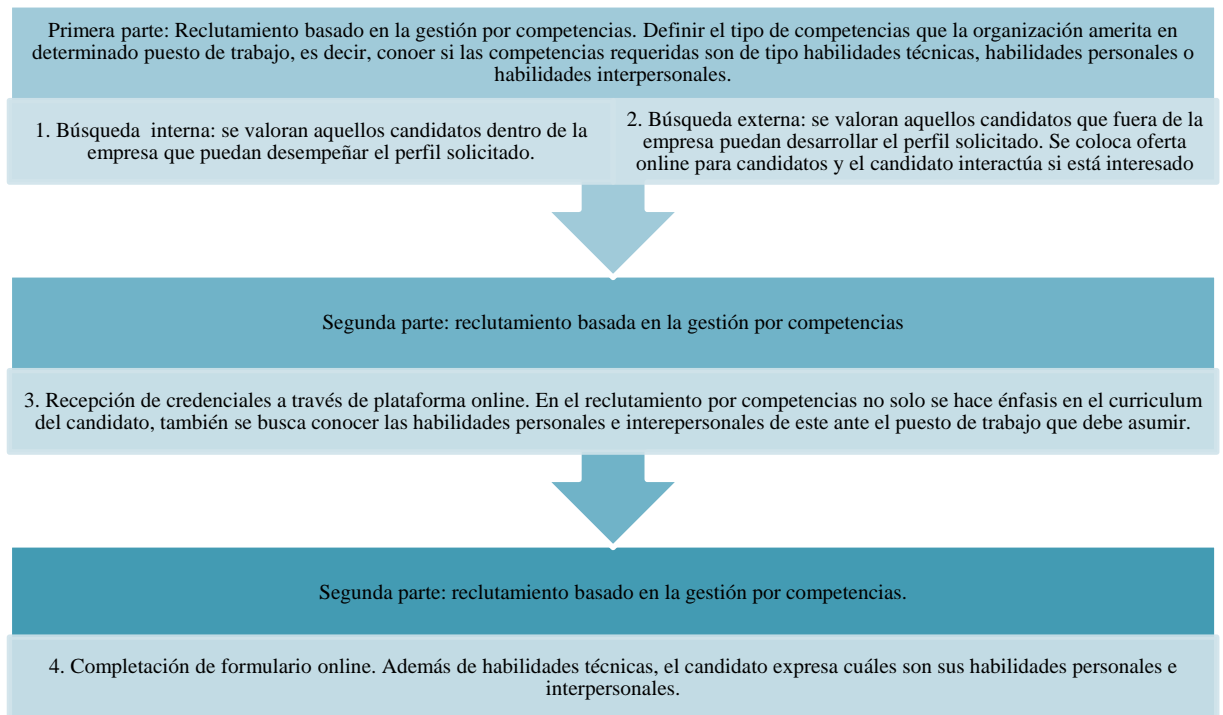
Por esta razón es que en el presente informe de pasantías se diseñará un programa de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión de competencias para la Empresa de Alimentos y No Alimentos en Naguanagua. En este sentido, los procesos de captación, selección y contratación del personal son parte fundamental de la administración de Recursos Humanos, y de la Gerencia de Talento Humano, de manera que es importante realizar una descripción de cada área, por el analista correspondiente de reclutamiento. Cada una de estas descripciones, a su vez contenidas en manuales, son instrumentos de vital funcionamiento para el futuro del Departamento de Administración ya que es el encargado de elaborar de forma esquemática todos los procesos relacionados con el Departamento de

Recursos Humanos, bajo las políticas, normas y procedimientos establecidas por la organización.

Es así como una de esas políticas empresariales tiene relación con la gestión por competencias. Es fácil confundir competente con competencia. Mientras el primer vocablo alude a lo que es apto el segundo alude a competición, tal como afirma Alles, M. (2011) “para ser competitivos tenemos que ser competentes”. De tal forma que cuando en la organización se implementa la administración del recurso humano bajo el esquema de gestión por competencias, se alude a la capacidad de enfocar a las personas que conforman la organización con los objetivos de esta.

6.5. Desarrollo de la propuesta

Primer objetivo: Elaborar programa de reclutamiento basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.



Fuente: Arias, L. (2017)

Análisis: En cuanto al primer objetivo se propone como proceso de reclutamiento por competencias cumplir diversas facetas.

1. Búsqueda interna. En primer lugar se propone como proceso de reclutamiento por competencias, realizar una búsqueda de talentos dentro de la organización, es decir, interna.

2. Como paso siguiente se propone ampliar la búsqueda de candidatos, fuera de la empresa, esto implica abrir un proceso fuera de la empresa, a la que va a llegar un candidato atraído por la oferta laboral de la compañía o asimismo, la empresa realizará una búsqueda en las redes sociales de aquellos perfiles afines a las competencias que requiere el puesto de trabajo por asumir.

3. Como tercer paso se indica la recepción de credenciales a través de la plataforma online de la empresa, ya sea a través de su página web o blog. En esta se muestran las ofertas laborales de las que dispone la compañía. El candidato envía su curriculum y soportes de forma digital y esto se depositará en la plataforma online de la empresa.

4. Como cuarto paso se indica la completación de un formulario en el que el candidato, además de sus credenciales o habilidades técnicas, puede expresar sus habilidades personales e interpersonales. En este paso será el candidato quien se encargue de describirse a sí mismo y explicar las competencias personales e interpersonales que posee y son idóneas para el cargo al cual se postula dentro de la organización. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos ya podrá hacer una preselección y facilitará al candidato el formato de cuestionario online para que pueda ofrecer detalles acerca de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Segundo objetivo: Elaborar programa de selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.

Entrevista online

- Se trata de un procedimiento que además de ahorrar costos ofrecerá al departamento la posibilidad de interactuar con el candidato desde el punto de vista de su expresión oral. Asimismo, la empresa hará énfasis en cómo el candidato se desempeñó en un puesto determinado. Se hace énfasis en el cómo y no en el qué del puesto de trabajo.

Entrevista presencial

- Se trata de un procedimiento posterior, que será aplicado a aquellos candidatos que muestren las competencias requeridas, y estén listos para continuar con un proceso más amplio.

Fuente: Arias, L. (2017)

Análisis:

El segundo objetivo consta de dos entrevistas, una online y la segunda presencial.

1. **Entrevista online:** esta se realiza a través de la plataforma Skype (o alguna otra que posea la empresa y el candidato), que le permitiría a la empresa ser más eficiente, más rápida y ahorrar costos. Además permitirá en la primera entrevista interactuar con el candidato a través de preguntas que le permitan explicar sus competencias, de acuerdo al puesto que se postula. Además, el candidato puede decir cuáles son sus motivaciones para laborar dentro de la empresa.

2. **Entrevista presencial:** la segunda entrevista se aplicará a los aquellos candidatos que muestren las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

En cuanto a la entrevista online, es pertinente que la Gerencia de Recursos Humanos haga énfasis en preguntas donde prevalezca el cómo antes que el qué.

Tabla 5. Modelo de entrevista online

Modelo de Entrevista online basada en competencias:
Hola, buenos días, es un placer para nosotros contar con su participación en nuestro proceso de selección.
- En cuanto a su experiencia laboral, nos ha indicado que posee X años de experiencia en el sector de nuestra producción, ¿cómo catalogaría esta experiencia profesional?
- ¿Cómo valora usted la capacidad para comunicarse con sus superiores?
- Al trabajar bajo presión, ¿cómo logra mantener la calma para atender al cliente?
- De acuerdo a su opinión y experiencia ¿cómo logra la empatía con sus compañeros de trabajo?
- Si por determinadas razones tiene un conflicto con sus superiores, ¿cómo actúa frente a este tipo de hechos?

Fuente: Arias, L. (2017)

Tercer objetivo: Determinar el alcance de programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos.



Fuente: Arias, L. (2017)

Análisis:

En cuanto al tercer objetivo, es importante destacar que la empresa debe ser vigilante del alcance de este proceso, para que pueda ser realizado de forma asertiva, es por lo que se considera necesario recalcar que con este proceso se redundará en una optimización de la gestión de desarrollo humano, a la vez que se optimizan los procesos empresariales ya que estos candidatos se seleccionarán de una forma más eficaz. Ello es una vía hacia el logro de metas y objetivos comunes, en los que no están en primer lugar los de la empresa sino también el engranaje con el trabajador en cada una de las facetas de la producción empresarial.

6.6. Análisis de factibilidad

6.4.1. Factibilidad operativa

La factibilidad operativa está dada por la factibilidad de la propuesta, y en este sentido es importante destacar que esta es factible desde el punto de vista operativo ya que la empresa posee la infraestructura adecuada para realizarla. Asimismo, la empresa cuenta con el equipo humano que se necesita para su realización, una sede física, además de equipos de tecnología y que harían factible la puesta en marcha de esta propuesta. El equipo humano capacitado para llevarla a cabo será instruido para realizar el plan estratégico y tener aptas todas las condiciones para su puesta en marcha.

6.4.2. Factibilidad económica

Desde el punto de vista económico la propuesta es factible ya que la empresa posee los recursos económicos para implantarla, es decir, cuenta con los medios que garanticen su puesta en marcha en caso de que esta propuesta sea aprobada para su funcionamiento. Es importante destacar que el costo económico de llevar a cabo la propuesta sería muy bajo ya que la organización está brindando el apoyo necesario para ello.

6.4.3. Factibilidad institucional

Desde el punto de vista institucional, la puesta en marcha de la propuesta se presenta viable esto quiere decir que la empresa en tanto una institución estaría a favor de llevarla a cabo, esto quiere decir que la instancia encargada de tales efectos, la Gerencia de Recursos Humanos, está de acuerdo con su realización, tiene receptividad hacia la propuesta y además el equipo de trabajadores de la empresa también se muestran favorables a encaminar las estrategias planteadas en esta propuesta.

6.5. Beneficios

Entre los beneficios que la propuesta planteada aportará a la organización, se puede considerar una considerable mejora en la planificación del talento humano, ya que al ser reclutado y seleccionado de acuerdo a una gestión por competencias se podrá tener y retener a los capacitados y con mayores aptitudes y actitudes para laborar en esta empresa. Sin duda, adicionalmente la empresa una mejor imagen, ya que se estará dando un valor especial a su capital humano.

Por otra parte, un beneficio adicional será que habrá mayor compromiso del talento humano con la organización, ya que los empleados que se sienten valorados se sentirán implicados con ella. Otro beneficio notable y que es consecuencia de los anteriores será un mayor rendimiento laboral; es conocido que los trabajadores que son motivados rinden más y lo hacen con una mayor eficacia.

Asimismo, los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Al contrario, quienes están desmotivados presentarán ausentismo y son más propensos a la rotación laboral. También pueden estar más expuestos a enfermedades laborales y accidentes de trabajo, tener conductas más erráticas como la impuntualidad además que esto puede generar un deterioro del ambiente laboral y, en general, esto conlleva pérdidas económicas para la empresa.

Conclusiones

En la empresa de Alimentos y No Alimentos de Naguanagua es muy importante contar con un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias, ya que con este se pondrán de relieve las características de personalidad, de aptitud y de comportamiento que un ser humano puede mostrar al ejercer en un puesto de trabajo determinado, esto redundará en beneficios para el mismo trabajador y la empresa, ya que esta verá incrementar la productividad y la gestión empresarial en todos los sentidos al contar con el personal idóneo para el desarrollo de cada una de las facetas empresariales.

En cuanto al primer objetivo de la presente investigación, Diagnosticar proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa de Alimentos y No Alimentos, es posible afirmar que luego de aplicar instrumentos de investigación se pudo conocer que el proceso no se da cónsono con las exigencias de la empresa, sino más bien de acuerdo a parámetros generalizados que no responden a las necesidades internas.

Es así que en cuanto al objetivo número dos, Determinar las competencias requeridas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, se recurrió a elaborar una lista de cotejo que brindase al investigador la oportunidad de observar por sí mismo los requerimientos de un proceso de reclutamiento y selección por competencias, por tanto se pudo conocer que además de conocimientos se debe buscar habilidades y aptitudes en el trabajador, es decir, un compendio de características individuales por lo que la empresa debe reorganizar este proceso a fin de que sea más acertivo y cónsono con los objetivos que persigue.

El tercer objetivo, Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en la gestión por competencias de la Empresa de Alimentos y No Alimentos, estuvo desarrollado en el sexto capítulo de la presente investigación. En él se da cabida a una

propuesta compuesta por tres objetivos específicos, los cuales apuntan a un giro en el proceso de reclutamiento y selección, de manera que este sea mucho más dinámico, más específico, que atraiga a un candidato con mayor nivel de pro actividad y seguridad en sí mismo, capaz de aportar a la empresa motivación y nuevas ideas en pro del logro de metas favorables y de un sinfín de beneficios para los que hacen vida en la organización

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

La principal consideración es tomar en cuenta la propuesta planteada en el sexto capítulo, ya que a través de la implementación de esta propuesta la empresa podría cambiar su proceso de reclutamiento y selección por uno que tome en cuenta las competencias individuales en cada caso. Asimismo, la segunda recomendación es alcanzar el apoyo de la gerencia de la organización para que esta propuesta sea aplicada, lo que garantizaría de alguna forma una evolución de la empresa y una disminución de los aspectos negativos del actual proceso de reclutamiento y selección.

En este aspecto, aplicar un proceso más depurado y asertivo permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos tomar las decisiones más acertadas en cuanto al desarrollo del talento humano de la empresa. Un equipo mucho más identificado con la gestión de la empresa, que pueda consolidar sus conocimientos y hacer un uso más eficiente de habilidades y actitudes hará que la Empresa de Alimentos y No Alimentos mejore sus procesos, sea a la vez capaz de tener una gestión más eficiente, con un cliente final más satisfecho porque los tiempos de respuesta serán minimizados, lo que será una forma de responder con efectividad y eficiencia a los retos planteados por la empresa con un talento humano más dispuesto y comprometido.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Ciudad de México, México: Editorial Mc. Graw Hill.

González, Jaime (2013). **Programa de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias para la Empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.**, Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad José Antonio Páez, San Diego.

La Cruz, Francis y López, Génesis (2.013). **Proceso de Captación de Talento Humano Basado en Competencias Dirigido a los Niveles Gerenciales de la Empresa Pharsana de Venezuela, C.A.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad José Antonio Páez San Diego.

Mondy, R. Wayne y Robert, Noe (2005) **Administración de Recursos Humanos**. 9na edición. México, Pearson Educación

Mertens, Leonard (1996). **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. 1era edición, Montevideo, Cinterfor

Rodríguez, Eduardo. (2012). **Reclutamiento y selección del personal médico para la conformación de equipos de Alto Desempeño y la Atención al Usuario en el Hospital Universitario Dr. Pedro Emilio Carrillo de Valera** (estado Táchira, Venezuela), Trabajo de Grado Maestría en Gerencia y Tecnología de la Universidad Simón Rodríguez, Núcleo Valera, Venezuela.

Sánchez, Cristina (2013) realizó el trabajo de grado titulado “**Selección de Recursos Humanos por competencias**” para obtener el Grado en Relaciones Laborales y recursos Humanos, en la Universidad de Valladolid, España

Trestini, Ariana (2.014). **Diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias Orientado a la Disminución de los Índices De Rotación en la Empresa Venezolana de Prevención C.A.** Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego.

Electrónicas

Alles, Martha. (2011) Competitividad y Gestión. Disponible en:
<http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>