



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN PARA LOS ASPIRANTES
A LABORAR EN LA CLÍNICA
LOS COLORADOS, C.A. UBICADA
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Bethsy Gómez

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



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

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LOS
ASPIRANTES A LABORAR EN LA CLÍNICA LOS COLORADOS, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

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

Autora: Bethsy Gómez

C.I.: 20.030.159

Tutora: Abog. Fabiola Rojas

San Diego, junio de 2017



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

San Diego, Junio 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Abog. Fabiola Rojas, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el (la) ciudadano(a) Gómez, Bethsy, portador(a) de la cédula de identidad N° 20.030.159, titulado **PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LOS ASPIRANTES A LABORAR EN LA CLÍNICA LOS COLORADOS, C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 05 días del mes de junio del año 2017.

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
LISTA DE TABLAS.....		v
LISTA DE GRAFICOS Y FIGURAS.....		v
RESUMEN INFORMATIVO		
.....		vi
INTRODUCCIÓN		
.....		07
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA	
	1.1. Planteamiento del Problema	
		09
	1.2. Formulación del Problema	
		11
	1.3. Objetivos	
		11
II	MARCO TEÓRICO	
	2.1. Antecedentes	
		13
	2.2. Bases Teóricas	
		17
	2.3. Definición de Términos	
		21
III	FASES METODOLÓGICAS	
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	
		22
	3.2. Fases Metodológicas	
		23
IV	RESULTADOS	
	4.1. Diagnóstico de la situación actual	
		27
	4.2. Determinación de los factores.....	35
V	LA PROPUESTA	
	5.1. Presentación.....	39

5.2. Justificación.....	40
5.3. Objetivos.....	40
5.4. Factibilidad.....	41
5.5. Desarrollo.....	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS.....	50

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	p.p
Tabla 1. Políticas de Reclutamiento y Selección.....	42
Tabla 2. Programa de Reclutamiento y Selección.....	44

LISTA DE GRAFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO	p.p
Gráfico 1.....	27
Gráfico 2.....	28
Gráfico 3.....	29
Gráfico 4.....	30
Gráfico 5.....	31
Gráfico 6.....	32
Gráfico 7.....	33
Gráfico 8.....	34
Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	44
Figura 2. Programa de Reclutamiento y Selección.....	46



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LOS
ASPIRANTES A LABORAR EN LA CLÍNICA LOS COLORADOS, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Bethsy Gómez

Tutor: Abog. Fabiola Rojas

Fecha: junio de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

Las organizaciones en general siempre buscan tener a los mejores trabajadores, de allí que siempre hagan esfuerzos por adecuar sus procesos de reclutamiento y selección, partiendo de allí se presenta esta investigación, que tiene como objetivo general proponer un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, CA ubicada en Valencia Estado Carabobo. Los aspectos teóricos están relacionados con el reclutamiento y la selección de personal. En relación a la metodología se empleará la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo, asimismo se aplicará un instrumento tipo cuestionario a los trabajadores del Departamento de RRHH, así como una entrevista al Gerente de RRHH de la organización. Con todo ello se aspira lograr un diagnóstico, presentar los resultados, para finalmente elaborar una propuesta que estará conformada por varios aspectos como por ejemplo introducción, objetivos, factibilidad, la propuesta como tal, entre otros aspectos necesarios para abordar en forma efectiva este proceso tan importante dentro de cualquier organización. De esta manera se pretende dejar un valor agregado a la organización objeto de estudio, partiendo de la necesidad que tiene la misma actualmente, lo cual se evidenciará en el diagnóstico respectivo.

Descriptores: Reclutamiento, Selección, Captación, Programa.

INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito organizacional existen muchos aspectos relevantes y hasta delicados que deben ser tomados en cuenta, no sólo es la materia prima, sino también los recursos económicos, el personal, la gerencia, entre otros. Dentro de ello, el personal o los trabajadores juegan un papel fundamental, pues son en esencia quienes articulan todo el esfuerzo para producir un bien o prestar un servicio.

En este orden de ideas, lograr tener el personal ideal se hace una tarea casi imposible, pues son también diversos los factores que inciden en este proceso; ahora bien, las empresas se han preocupado por buscar las técnicas que permitan lograr o acercarse a dicho objetivo, contratar al personal ideal, aunque no siempre es posible lograr tan importante cometido; por lo que el proceso de reclutamiento y selección llega a ser un aspecto clave hoy día.

Es entonces, que dada la relevancia del tema, surge la presente investigación que tiene como propósito proponer un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo. De esta manera se pretende abordar una problemática concreta de la organización, con el firme propósito de darle respuesta a través de una propuesta, la cual permita solventar la situación presentada; ello sin duda hace posible que la investigación sea relevante y pertinente, pues dará su contribución a una organización al tiempo que servirá de base para otras investigaciones, además de ser soporte válido en la gestión de Recursos Humanos.

En este sentido, se estructura el siguiente proyecto, el cual está conformado por cuatro (4) capítulos tal como se presenta a continuación:

Inicialmente el Capítulo I, denominado El Problema, en cual se plantea el problema, se señala los objetivos de la investigación y se justifican las razones de la misma. Seguidamente, el Capítulo II, Marco Teórico, se refiere al marco teórico, en el cual se abordan los antecedentes de la investigación relacionados con el presente estudio, también se incluyen en este capítulo las bases teóricas sobre el tema en estudio.

De esta manera continua el Capítulo III, denominado Fases Metodológicas, aquí se plantea lo referente a la metodología que plantea para realizar la investigación. En tal sentido se incluyen el tipo de investigación y las fases metodológicas, las cuales hacen mención de la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Posteriormente, el Capítulo IV, Resultados, donde se presentan los hallazgos encontrados y finalmente el Capítulo V, en el que se vierta el desarrollo de la propuesta. De esta manera se extiende el trabajo de grado desarrollado por la autora, el cual evidencia el proceso investigativo realizado para dar cumplimiento a los objetivos del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones de hoy en día apuestan por tener el mejor personal, pues es fundamental contar con trabajadores que se adapten a sus condiciones y viceversa; es por ello que hoy en día el proceso de captación de personal es visto como un tema clave, vital para pequeñas, medianas y grandes organizaciones.

Es así como en los nuevos esquemas organizacionales mundiales, originados por la globalización y los avances tecnológicos, exigen a las organizaciones en general mejorar los procesos a fin de mantener la eficiencia, la eficacia y la productividad, además de contar con el personal calificado conforme a sus procesos internos, su tecnología y mercado.

En este sentido, todos estos cambios acelerados obligan a las organizaciones a plantear estrategias novedosas en los procesos de gestión de talento humano, pues cada día crece la competitividad y la exigencia, por lo que se hace necesario adecuar todos estos procesos, como bien lo señalan Cardy, Balkin y Gómez (2008:5) “muchas organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico en el que el cambio es casi una constante”.

De esta manera, en el contexto venezolano las estrategias tienen matices adicionales, pues el marco normativo genera presión laboral por el mantenimiento del personal en las organizaciones, dado que existe estabilidad laboral y un decreto de inamovilidad laboral, por tanto pensar en la salida de un trabajador significa un proceso complejo e incluso costoso, por lo tanto el proceso de captación cobra relevancia y se hace un aspecto clave y vital. En este sentido, la ausencia de un proceso integral que posibilite la evaluación y correcta selección de personal, se convierte en una situación desfavorable tanto para la empresa como para el candidato.

En virtud de lo anteriormente señalado, conviene señalar que la Clínica Los Colorados, C.A. realiza el proceso para la selección de personal en base a la aplicación de una entrevista y verificación de referencias sin contar con guías o formatos que permitan llevar a cabo el proceso en forma efectiva; la entrevista es la técnica que da la pauta para seleccionar al personal, la investigación de referencias y documentación requeridas solo es un complemento para proceder a la contratación de personal seleccionado.

Por otra parte se observa que los procedimientos son llevados a cabo sin ningún tipo de registro, es decir, no se lleva control de las entrevistas realizadas y cualquier otro tipo de técnica usada para el ingreso; en este sentido se observa debilidad en la planificación y control de dicho procedimiento, ocasionando situaciones no deseadas en algunos puestos de trabajo, ya que existe un alto porcentaje de personal que ingresa que luego no realiza en forma adecuada su trabajo, también está el caso de los trabajadores que se retiran al poco tiempo de haber ingresado.

Es notable como dicho proceso dificulta una selección sobre bases objetivas, es decir, no existe realmente una evaluación objetiva de las persona que aspiran ingresar a la organización, a fin de realizar una comparación adecuada con los requerimientos que el puesto a desempeñar requiere.

De allí que de persistir en el tiempo tal situación puede conllevar a situaciones no deseadas dentro de Clínica Los Colorados, puesto que el Departamento de Recursos Humanos de la organización no cuenta con un adecuado programa de reclutamiento y selección de aspirantes como ya se comentó, y esto constituye sin lugar a dudas un tema de preocupación, ya que se corre el riesgo de ingresar personal no calificado, como consecuencias se tendría por ejemplo una prestación de servicios poco satisfactoria, queja por parte de los usuarios, rotación de personal, bajo desempeño o productividad; lo que sin duda alguna afectaría el éxito organizacional y posiblemente la rentabilidad de Clínica Los Colorados

1.2. Formulación del Problema

En este sentido se hace necesario plantear la siguiente interrogante:

¿De qué manera un programa de reclutamiento y selección permitiría optimizar el ingreso de aspirantes a Clínica Los Colorados, CA ubicada en Valencia Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, CA ubicada en Valencia Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de ingreso de aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Determinar los factores a desarrollar en el programa de ingreso a los aspirantes a Clínica Los Colorados, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Diseñar el programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a ingresar a Clínica Los Colorados, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

1.4. Justificación

La investigación que se propone realizar tendrá una relevancia particular para la organización, pues se trata de dar respuesta a una situación problemática concreta que viene presentando Clínica Los Colorados; por lo tanto la utilidad de la investigación se verá reflejada en una propuesta que hará posible mejorar el proceso de reclutamiento y selección llevada por la organización, con lo cual se aspira que el ingreso de personal tenga un procedimiento claro que haga posible la contratación de personal calificado y reducir la rotación de personal, mejorar la calidad de servicio, entre otros.

Al mismo tiempo se debe destacar el valor teórico del presente proceso investigativo, pues se ponen de manifiesto una serie de aspectos que serán de gran utilidad a nivel de las teorías revisadas, lo que a su vez contribuirá con otras investigaciones que se realicen en el futuro, relativas a la temática abordada. Y es parte fundamental de todo estudio, servir de referencia para otros autores.

Al mismo tiempo es necesario destacar el valor agregado para la autora, por cuenta este proceso permitirá poner de manifiesto gran parte del aprendizaje logrado en los semestres previos, además de fortalecer la capacidad investigativa, lo que sin duda alguna es fundamental para todo profesional.

De igual forma para la profesión y el ejercicio profesional, la presente investigación será un punto de referencia, pues aun cuando se trata de un tema que ha sido abordado por muchos autores, es fundamental destacar que el abordaje pretende ser novedoso, no obstante, cada realidad es totalmente distinta. En tal sentido se pretende dar respuesta de manera creativa a una problemática, lo que hará de este proceso algo novedoso e interesante.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Uno de los aspectos más relevantes dentro del proceso investigativo lo constituye el Marco Teórico o Marco Referencial Conceptual, pues permite al investigador familiarizarse con todos los aspectos que llevarán a comprender con más precisión el objeto de estudio, de esta manera se determina la perspectiva adoptada para el análisis, al respecto Balestrini (2002), afirma en relación al marco teórico lo siguiente:

Es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes (p. 91).

2.1. Antecedentes de la Investigación

Murillo (2015), desarrolló un estudio titulado **“Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón de los Bancos, provincia de Pichincha”**, como requisito para optar al título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en Ambato, Ecuador. El objetivo principal consistió en crear un sistema de reclutamiento y selección del personal en vista que no existía en la empresa Supermercados Mercamaxx. De esta forma el objetivo principal del estudio fue mejorar el desempeño dentro del supermercado, por lo que se diseñó las etapas de reclutamiento y selección para precisar las características indispensables de los aspirantes.

En cuanto a la metodología utilizada se recurrió al instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta, la población estuvo conformada por los trabajadores del supermercado. También se aplicó una entrevista al Gerente del Supermercado para conocer las posibles soluciones a la problemática. Algunas de las conclusiones

alcanzadas apuntaron a señalar que con la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal se promueve el ingreso del personal idóneo a la empresa, además esto implica la posibilidad de que ellos desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades, de manera que sean capaces de construir una relación de compromiso con la empresa.

La relación que guarda con el presente estudio se basa en que plantea asimismo proponer un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, C.A. ubicado en Valencia, Carabobo, por lo que resulta un aporte significativo el hallazgo de Murillo (2015), en tanto establece la importancia que reviste un programa de este tipo para el desarrollo y la optimización de cualquier organización.

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, el objetivo principal consistió en 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 d Prevención C.A.

Ahora bien, entre los resultados más importantes encontrados por Trestini se pudo evidenciar la importancia que tienen los programas que sirven como guías de cualquier proceso, para el buen desarrollo de las actividades que son desempeñadas en una organización, en un área o departamento o en un puesto de trabajo, logrando así un impulso en la productividad de la empresa. Asimismo, destaca que es conveniente anotar que el personal involucrado en los procesos de gestión de recursos humanos, intervengan en la ejecución de estos instrumentos guías, para que de esta forma tengan conocimiento y dominio de sus subsistemas correspondientes, logrando así el cumplimiento de objetivos del departamento.

El aporte a este estudio del trabajo presentado como antecedente, es que brinda una perspectiva más amplia en cuanto al proceso de captación y de ingreso, además de abordar los subsistemas importantes y claves para el desarrollo del talento humano en una organización a nivel teórico.

Por otra parte, González (2013), realizó un estudio titulado: “**Programa de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias para la Empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.**”, presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez (UJAP); el cual tuvo como objetivo general proponer un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A., a fin de contar con personal con las características adecuadas al puesto de trabajo.

Es una investigación de tipo proyecto factible, entre sus principales resultados González determinó que se puede evidenciar la importancia que tienen los manuales de políticas, normas y procedimientos para el buen desarrollo de las actividades desempeñadas en una organización y la productividad alcanzada en la empresa.

El aporte del estudio de González se hace en relación al contenido teórico que abordó, por ser una clara referencia al estudio actual, además de ser una guía en relación a la presentación de un Programa de Reclutamiento y Selección.

Seguidamente, Milano y Vargas (2013), desarrollaron un Trabajo Especial de Grado titulado: “**Evaluación del Proceso de Selección del Funcionario Público de Carrera, en una Alcaldía del Estado Cojedes**”, para optar al de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo; el objetivo principal de este estudio se dirigió a evaluar el proceso de selección del funcionario público en una alcaldía del estado Cojedes. Dentro de los parámetros metodológicos de la investigación de campo de tipo descriptiva.

Entre los resultados más relevantes del estudio, los autores señalan que con la revisión de las teoría referentes y el marco legal se pudo establecer diferencias y similitudes fundamentales del proceso en estudio, el cual dio como resultado que se encuentra apegado a un marco legal y procedimental, sin embargo operativamente se

pudo determinar debilidades sustanciales en la documentación operativa mediante manuales de procedimientos, el nombramiento de una comisión de ingresos y los mecanismos de control y seguimiento, retroalimentación del proceso que dé lugar a mejoras significativas para la búsqueda de la eficiencia.

En este sentido, el aporte del estudio de Milano y Vargas se centra en la contribución teórica, ya que abordan aspectos directamente vinculados con la presente investigación, nutriendo y aclarando diversos aspectos.

Asimismo, 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.

En relación a la metodología la investigación de La Cruz y López es de modalidad proyecto factible, se emplearon técnicas de recolección de información a través de la entrevista y cuestionarios que fueron realizadas a la persona encargada de hacer el reclutamiento de los cargos gerenciales en la empresa Pharsana de Venezuela, C.A. Las autoras lograron evidenciar 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 en su puesto de trabajo, el impacto que genera esta mala selección parte desde altos costos, elevado ausentismo, baja productividad, despidos, y demandas.

De esta forma el aporte de esta investigación al presente estudio se hace notable, ya que no sólo se evidencian interesantes aspectos teóricos, sino que la propuesta realizada por las autoras permitirá tener una clara referencia sobre la diversidad de alternativas que se pueden presentar para solventar esta clase de situaciones problemáticas.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen un aspecto vital de toda investigación, pues permite un acercamiento y con ello la mayor comprensión del objeto de estudio, en este sentido Pérez (2006:69), señala que “se conoce como tales al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal o tópico a investigar”; en ese mismo sentido Hurtado (2006:60), lo denomina sintagma gnoseológico, y afirma que “tiene como propósito proveer a la investigación de fundamentación epistémica”. Hecha la observación anterior, a continuación se señalan aspectos teóricos relevantes.

2.2.1. Planificación de Recursos Humanos

La planificación de RR HH es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras del recurso más valioso de toda empresa, para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general. El envejecimiento de los trabajadores los países occidentales y la creciente demanda de trabajadores cualificados en las economías en desarrollo han resaltado la importancia de una planificación de recursos humanos efectiva.

Reilly (2003), define la planificación del personal como un proceso en el cual una organización intenta estimar la demanda de trabajo y evaluar el tamaño, naturaleza y fuentes de suministro que serán necesarios para satisfacerla. Existen diversas etapas de implementación de la planificación de RR HH. En la primera etapa, se planifica a corto plazo; se trata de establecer una arquitectura de competencias y un diccionario de estas que apoyará a la planificación estratégica de RR HH. Para cada grupo que se perfile, se definen los roles y la carrera para ayudar a identificar las necesidades de actuales y futuras. Se determina cómo se integrarán las competencias con los procesos y sistemas existentes de planificación de recursos humanos.

En cuanto a la segunda etapa, se construyen o renuevan las herramientas de planificación, las plantillas y procesos para incorporar elementos, tal como se ha determinado en la etapa 1, además se capacita a los administradores y se facilita el proceso de planificación de las empresas. Asimismo, es necesario supervisar y mejorar continuamente los procesos, herramientas y sistemas para apoyar la planificación de recursos humanos.

2.2.2. Reclutamiento de Personal

Uno de los aspectos claves de toda organización es el ingreso de personal, por cuanto comprende una serie de retos que llevan consigo muchas limitantes y variantes; dejar a entrar a un trabajador a la organización es como dejar entrar a un extraño al hogar, se debe ser muy meticuloso. Wayne (1997:145), afirma que “el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa”. Dicho proceso puede darse a través de medios internos y externos, dependiendo de la decisión que tome la empresa, lo cual está determinado si dentro de la compañía hay trabajadores calificados o si se deben reclutar externamente. Por su parte, Chiavenato (2007:149), define el reclutamiento de personal como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

Por su parte, Cardy, Balkin y Gómez (2008:193), destacan diversas fuentes de reclutamiento:

- a. Empleados actuales: muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes.
- b. Referencias de los empleados actuales: los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.
- c. Antiguos empleados: una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad en su organización.

- d. Anuncios en prensa y radio: los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- e. Anuncios en Internet y en páginas web especializadas: cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.
- f. Agencias de contratación: muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto.
- g. Reclutamiento en centros de formación superior: los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios (p. 193).

Estas fuentes señaladas van en constante evolución, hoy día se usan muchos las redes sociales y los medios electrónicos para estos procesos, en todo caso, es importante conocer esta variedad de técnicas para poder plasmar en forma adecuada la que se corresponda con la organización objeto de estudio; de esta manera lograr una propuesta que responda a las necesidades de la propia organización y que al mismo tiempo se corresponda con las tendencias actuales a nivel general.

Es así como este proceso concluye con la presentación de un reducido número de aspirantes que cumplen con el perfil, muchos especialistas señalan que se debe presentar una “terna de candidatos”, los cuales continuaran en el proceso hasta la contratación e ingreso definitivo a la organización.

2.2.3. Selección de Personal

Infante (2008:43), define el proceso de selección de personal como “la escogencia del individuo adecuado para el puesto de trabajo”. La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que tiene una organización, con la intención de que se mantenga o se aumente la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, así como la eficacia en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Por su parte Chiavenato (2007:185), define selección como “la escogencia el hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”. Sobre este particular Cardy, Balkin y Gómez (2008), valoran el proceso de selección al señalar lo siguiente:

La selección determina la calidad total de los RRHH de una organización. Considere lo que ocurre cuando se contrata o promociona a la persona equivocada. ¿Cómo se siente usted, como cliente, cuando es atendido por alguien lento e inepto?, ¿cómo se sentiría, como supervisor de línea, cuando tiene que resolver los problemas provocados por un trabajador que no puede hacer las tareas de las cadenas de producción? La contratación de la persona equivocada puede también provocar roces entre el personal, pues los demás trabajadores se sienten molestos porque tienen que resolver los errores de los empleados ineptos. Las contrataciones inadecuadas incluso pueden provocar que los mejores empleados busquen trabajo en otra empresa. Todos estos efectos tienen derivaciones económicas (p. 201).

Es decir, el proceso de selección del personal es un proceso clave, pues representa la puerta de entrada de un trabajador del cual se espera un óptimo desempeño, lo que no siempre sucede debido a muchas causas, y esto precisamente es lo que se debe evitar de cualquier forma, pues un trabajador que no desempeñe adecuadamente su puesto pudiera representar un costo elevado.

2.3. 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.

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

Planificación de RR HH: Proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos.

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.

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.

Selección: Elección de una o varias personas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

Selección de personal: implica un proceso que comienza con una convocatoria donde se publican las vacantes de trabajo que la organización tiene, sigue con la presentación de los candidatos y luego con una serie de entrevistas y evaluaciones que permitirán elegir al candidato adecuado.

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

CAPÍTULO III

FASES METODOLÓGICAS

Balestrini (2002:125), señala que el marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnico-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos”. Por tanto a continuación se presentan los aspectos relativos a la metodología.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo al propósito de la autora la investigación se percibe como un Proyecto Factible, tomando como referencia lo que señala Hurtado (2006:117), cuando refiere que “este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta”. De esta manera, al producir una propuesta concreta como resultado del proceso de investigación, el estudio se muestra como Proyecto Factible, pues su finalidad es solventar o solucionar una realidad concreta.

Ahora bien, en concordancia con la forma en que la se abordará la información, el estudio se presenta como una Investigación de Campo, Arias (1999:31) la define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. Es necesario acotar que el objeto de estudio requiere de un diseño de campo, ya que el mismo tiene como característica fundamental poner al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado.

3.2. Fases Metodológicas

3.2.1. Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Ingreso de Aspirantes a Laborar en la Clínica Los Colorados

La población está referida al conjunto de personas o elementos que facilitan la información; al respecto Pérez (2006:75), define la población “como el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”. Para el diagnóstico se abordará la información a través de 4 trabajadores, correspondientes al total de personas que integran el Departamento de Recursos Humanos de Clínica Los Colorados. En cuanto a la muestra, Pérez (ídem op cit.) la define como “un subgrupo de la población, que ha sido previamente delimitado que puede ser probabilística o no probabilística y esto depende de los objetivos del estudio y del esquema de investigación” (p.76). Tomando como referencia las características de la población del presente estudio se trabajará con la población, por lo que será necesario determinar una muestra de la misma.

En este sentido, para la recolección de la información diagnóstica será empleado el cuestionario como instrumento, el cual es definido por Claret (2013), como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado. Este importante instrumento de recolección de la información se aplicará con el propósito de permitirle al individuo entrevistado expresar sus pensamientos con respecto al tema objeto de estudio (p. 80).

De esta manera se logrará obtener la información necesaria para dar paso a determinar la situación del proceso de reclutamiento y selección en la organización objeto de estudio.

3.2.2. Determinación de los Factores a Desarrollar en el Programa de Ingreso a los Aspirantes a Clínica Los Colorados

Esta fase será abordada a través de una entrevista al Gerente de RRHH de la clínica, ya que es la persona indicada para aportar información relevante sobre lo que debería contener la propuesta. Silva y Pelachano (1979), definen entrevista de la manera siguiente:

Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica (p.13).

Para ello será necesario elaborar un cuestionario o guía de entrevista, que permitan obtener en forma ordenada la información necesaria.

A continuación se presenta el guión de la entrevista al Gte de RR HH Clínica Los Colorados:

1. ¿Cuál es el perfil del aspirante a ingresar a la Clínica Los Colorados?
2. ¿Cuáles son las competencias que serán evaluadas?
3. ¿Por qué es importante elaborar un manual para reclutamiento y selección de aspirante a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?
4. A su juicio ¿cuáles son los valores que deben poseer los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?
5. ¿Cuáles son las competencias de mayor relevancia en el sector salud, específicamente en la Clínica Los Colorados?
6. ¿De qué forma este aspirante puede aportar al desarrollo de la Clínica Los Colorados?

3.2.3. Diseño del Programa de Reclutamiento y Selección para los Aspirantes a Ingresar a Clínica Los Colorados

Una vez abordadas las fases previas, se procederá a desarrollar la propuesta, la cual consistirá en un Programa de Reclutamiento y Selección, que dé respuesta a la situación problemática, esta propuesta estará conformada por varios aspectos como por ejemplo introducción, objetivos, factibilidad, la propuesta como tal, entre otros aspectos necesarios para abordar en forma efectiva este proceso tan importante dentro de cualquier organización.

A continuación se esboza estructura de la propuesta:

3.2.3.1. Objetivos de la propuesta
Objetivo general
Objetivo específicos
3.2.3.2. Justificación
3.2.3.3. Desarrollo
3.2.3.4. Análisis de factibilidad
Técnica
Operativa
Económica
3.2.3.5. Beneficios
3.2.3.6. Resumen
3.2.3.7. Conclusiones
3.2.3.8. Recomendaciones

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados a través de dos (2) instrumentos de recolección de información, los cuales permitieron elaborar el diagnóstico interno así como también determinar los factores a desarrollar en el programa de ingreso a los aspirantes a la Clínica Los Colorados, para posteriormente proponer un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, CA ubicada en Valencia Estado Carabobo.

En este sentido Arias (2012) explica que la interpretación de los resultados “consiste en exponer el significado de los hallazgos obtenidos para establecer semejanzas, coincidencias, diferencias y contradicciones” (p. 139). Para el conteo, tabulación y análisis de los datos se siguieron los parámetros metodológicos expuestos por Balestrini (2002), quien sostiene que en el caso específico de la representación gráfica se permite representar los fenómenos estudiados a través de figuras que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí.

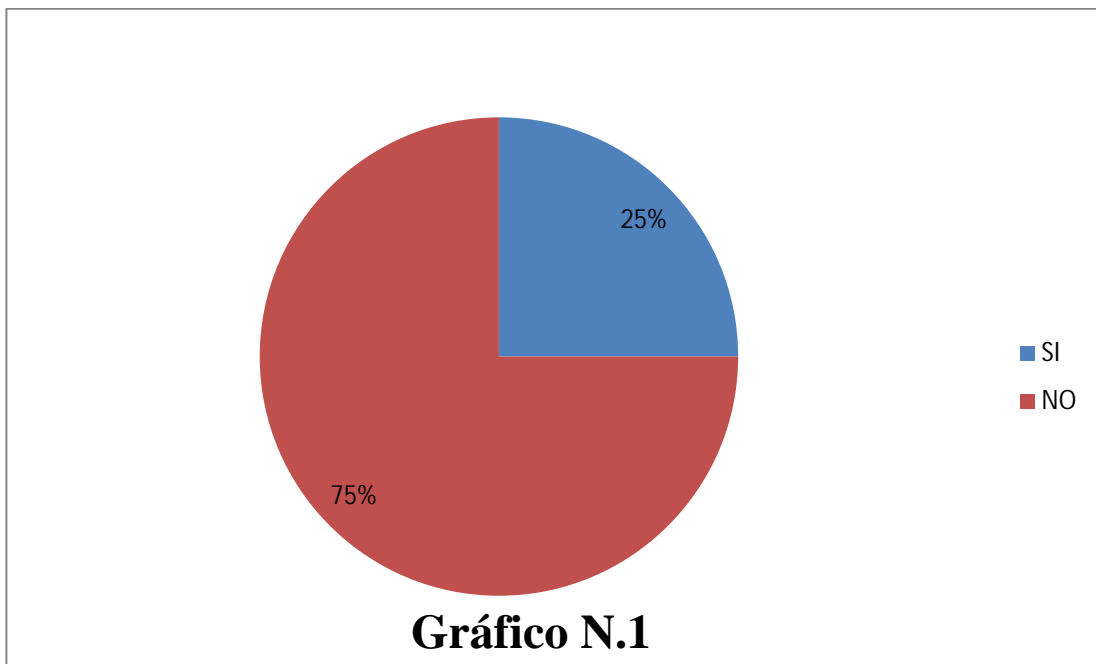
Además agrega la autora, “generalmente, en el informe de investigación se incorporan las dos formas de presentación de los datos: la representación escrita y la gráfica. Para lo cual, se recomienda que cuando se incorpora una determinada técnica gráfica, inmediatamente después de su presentación, se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

Para efectos del análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva a través de un análisis de representaciones gráficas, todo ello en función de permitir una mejor 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: Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Ingreso de Aspirantes a Laborar en la Clínica Los Colorados.

4.1. Encuesta aplicada a cuatro (4) trabajadores del área de Recursos Humanos con la finalidad de diagnosticar la situación actual del proceso de ingreso de aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados.

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



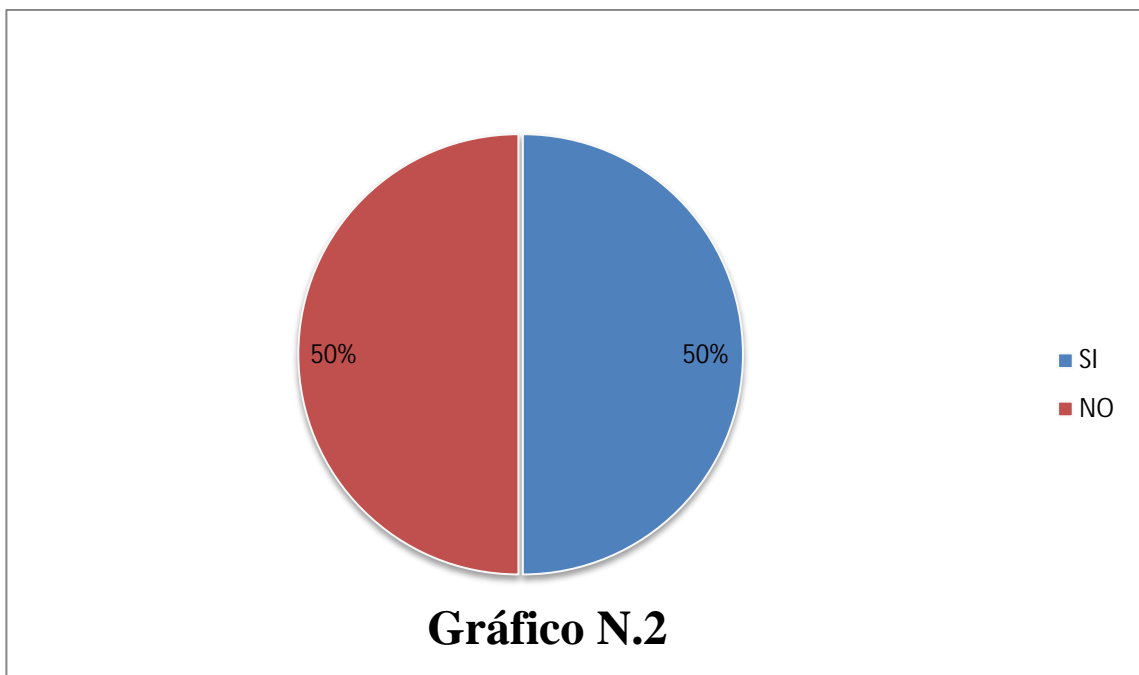
Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En este gráfico se puede apreciar que 25% de los encuestados afirmó conocer las políticas, normas y procedimientos que se deben tomar en cuenta durante el proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe destacar que siendo una encuesta aplicada a empleados del Departamento de Recursos Humanos el porcentaje es bajo, ya que

quiere decir que solo una persona dentro del departamento conoce las políticas, normas y procedimientos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección.

Item N.2. ¿Considera usted importante que el Departamento de Recursos Humanos tenga una base escrita de las políticas, normas y procedimientos que se deben seguir para el reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?

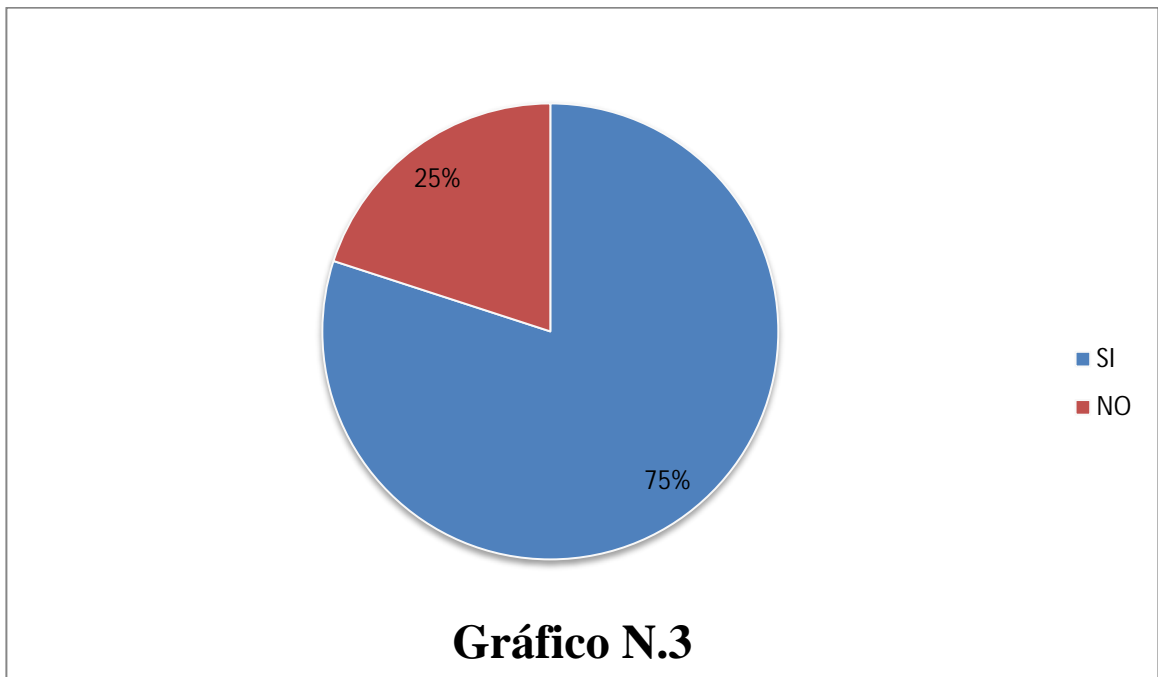


Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En el gráfico N.2 se aprecia que 50% de los encuestados considera importante que el departamento de Recursos Humanos cuente con una base escrita acerca de las políticas, normas y procedimientos que se deben seguir en el proceso de reclutamiento y selección. Esta respuesta contrasta con el 50% que afirmó lo contrario. No obstante, en todo departamento de RR HH estas normas y procedimientos deben constar en una base escrita para que su puesta en marcha sea de forma adecuada y pertinente.

Item N. 3 ¿Es necesario a su juicio que las personas que forman parte del proceso de reclutamiento y selección de personal conozcan los pasos que deben cumplir?

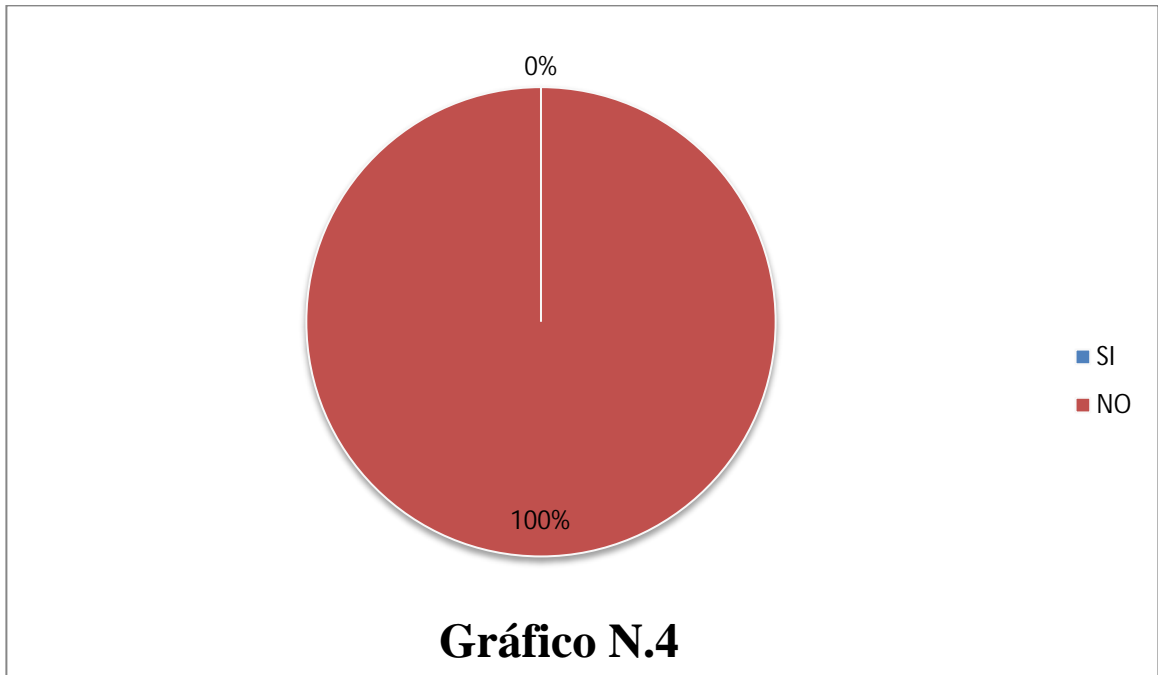


Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En el ítem N.3 se encuentra la pregunta que corresponde a si es necesario que las personas que forman parte del proceso de reclutamiento y selección conozcan el proceso que deben cumplir, ante lo que encontramos que 75% de los encuestados considera que sí es necesario, frente a 25% que no lo encuentra necesario.

Item N. 4 ¿Existe en el Departamento de Recursos Humanos un documento que funcione como guía escrita al momento de seguir el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?

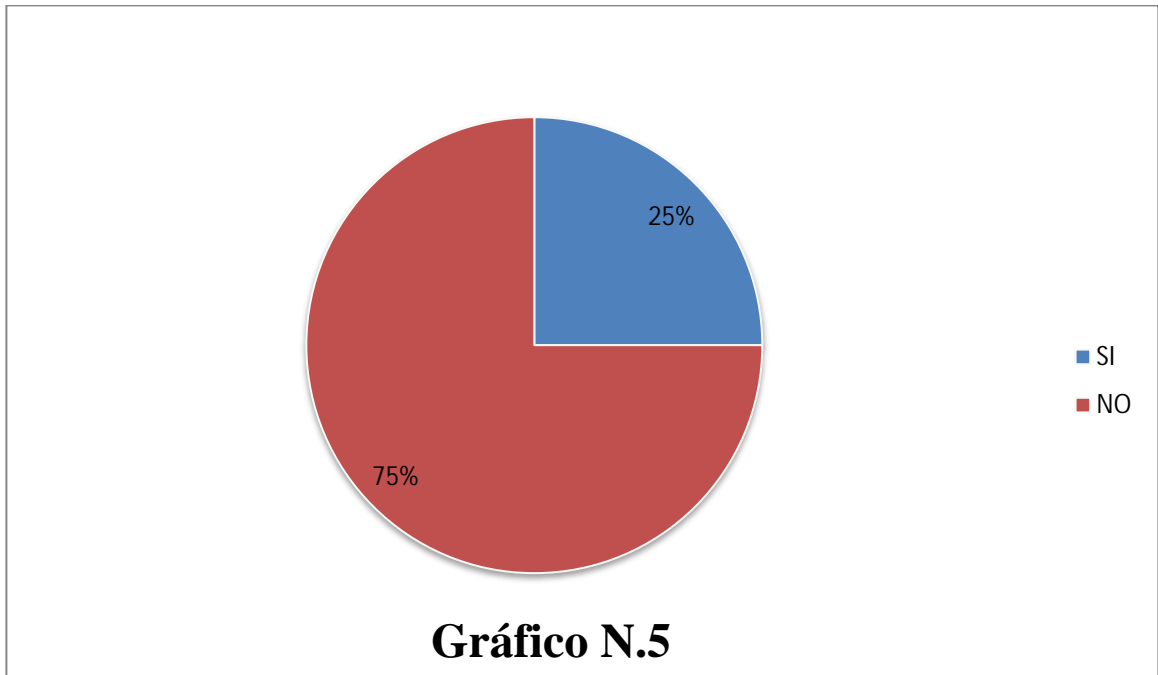


Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En el ítem N.4 encontramos que 100% de los encuestados afirmo que no existe en el Departamento de Recursos Humanos de la organización un documento que funcione como guía escrita para seguir el proceso de reclutamiento y selección. Una guía escrita es una pieza fundamental para que los procesos sean conocidos y llevados a la práctica de forma eficaz.

Item N. 5 ¿Fue usted informado acerca de las funciones que le competen a su cargo en materia de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la organización?



Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En cuanto al ítem N.5, que se refiere a la información que debe manejar el empleado encargado del proceso de reclutamiento y selección, encontramos que 75% de los encuestados afirmó que no ha sido informado acerca de las funciones que le competen a su cargo en materia de reclutamiento y selección de aspirantes, por lo que este vacío de información de alguna forma incide en la ejecución de sus actividades dentro de la organización.

Item N.6 ¿Considera usted necesario que los trabajadores que participan en el proceso de reclutamiento y selección deben conocer los pasos que deben cumplir?

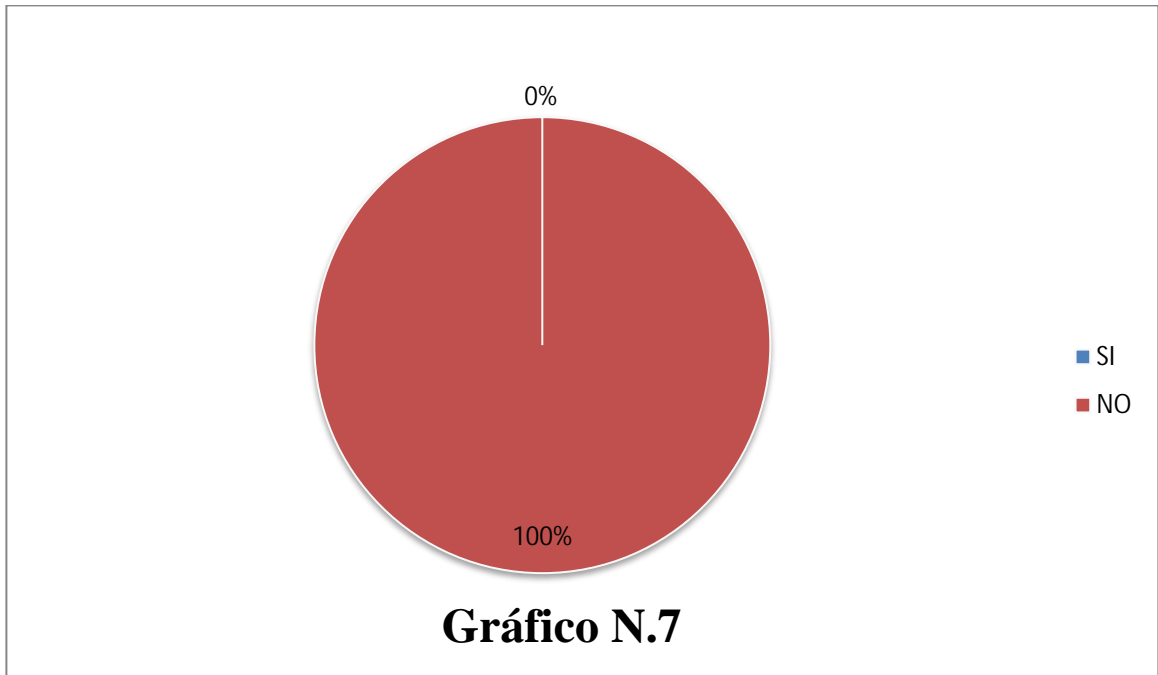


Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

En el ítem N. 6 se indagó acerca de la necesidad de que los trabajadores que participan del proceso de reclutamiento y selección conozcan los pasos que deben cumplir, por lo que 100% de los encuestados afirmó que esto es necesario, de manera que un programa de reclutamiento y selección no solo debe ser claro sino además debe estar al alcance de los trabajadores involucrados en el proceso como tal.

Item N. 7 ¿Existe dentro de la Clínica Los Colorados algún tipo de manual o programa que indique de forma clara cuáles son las normas y procedimientos a seguir en cuanto al reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar en dicha organización?

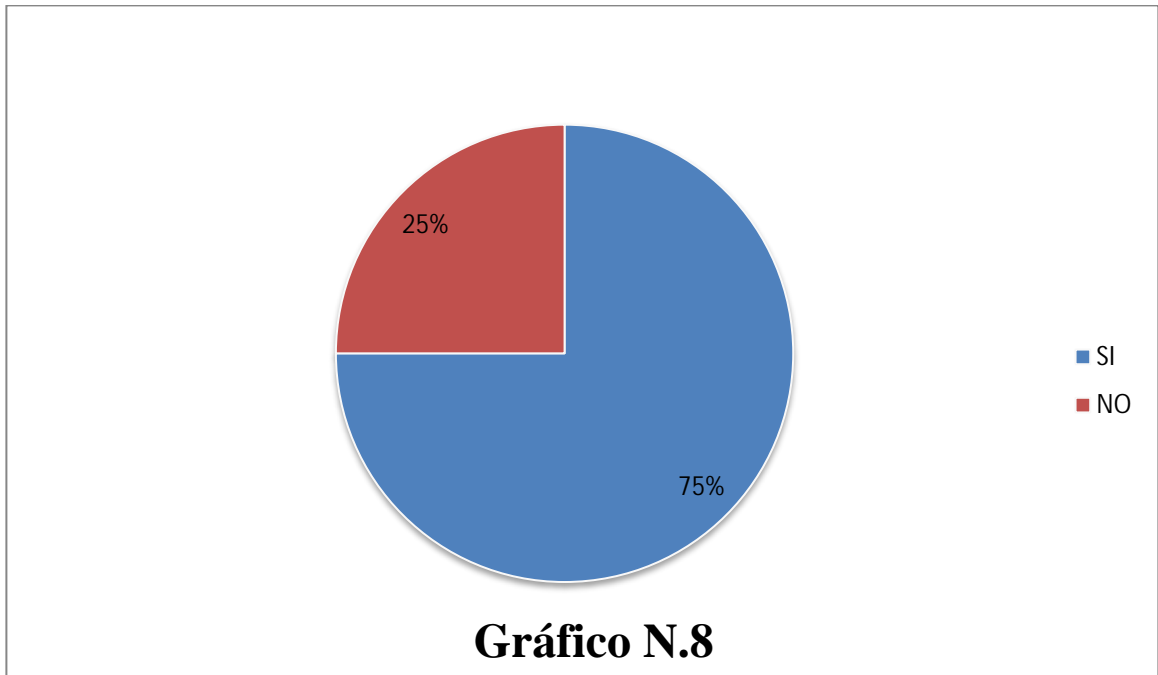


Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

Ante la pregunta sobre la existencia de algún tipo de programa que contenga las normas y procedimientos a seguir en cuanto a reclutamiento y selección, el total de los encuestados, es decir, 100% respondió que no existe en la organización un documento escrito de este tipo, por demás indispensable en el cumplimiento de este proceso.

Item N. 8 ¿Considera usted que es necesario elaborar un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados?



Fuente: Gómez, B. (2017)

Análisis:

Un total de 75% de encuestados afirmó que sí era necesario elaborar un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados, este es un instrumento indispensable que las normas y procedimientos sean conocidos de forma clara y ejecutados con total eficacia.

Análisis General de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado

En el cuestionario aplicado a una población finita de 4 personas, trabajadores de la Clínica Los Colorados, se puede observar que solo 25% de esta población conocer las normas y procedimientos indispensables en el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados. Asimismo, es importante hacer notar que 100% de los encuestados afirmó que no tienen claridad acerca de las funciones que deben desempeñar al momento de ejecutar las normas y los procedimientos en este caso. Además se evidenció en la encuesta que no existe un

documento escrito que señale cuáles son las normas específicas a seguir en este caso. Asimismo, 75% de los encuestados afirmó que contar con este tipo de documentación es sumamente importante dentro de cualquier organización. De acuerdo con Wayne (1997), el reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y atraerlos para que soliciten puestos dentro de la empresa, de manera que se trata de un proceso de obligatorio cumplimiento dentro de cualquier organización. Asimismo, la selección de personal es una fase clave ya que a través de esta podrán entrar en la empresa aquellos candidatos válidos que puedan desempeñar un rol eficaz en el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, el presente instrumento que buscó el diagnóstico de la situación actual del proceso de ingreso de aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados evidenció al ser aplicado que este proceso debe ser implementado con claridad y amplitud ya que no existe como tal dentro de la organización.

4.2. Fase II: Determinación de los Factores a Desarrollar en el Programa de Ingreso a los Aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados. Para el desarrollo de la presente fase se realizó un guión de entrevista semiestructurado a Gerente de Recursos Humanos, Lic. Gabriela Carpio, con la finalidad de obtener información para determinar los factores a desarrollar en el programa de ingreso de los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados.

Guión de entrevista aplicado a Lic. Gabriela Carpio, Gte de RR HH Clínica Los Colorados.

Pregunta #1: ¿Cuál es el perfil del aspirante a ingresar a la Clínica Los Colorados?

Es importante destacar que el perfil de los aspirantes debe ser idóneo y debe estar explicado de forma precisa en un programa de reclutamiento y selección.

Pregunta #2. ¿Cuáles son las competencias que serán evaluadas?

Dependerá del tipo de vacante que se oferte. Cada candidato válido presenta diversas destrezas personales y profesionales que son evaluadas con rigurosidad, ese es uno de los puntos que se desea incluir en un programa de reclutamiento y selección

Pregunta #3. ¿Por qué es importante elaborar un manual para reclutamiento y selección de aspirante a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?

Es de suma importancia ya que este especifica las normas y los procedimientos que se deben seguir. Hasta los momentos no hemos contado con esta herramienta de una forma oficial, seguimos lineamientos de la gerencia general y después de acuerdo a las destrezas y competencias que cada vacante amerita. Pero estamos en el proceso de construir y diseñar este programa.

Pregunta #4. A su juicio ¿cuáles son los valores que deben poseer los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados?

Los valores son aquellos aceptados universalmente como el compromiso y una prestación de servicios eficiente.

Pregunta #5. ¿Cuáles son las competencias de mayor relevancia en el sector salud, específicamente en la Clínica Los Colorados?

En toda organización, como dije antes el compromiso y la eficiencia son valores que destacan, pero en el sector salud debe haber una excelencia mayor ya que estamos hablando de un sector prioritario para el país.

Pregunta #6. ¿De qué forma este aspirante puede aportar al desarrollo de la Clínica Los Colorados?

Aporta al seguir la misión idónea de su cargo, además al conocer sus tareas, funciones y responsabilidades, ya que de ello dependerá su actuación

Pregunta #7. ¿Cuáles son las normas y procedimientos a seguir para el reclutamiento y selección de los aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados?

Primeramente cada cargo debe tener su misión expuesta de forma clara, además de las tareas, funciones y responsabilidades a desarrollar. De manera de que el procedimiento se inicie con la planificación de qué tipo de recurso humano se necesita para seguir con el reclutamiento y la selección. El reclutamiento puede iniciar dentro de la organización si existe el candidato válido, sino se buscará en otra fuente. Posteriormente en la etapa de selección se deben especificar los criterios a evaluar y las técnicas que se van a utilizar para ese fin. Esas técnicas de evaluación deben ser confiables. Luego de aplicar estas técnicas, se debe realizar un informe de resultados que incluye características de los candidatos, observaciones para la toma de decisiones y consideraciones con respecto a futuros ajustes en la vacante ofertada, como se verá es un proceso que se debe documentar y estamos en ese proceso ya que somos una organización pequeña, con recursos limitados.

Análisis general de los resultados obtenidos mediante el Guión de Entrevista

Luego de haber aplicado un guión de entrevista a la Lic. Gabriela Carpio, Gte de RR HH, este instrumento evidenció que se deben tomar en cuenta determinados factores a desarrollar en el programa de ingreso de los aspirantes a laborar dentro de la Clínica Los Colorados. En este sentido, destacó el aporte dado al ítem N.7, ya que la Lic. Carpio afirmó que en primer término el procedimiento debe iniciarse con la planificación del recurso humano que la organización requiere.

Asimismo, dijo que el reclutamiento puede iniciar dentro de la organización si existe el candidato válido, si esto no es posible se buscará en otra fuente. En cuanto a la etapa de selección, Carpio refirió que se deben especificar los criterios a evaluar y las técnicas que se van a utilizar para ese fin. Posteriormente se debe generar un informe de resultados que incluya las características más destacadas de los candidatos a evaluar en el proceso de selección, luego se deben dar observaciones para la toma de decisiones y

también trazar aquellas consideraciones pertinentes con respecto a futuros ajustes en la vacante ofertada. De manera que el proceso sea completo y eficaz en su cometido.

4.3. Fase III: Diseño del Programa de Reclutamiento y Selección para los Aspirantes a Ingresar a Clínica Los Colorados.

La fase número tres (3) se desarrollará en el Capítulo V donde se hará una propuesta de diseño del Programa de Reclutamiento y Selección para los aspirantes a ingresar a laborar dentro de la Clínica Los Colorados.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

Toda organización debe poseer un instrumento que facilite la obtención de información específica acerca de los procesos y actividades que en ella se desarrollan.

En ese sentido, dentro de la Clínica Los Colorados surgió la necesidad de diseñar un programa que contenga las políticas, las normas y los procedimientos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección del personal, todo ello con la finalidad de establecer lineamientos a seguir para llevar a cabo dicho proceso.

Es así como esta necesidad es imperiosa en el Departamento de Recursos Humanos de la Clínica Los Colorados, toda vez que actualmente la empresa carece de tan importante instrumento, lo que ha traído como consecuencia el retraso en este tipo de procesos, ya que el personal no tiene parámetros escritos que deba cumplir para lograr este cometido con total eficiencia dentro del departamento de Recursos Humanos.

Es por esto que se recopiló y analizó la información necesaria para desarrollar y cumplir con el objetivo general del presente estudio, que se propone el diseño de un programa de reclutamiento y selección para ser implementado en la Gerencia de Recursos Humanos de la Clínica Los Colorados. De esta forma, este programa estará dirigido al personal que labora en dicho departamento, y está involucrado en la ejecución de los procesos expuestos anteriormente. Es este personal el que más requiere de este programa ya que es responsable de dar cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección.

5.2. Justificación de la propuesta

La elaboración de un programa de reclutamiento y selección para la Clínica Los Colorados ofrecerá de forma amplia y detallada las normas, políticas y procedimientos que se deben realizar. De manera que el personal de la Gerencia de Recursos Humanos podrá conocer de primera mano el procedimiento a seguir, lo que redundará en beneficios para la organización que carece de este importante instrumento.

Este programa facilitará la aplicación de normas y procedimientos de los diversos procesos a llevar a cabo, lo que sin duda será una vía segura para el logro de los objetivos específicos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos de dicha organización. Es importante destacar que todo proceso de reclutamiento y selección es una de las actividades del área de Recursos Humanos que se realiza se forma estandarizada, con pasos específicos y su éxito implica ganancias cualitativas para la organización.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. Objetivo general

- § Diseño del Programa de Reclutamiento y Selección para los aspirantes a ingresar a laborar dentro de la Clínica Los Colorados

5.3.2. Objetivos específicos

- § Establecer políticas, normas y procedimientos del programa de reclutamiento y selección de la Clínica Los Colorados.
- § Elaborar programa escrito de reclutamiento y selección para los aspirantes a ingresar dentro de la Clínica Los Colorados.
- § Dar a conocer al personal involucrado en el desarrollo del programa de reclutamiento y selección de la Clínica Los Colorados, las normas, políticas y procedimientos que este conlleva.

5.4. Factibilidad de la propuesta

Factibilidad Institucional: Desde el punto de vista institucional, la puesta en marcha de la propuesta se presenta positiva, ya que no existen inconvenientes por parte de la Clínica Los Colorados. Existe la disponibilidad y la receptividad por parte de la gerencia y de los trabajadores de la empresa para llevar a cabo esta propuesta y de esta forma encaminar las estrategias planteadas.

Factibilidad Operativa: La propuesta es factible desde el punto de vista operativo ya que la empresa posee la infraestructura adecuada para llevarla a cabo. Además la organización cuenta con el equipo humano que se necesita para su realización. En este sentido, este equipo humano recibirá directamente la información referida al programa de reclutamiento y selección que se desea diseñar.

Factibilidad Técnica: Técnicamente la propuesta es factible porque no se necesita de una gran inversión para realizarla. Es decir, la empresa cuenta con unos equipos de oficina que serán suficientes para su puesta en marcha, es decir, computadoras personales, impresoras y conexión a Internet, requerimientos básicos que hacen de esta propuesta una acción técnicamente factible. De forma tal que solo se requiere que el equipo humano a cargo de estos implementos se involucren en la construcción de esta propuesta.

5.5. Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1: Establecer políticas, normas y procedimientos del programa de reclutamiento y selección para el personal que aspira a ingresar a laborar en la Clínica Los Colorados.

En cuanto al primer objetivo específico, que indica establecer políticas, normas y procedimientos del programa de reclutamiento y selección para el personal que aspira a a ingresar a laborar a la Clínica Los Colorados, es indispensable detectar cuál es el área que requiere más personal, esto permitirá definir con más precisión las características indispensables para ocupar la vacante y el proceso de selección que se hará para ello.

Tabla 1. Políticas de Reclutamiento y Selección

Políticas de reclutamiento y selección

Es política de la Clínica Los Colorados atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.	La Clínica Los Colorados a través de su proceso de reclutamiento comunica y divulga oportunidades de empleo, de manera que sea capaz de atraer a los aspirantes idóneos para laborar dentro de la organización.	El reclutamiento dentro de la Clínica Los Colorados debe ser un proceso selectivo, ya que mientras mejor se dé se presentarán los candidatos más idóneos para el proceso de selección.	La selección permitirá que ingresen a la Clínica Los Colorados aquellas personas que cuentan con las características deseadas para la vacante ofertada.
---	---	--	---

Fuente: Gómez, B. (2017)

Asimismo, en cuanto a las políticas de reclutamiento y selección es importante subrayar que una debe ser una política rectora dentro del proceso de reclutamiento atraer a aquellos candidatos potencialmente calificados para las vacantes que se oferten, ya que ello implica cubrir las necesidades de la organización. En este sentido, es la organización, en este caso la Clínica Los Colorados, la encargada de comunicar y divulgar las oportunidades de empleo que ofrece. Este proceso no solo debe caracterizarse por su rapidez, sino que además dispondrá de un banco de datos sobre candidatos idóneos, ya sea interno o externo a la organización.

Por lo tanto, el proceso de reclutamiento es en sí mismo un proceso selectivo, ya que coadyuva a la selección, en tanto permite que atraiga como candidatos a ingresar en la Clínica Los Colorados a aquellos profesionales que cuenten con el perfil idóneo y las competencias requeridas para las vacantes ofertadas.

Entonces, el reclutamiento puede abarcar a candidatos tanto externos a la organización como internos. De este modo, el reclutamiento es un proceso continuo y

permanente porque se mantiene con las puertas abiertas a candidatos que se presenten de forma espontánea, aunque no existan oportunidades para el momento dado. El proceso de reclutamiento se inicia al llevar la solicitud de empleo y presentar el currículum vitae a la organización. En el caso de la Clínica Los Colorados, la propuesta que se presenta en este estudio indica que primeramente se debe abrir la vacante de trabajo y luego se debe hacer una requisición o petición por parte del departamento que tiene esta necesidad al Departamento de Recursos Humanos para que inicie la búsqueda de candidatos. Entonces, se revisa la base de datos y se hace contacto con candidatos internos y externos. Si son externos deben llenar solicitud de empleo y consignar currículum vitae. Posteriormente, se hacen las revisiones de currículum vitae y se invita a la persona postulante a una entrevista preliminar de selección por competencia.

El paso siguiente sería hacer un chequeo completo de las referencias presentadas en el currículum vitae y realizar las pruebas de selección pertinentes. Se presentan al departamento que inició la requisición, los finalistas idóneos para la posición, preferiblemente tres, para facilitar la decisión final.

Figura 1: Proceso de reclutamiento y selección.



Fuente: Gómez, B. (2017)

Objetivo 2: Elaborar programa escrito de reclutamiento y selección para los aspirantes a ingresar dentro de la Clínica Los Colorados.

Este objetivo específico permite detallar paso a paso el proceso de reclutamiento que se debe seguir para la selección de los candidatos a ingresar como trabajadores en la Clínica Los Colorados.

Tabla 2. Programa de Reclutamiento y Selección

<p>Programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a ingresar como trabajadores de la Clínica Los Colorados</p>
--

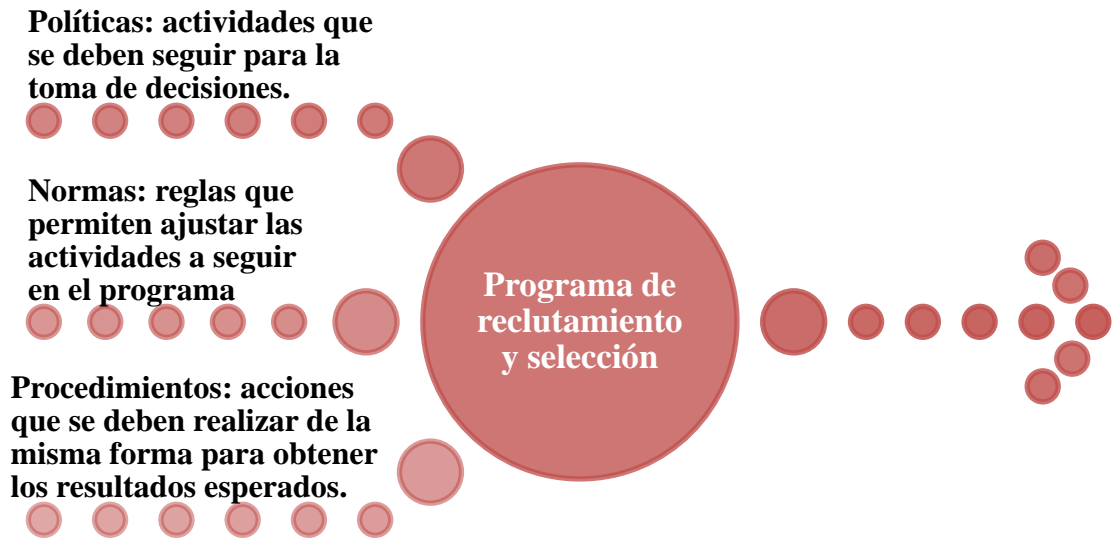
1. Vacante	Primeramente se inicia el proceso con la apertura de la vacante de trabajo según las necesidades de la organización.
2. Requisición	Luego se debe hacer una requisición o petición por parte del departamento que tiene esta necesidad al Departamento de Recursos Humanos para que inicie la búsqueda de candidatos.
3. Búsqueda de candidatos	Se inicia esta búsqueda en las bases de datos de la Clínica Los Colorados y/o se comunica y divulga la oportunidad de trabajo de esta organización.
4. Candidatos externos o internos	Se convoca a candidatos internos y externos a la organización.
5. Candidatos reclutados	A los candidatos reclutados, tanto internos como externos, se les invita a la consignación de su currículum vitae y a llenar la planilla de solicitud de empleo.
6. Recepción de currículum	Estos documentos son recibidos y estudiados para continuar el proceso.
7. Revisión/Entrevista preliminar	Posteriormente, se hacen las revisiones de currículum vitae y se invita a la persona postulante a una entrevista preliminar de selección por competencia.
8. Prueba de selección	Se aplica prueba preliminar de selección.
9. Entrevista de selección	Se realiza entrevista preliminar de selección.
10. Decisión	Se proponen al departamento que consignó la requisición de personal un grupo de al menos tres candidatos para su decisión final.

Fuente: Gómez, B. (2017)

Objetivo 3: Dar a conocer al personal involucrado en el desarrollo del programa de reclutamiento y selección de la Clínica Los Colorados, las normas, políticas y procedimientos que este conlleva.

El personal involucrado en el desarrollo de este programa debe conocerlo debidamente, ya que la inadecuada aplicación de un proceso de reclutamiento y selección provoca la contratación del personal inadecuado para la vacante requerida, lo que incide en el desempeño laboral. Esto provocará una disminución en los beneficios de la empresa. Por esto se recomienda dar a conocer al personal involucrado en el proceso, los fines que se persiguen, las políticas, normas y procedimientos ya esquematizados anteriormente. Se propone por tanto la elaboración de un folleto que contenga cada una de estas informaciones de forma detallada para todo el personal a cargo.

Figura 2. Programa de Reclutamiento y Selección



Fuente: Gómez, B. (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para la Clínica Los Colorados es importante contar con el personal adecuado a las funciones específicas que debe desempeñar, por lo que es imperiosa la aplicación de un programa que permita llevar de forma correcta el proceso de reclutamiento y selección para obtener la mayor cantidad de candidatos idóneos.

En cuanto al primer objetivo, diagnosticar la situación actual del proceso de ingreso de aspirantes a laborar en la Clínica Los Colorados, C.A., se pudo conocer que había ausencia de un programa de reclutamiento y selección, así como de la identificación clara del perfil profesional que se necesita en la organización. Este tipo de carencias ocasiona que la selección no sea la adecuada y la contratación no se lleve a cabo de forma exitosa, en el sentido que se corre el riesgo de contratar al personal no adecuado.

En lo que se refiere al objetivo Número dos, determinar los factores a desarrollar en el programa de ingreso a los aspirantes a Clínica Los Colorados, C.A., se definió la necesidad de contar con políticas, normas y procedimientos dentro de un programa de reclutamiento y selección. Asimismo es importante que el personal con la responsabilidad de llevar a cabo este proceso cuente con la información necesaria y las destrezas para realizarlo de forma precisa y correcta.

Por lo tanto, el diseño de un programa de reclutamiento y selección para los aspirantes a ingresar a Clínica Los Colorados, C.A. fue una necesidad subsanada en vista de la importancia que estos procesos revisten para la organización.

Recomendaciones

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

- Ø Tomar en consideración la propuesta planteada y llevarla a la práctica como parte de la política de Administración de Recursos Humanos de la Clínica Los Colorados. Con la implementación del programa de forma adecuada, se logrará reunir el equipo capacitado que requiere la organización para alcanzar sus objetivos. El hecho de implementar esta propuesta redundará en beneficios para la mencionada institución, toda vez que los trabajadores reclutados y seleccionados logren desarrollar sus potencialidades y de esta forma alcancen las metas establecidas.
- Ø Cuando una organización carece de un programa coherente de Reclutamiento y Selección de Personal se expone, por un lado, a atraer los candidatos menos convenientes para sus fines y propósitos y por otro corre el riesgo de sufrir pérdidas y daños incontables. Asimismo, seleccionar el candidato no conveniente implica una inversión de tiempo, esfuerzo y recursos financieros que difícilmente puedan recuperarse en un corto plazo. Es por esto que el

reclutamiento debe ser un proceso riguroso, en el que se cumplan las fases previstas para que tenga éxito.

- Ø De esta forma, buscar el apoyo de la gerencia de la organización para que esta propuesta sea aplicada es vital para que la empresa pueda evolucionar. Sin duda, el programa de reclutamiento y selección permitirá a la gerencia tomar las decisiones más acertadas en cada caso, ya que el proceso de selección igualmente debe ser riguroso y cumplir con los objetivos de la planeación de recursos humanos que la organización ha establecido.
- Ø Esto hará que la Clínica Los Colorados pueda prestar un mejor servicio al cliente, y además la productividad, los tiempos de respuesta y niveles de satisfacción serán muchos más altos y ajustados a las demandas del mercado, lo que será una forma de responder con efectividad y eficiencia a los retos planteados de la mano del equipo más y mejor capacitado para ello.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias, Fidias. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Tercera edición. Editorial Episteme, Venezuela.
- Balestrini, Mirian (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas, 6ª Edición.
- Cardy, Robert; Balkin, David y Gómez, Luis (2008). **Gestión de Recursos Humanos**. Edición 5. Pearson Educación, SA, Madrid.
- Claret, Arnoldo (2013). **Cómo Hacer y Defender una Tesis**. Caracas, Venezuela: MJ Editores C.A.
- Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Ciudad de México, México: Editorial Mc. Graw Hill.

- Figueroa, Ali (2012). **Selección de Personal Basada en Competencias: una Opción Técnica y Estratégica del Cargo de Chofer en una Empresa de Bebidas del Estado Carabobo.** Trabajo de Postgrado presentado para optar al Grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela.
- 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.
- Hurtado, Jacqueline (2006). **El Proyecto de Investigación.** Ediciones Quirón Sypal, Bogotá, 4ª Edición.
- Infante, Cora (2008). **Manual de Gestión de Recursos Humanos.** Táchira, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad del Táchira.
- 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.
- Milano, José y Vargas, Greimarys (2.013). **Evaluación del Proceso de Selección del Funcionario Público de Carrera, en una Alcaldía del Estado Cojedes.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Murillo, Pamela (2015). **Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón de los Bancos, provincia de Pichincha.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador
- Pérez, Alexis (2006). **Guía Metodológica para anteproyectos de Investigación.** Editorial FEDUPEL. Caracas.

Silva, Fernando. y Pelachano, Vicente. (1979). **La Entrevista**. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación

Reilly, Peter. (2003). **Guide to Workforce planning in local authorities**. [Documento en línea] Disponible en: [http://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Workforce-Planning/Workforce%20planning%20in%20local%20authorities%20\(7\).pdf](http://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Workforce-Planning/Workforce%20planning%20in%20local%20authorities%20(7).pdf)

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.

Wayne, Robert (1997). **Administración de Recursos Humanos**. 6ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.