



## **Universidad José Antonio Páez**

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN  
COMPETENCIA PARA LA EMPRESA  
GESTIÓN METROPÓLIS, C.A. UBICADA  
VALENCIA EDO. CARABOBO**

**Autores:**

Rosa Noguera  
C.I: V-13.236.278  
Maryelys Ospino  
C.I: V-24.793.344

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Telefono: (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 DE PERSONAL,  
BASADO EN COMPETENCIA PARA LA EMPRESA  
GESTIÓN METRÓPOLIS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
**Licenciado en Relaciones Industriales**

**Autores:**  
Rosa Noguera  
C.I: V-13.236.278  
Maryelys Ospino  
C.I: V-24.793.344

Tutor: Licda. Ada Colmenarez

San Diego, Abril 2018



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

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Licenciada Ada Colmenarez portador de la cédula de identidad N° 12.315.127, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Noguera Rosa, Ospino Maryelys, portadores de la cédula de identidad N°13.236.278 y 24.793.344, respectivamente, titulado **PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIA PARA LA EMPRESA GESTIÓN METRÓPOLIS, C.A.UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas 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 15 días del mes de marzo del año dos mil dieciocho (2018)

---

Licda. Ada Colmenarez  
C.I.: 12.315.127

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, primeramente por escucharme, “mi dios nunca me abandones, jamás me dejes sola”, tú fuiste quien me dio la fuerza para seguir con esta carrera a pesar de las dificultades, me levantaste con tu hermosa palabra, cada vez que me sentía mal me decía, se fuerte que yo siempre estaré contigo.

**A mi madre preciosa Rosa Noguera**, que con sus bendiciones, oraciones me fortaleció con sus palabras “no desmalles que veras el triunfo de tu esfuerzo”

**A mis hijos Moisés y Samuel**, los amos, mi Titulo, metas, alegría son de ustedes.

**A mi novio**, gracias por tanto amor, comprensión, paciencia, caminaste a mi lado en todo momento, fuiste y eres la persona que siempre me apoyo a lo largo de mi carrera profesional, eres el hombre que un día decide tener en mi vida, quiero expresar que mi título es tu título gracias.

*Rosa Noguera*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, por la vida que me ha dado, permitirme compartir este momento al lado de mi familia, quienes han sido el motor de lucha durante toda mi carrera.

**A mis dos Hijos Moisés y Samuel**, que siempre compartieron mis sueño que hoy comienza a ser una realidad, gracias a ellos que a portaron todo su amor, enseñándome a ser cada día mejor madre.

**A mi novio**, cada paso, emoción, seguridad, paciencia, por creer en mí, gracias por tu compañía, dedicación, esfuerzo, por ser ese rayito de luz que alumbra ese camino que un día decide emprender, por tu compañía, Amor demostrado.

**A mi madre** hermosa que me dio la vida para llegar a esta ruta, alcanzo esta meta, sus bendiciones, oraciones, a mis hermanas (os), en especial a mis hermanas Raquel, Fili, Dexi, por sus palabras de aliento, el no desmaye, sobrinas (os), a todos eso seres que de una otra manera ha estado conmigo.

**Al Grupo Mantex Metrópolis**, empresa que decidió creer en mí, aportándome todo los recursos, conocimientos para alcanzar esta meta y lograr culminar mi carrera profesional.

**A mi compañera** de Trabajo de Grado, Maryelys Ospino por cinco años compartiendo conocimiento, alegría, ideas, esfuerzo, tiempo, amistad, a todos los compañeros de estudio, profesores, tutor académico, casa de estudio Universidad José Antonio Páez.

**A Lizbeth González** que con sus oraciones elevadas a dios me fortaleció, con sus bendiciones, Gracia por estar siempre conmigo.

**Amigas (os)**, a todas esas personas que no menciono pero que de una otra manera aportaron para este logro que dios me ha permitido. "Gracia Dios por siempre escuchar mis palabras, Diosito no me dejes sola, Siempre estas a mi lado, no me abandones".

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, mi Padre Celestial, tú fuiste quien me dio las fuerzas para seguir con esta carrera a pesar de las dificultades, “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que vayas” Josué 1:9, me levantaste con tus hermosas palabras, “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13, mi señor me diste capacidades que nunca pensé en tener, pusiste muchas personas en mi camino que fueron fundamentales para lograr este sueño, todo este logro te lo debo a ti Padre amado, para ti sea toda la gloria, honra y exaltación, nunca dejare de agradecerte tantas bendiciones que has derramado sobre mi vida, este trabajo es para ti, este logro es tuyo.

**A mis Padres**, Jenny Vásquez, Eduardo Ospino, por confiar en mis capacidades, ser mi apoyo, alegría y consuelo en tiempos difíciles, por facilitarme todos los instrumentos necesarios para poder cumplir mi sueño, por su amor y comprensión, por sus buenos consejos, gracias por ayudarme a lograr esta meta, los amo.

**A mi Hermana y Cuñado**, María Alejandra Ospino, Orangel Sandoval, por brindarme su apoyo, por darme motivos para ser mejor persona, aportar un granito de arena para que yo pudiera alcanzar esta meta, los amo.

**A mi Novio**, José Gregorio García, por ser mi apoyo incondicional, mi ayuda idónea, por su paciencia, tolerancia y comprensión, agradezco a Dios el ponerte en mi camino, te amo mucho.

**A mi Tía**, Doris Martínez, por apoyarme en la carrera, estar pendiente de mis clases, por consentirme y estar pendiente de mí, por ayudarme en lo que estaba a su alcance, te amo tía.

**A mis Abuelos**, María de Vásquez, Luis Vásquez, María de Ospino, José Ospino, por ser los pilares de la familia, por estar pendientes de mis estudios y de mi graduación, los amo.

*Maryelys Ospino*

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios**, por tu amor, por darme la voluntad y sabiduría, para seguir adelante, por darme salud, alegría, coraje y paz en momentos de adversidad, por permanecer a mi lado, por pelear la buena batalla, he acabado la carrera, toda gratitud para ti mi señor, te amo, Dios es bueno y para siempre es su misericordia.

**A mi Compañera de Tesis**, Rosa Noguera, por brindarme tu amistad, por el apoyo durante la realización de este trabajo, y durante toda la carrera, por estar pendiente de mí, por tus buenos consejos, te aprecio mucho amiga.

**A mi Amiga**, Dalaura Castro, por ser como una hermana mayor, por tus consejos, por sembrar una semilla a través de la palabra de Dios, por apoyarme a seguir la carrera, por enseñarme hacer bien las cosas, por preocuparte por mí, por los momentos felices que compartimos juntas como compañeras de cuarto, te amo amiga.

**A mis Amigas**, Fedra Siso, Yessenia Campo, por su amistad, por esos momentos únicos que compartimos, por el apoyo en la carrera, por la alegría que vivimos, las amo.

**A mis Compañeros de Clase**, por la convivencia, por ayudarnos como grupo, por permanecer en unión, gracias.

**A los Profesores**, de la Universidad José Antonio Páez, por todos los conocimientos impartidos durante estos años, que me permitieron alcanzar la meta de ser Relacionista Industrial.

**A todas las Personas**, que de uno u otra manera me ayudaron alcanzar esta meta.

*Maryelys Ospino*

# ÍNDICE

	Ci	PP
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....		x
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....		xi
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....		xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....		13
<b>CAPÍTULOS</b>		
<b>I EL PROBLEMA</b>		
1.1 Planteamiento del problema.....		15
1.2 Formulación del problema.....		17
1.3 Objetivos de la investigación.....		17
1.3.1 Objetivos general.....		17
1.3.2 Objetivos específico.....		17
1.4 Justificación de la investigación.....		18
<b>II MARCO TEORICO</b>		
2.1 Antecedentes.....		19
2.2 Bases teóricas.....		22
2.2.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....		22
2.2.2 Reclutamiento de personal.....		23
2.2.3 Selección de personal.....		23
2.2.4 Fuentes de reclutamiento.....		24
2.2.5 Competencias.....		25
2.2.6 Beneficios del modelo de competencias en el proceso de reclutamiento y selección.....		25
2.3 Definición de términos.....		26
<b>III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>		
3.1 Tipo de investigación.....		28
3.2 Proyecto Factible.....		28
3.3 Nivel de la investigación.....		28
3.4 Fases metodológicas.....		29
3.4.1 Fase I Diagnóstico de la situación actual en relación a los procesos de reclutamiento y selección de personal.....		29
3.4.2 Fase II Identificación de las exigencias de los puesto de trabajo que tiene la empresa gestión metrópolis, C.A, para el proceso de reclutamiento		y 32

selección.....	
3.4.3 Fase III Elaborar un programa de reclutamiento y selección, basado en competencia para la empresa gestión metrópolis C.A.....	32
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Fase I Diagnostico de la situación actual en relación a los procesos de reclutamiento y selección de personal.....	33
4.2 Proceso de reclutamiento y selección.....	34
4.3 Definición de los participantes en el proceso.....	35
4.4 Fase II Identificación de las exigencias de los puesto de trabajo que tiene la empresa gestión metrópolis, C.A, para el proceso de reclutamiento y selección.....	36
4.5 Fase III Elaborar un programa de reclutamiento y selección, basado en competencia para la empresa gestión metrópolis, C.A.....	43
<b>V LA PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la propuesta.....	46
5.2 Justificación.....	47
5.3 Objetivos de la propuesta.....	47
5.3.1 Objetivo general.....	47
5.3.2 Objetivos específicos.....	47
5.3.2.1 Evaluar el actual proceso de reclutamiento y selección, utilizado en la página intranet corporativa de la empresa.....	48
5.3.2.2 Desarrollar la herramienta digital que facilite el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.....	48
5.3.2.3 Facilitar la información necesaria para la ejecución de cada uno de los procedimientos, cumpliendo con los formatos y adiestramiento adecuados al proceso.....	50
5.4 Factibilidad de la propuesta.....	51
5.4.1 Factibilidad técnica.....	51
5.4.2 Factibilidad operativa.....	52
5.4.3 Factibilidad económica.....	52
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1 Conclusiones.....	53
6.2 Recomendaciones.....	54
Referencias.....	55

Anexos.....	58
-------------	----

## LISTA DE CUADROS O TABLAS

CUADRO TABLAS	CONTENIDO	PP
1	Población de la Empresa.....	31
2	Ejemplos de competencias y sus grados.....	37
3	Cuadro de dialogo para plantilla electrónica propuesta.....	49
4	Cuadro de reclutamiento y selección por competencia.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

### X CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA		pp
1	Proceso de reclutamiento y selección.....	34
2	Definición de competencias por grado.....	38
3	Encuesta número 1.....	39
4	Encuesta número 2.....	40
5	Encuesta número 3.....	41
6	Encuesta número 4.....	42
7	Resumen de análisis fase II.....	43



**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 COMPETENCIA PARA LA EMPRESA GESTIÓN**  
**METRÓPOLIS, C.A.,**  
**UBICADA VALENCIA, EDO. CARABOBO**

**Autores:** Rosa Noguera  
Maryelys Ospino  
**Tutor:** Licda. Ada Colmenarez  
**Fecha:** Octubre 2017.

### **RESUMEN INFORMATIVO**

Toda empresa debería contar con un programa de reclutamiento y selección de personal para filtrar la calidad de personas que entran a la organización, creando así un proceso de contratación para la empresa que garantice obtener una mejor captación de personal. La creación de este proyecto de investigación como lo es “Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, Basado en Competencia para la empresa Gestión Metrópolis, C.A., Ubicada en Valencia. Edo. Carabobo”, presenta como objetivo general, proponer un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencia, para la obtención de datos se utilizara la observación como técnica y como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas, permitiendo la obtención de datos relacionados con la problemática que se desea

evaluar. Este proyecto de investigación se encuentra basado en la modificación y mejoría de reclutamiento y selección de personal; está enmarcada dentro de una investigación aplicada a un proyecto factible con diseño de campo, ya que se ajusta a una necesidad presentada por la organización, la población del proyecto está integrada por el departamento de recursos humanos como lo es un gerente, dos especialistas y una asistente, el departamento de administración, por un jefe y un analista de facturación, el departamento de contabilidad, por un jefe, un analista y un auxiliar, la muestra estará conformada por este mismo personal.

**Descriptor:** Reclutamiento, selección de personal y competencias.

## INTRODUCCIÓN

xii

En el mundo globalizado la gestión de Recursos Humanos se vuelve importante en el Siglo XXI, se manifiesta por la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan y corrigen. Hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad de los recursos humanos, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar a la persona correcta.

En armonía con lo antes descrito este proceso comprende varias etapas las cuales suelen ser muy variadas dependiendo del tipo de organización buscando adaptarse a estas. Aunque los métodos de reclutamiento y selección son muy variados, el reclutador comienza su labor identificando las vacantes disponibles mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea. El proceso de reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos o candidatas y termina en el momento que se reciben las solicitudes de empleo. Seguido de la selección del personal, donde finalmente, se seleccionan las personas más indicadas utilizando diversas técnicas de selección.

En la actualidad, las dependencias de recursos humanos o gestión del talento humano, se hace necesario contar con una guía escrita y formal, que muestre claramente los pasos a seguir en el proceso de búsqueda y escogencia del personal en el momento de generarse una vacante, de igual forma, para el resto de los subsistemas del área del personal.

Por esto, el objetivo principal de este proyecto es examinar el proceso de captación desarrollado en la empresa Gestión Metrópolis, C.A., para la elaboración de un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencia, el cual su finalidad es que los colaboradores que integran el área de recursos humanos, al igual que los gerentes, Jefes y supervisores de las diferentes dependencias de la entidad de trabajo, puedan contar con una guía que ayude a orientar en la aplicación de tales procesos, el trabajo de investigación que se presenta, ha sido estructurado en seis capítulos en los cuales se describen detalladamente cada uno de los pasos realizados para cumplir con el objetivo de este estudio.

El capítulo I, trata sobre la contextualización del problema, que originó la investigación, se especifican el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación a partir de la cual se indica la importancia y relevancia de ejecución del trabajo.

En el capítulo II, consiste en el marco referencial constituido por los antecedentes y las bases teóricas que apoyan esta investigación, las cuales se utilizarán para el análisis e interpretación de los resultados que se obtengan y finalmente la definición de términos básicos.

En el capítulo III, expone la metodología utilizada y describe de forma detallada como se alcanza cada objetivo específico.

En el capítulo IV, explican los resultados obtenidos producto de la ejecución de las fases explicadas en el capítulo III

En el capítulo V, consiste en la propuesta del programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Gestión Metrópolis C.A

En el capítulo VI, finalmente, se procedió a exponer las conclusiones y recomendaciones, que arrojaron el desarrollo de la investigación, las referencias bibliográficas, donde se mencionaron las referencias textuales y electrónicas que sirvieron de ayuda para la realización del presente trabajo de grado.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

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

Las empresas de hoy en día han comenzado a considerar al talento humano y la gestión de estos mismos como una de las actividades más importantes y vitales de toda organización, motivo por el cual empresas grandes, medianas y pequeñas han orientado sus actividades a la gestión del talento humano, partiendo del proceso de captación de personal, basándose en las competencias exigidas por la vacante, proceso que consiste principalmente en obtener los candidatos idóneos y aptos para ocupar la misma, contribuyendo a los objetivos y éxito de la organización.

Al mismo tiempo, la globalización y los adelantos tecnológicos, impulsan a las grandes organizaciones, a optimizar todos los procesos, esto con el fin de mantener la eficiencia, eficacia y competitividad necesaria, principalmente con respecto a las grandes organizaciones transaccionales, ya que estas en la mayoría de los casos, poseen tecnología de punta, talento humano debidamente capacitado, así como una gran cantidad de mercados en los cuales pueden colocar sus productos y servicios,

por lo que una buena gestión del talento humano se ha convertido en un punto de gran importancia para la supervivencia de estas grandes organizaciones.

Por otra parte, los cambios presentados hacen necesario plantear estrategias de producción innovadoras, así como los servicios y especialmente en los procesos de gestión de talento humano, siendo cada vez más exigentes con sus trabajadores, por este motivo cobra vital importancia que el ingreso de nuevos trabajadores a las organizaciones se haga a través de un proceso claramente definido, teniendo en cuenta las expectativas del aspirante al cargo, lo que realmente requiere la empresa para atender las necesidades de la vacante.

Todo esto conlleva a que en la actualidad las organizaciones buscan minimizar al máximo los costos al momento de seleccionar su talento humano sin poner en riesgo la efectividad de este proceso, motivo por el cual se lleva a cabo la gestión del talento humano, haciendo especial énfasis en lo referente en el proceso de captación del personal, siendo este; el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a obtener candidatos potencialmente capacitados, calificados y aptos de ocupar puestos o cargos dentro de la organización en el momento de generarse una vacante. Con esto lo que se quiere alcanzar es ingresar a la organización personas que garanticen el éxito en su desempeño.

En función a lo ante escrito, se plantea en esta investigación la problemática que presenta la empresa Gestión Metrópolis, C.A, en ella se observa que en algunas ocasiones, las decisiones de contratación se realizan sin el debido análisis del perfil del cargo, a través de la adquisición de personas externas o promoviendo personal interno, con poca capacidad técnica, por lo que se desmejora la eficiencia y eficacia del proceso productivo, dificultando la gestión de reclutamiento y selección de personal, generando un retardo en el cumplimiento de las tareas, proporcionando baja productividad y rendimiento en el personal que labora en la organización.

Debido a la falta de conocimiento pasan por alto los procesos, ya que se evidencia que los candidatos primeramente son entrevistados por el jefe o supervisor del área,

donde los mismo lo eligen para el cargo que requieren, sin que el departamento de recursos humanos tenga información del postulado, los ingresos se hacen sin autorización de la vicepresidencia general, haciéndose constantemente repetición de entrevistas donde el candidato no tiene la experiencia para el puesto vacante.

Es necesario que los trabajadores en todo su nivel jerárquicos realicen sus contribuciones en armonía con un proceso adecuado al programa de reclutamiento y selección, ya que se evidencia la falta de políticas claras y de conocimiento de los participantes en sus diferentes niveles de la organización, entre otros.

La empresa Gestión Metrópolis, C.A, busca implementar un programa donde se cumpla el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma eficaz la cual proporcione información útil para emitir un pronóstico muy amplio acerca de los candidatos que poseen las competencias y habilidades necesarias para cada cargo vacante. Para ello el entrevistador deberá conocer bien la empresa (sus culturas, visión, misión) y las exigencias del puesto a cubrir, aparte de tener conocimientos sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo se puede implementar un programa de reclutamiento y selección de personal en la empresa Gestión Metrópolis, C.A.?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Gestión Metrópolis C.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- .- Diagnosticar la situación actual en relación a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Identificar las exigencias de los puestos de trabajo que tiene la empresa Gestión Metrópolis, C.A, para el proceso de reclutamiento y selección.
- Elaborar un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en competencia para la empresa Gestión Metrópolis, C.A.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Cada día se hace necesario preservar el reclutamiento y selección de personal en la empresa Gestión Metrópolis, C.A, por lo cual se decidió realizar esta investigación, ya que se considera un tema muy importante desde el punto de vista para la organización, la necesidad de esta investigación va dirigida a proponer un programa de reclutamiento y selección de personal para la empresa Gestión Metrópolis, C.A., durante la captación y la selección de personal, identificando cuales son las habilidades y destrezas adquiridas en el desempeño de actividades anteriores o pasadas, las cuales permitieron predecir el éxito en las labores asignadas.

La misma traerá como beneficio una mejor planificación por parte de las diferentes gerencias de la empresa, ya que utilizando las técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal basado en competencias obtenemos como resultado un mejor empleo de los recursos en la organización.

Por eso es de vital importancia esta investigación, la cual consiste en conocer como la empresa Gestión Metrópolis, C.A, realiza el reclutamiento y selección de personal, cuales son los procesos que cumple para cubrir cada puesto vacante. Finalmente el objetivo de esta investigación es presentarse como fuente para otros proyectos relacionados con el estudio que es proponer los procedimientos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias. Cabe destacar que es

una herramienta de gran importancia para la organización, ya que le permitirá disponer de la técnica necesaria para la búsqueda del talento humano idóneo, de la satisfacción del trabajador en el desempeño correcto de sus funciones puestos en práctica de todas sus habilidades y destrezas, que en definitiva se traducen en beneficios para todos los integrantes de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Según, Fideas (2010), Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Según, Villegas (2017), en su estudio sobre el **“Proceso de Reclutamiento de Personal para la Empresa Administradora 20.037, S.A”**, ubicada en la autopista regional del centro. Edo. Carabobo su objetivo es establecer los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, su investigación la llevó a cabo con un total de 29 personas. Grupo conformado únicamente por el personal administrativo, entre ellos gerentes de área, supervisores, jefes, y asistentes de recursos humanos, logrando así determinar la necesidad existente de la empresa la cual la impulsa a mejorar el departamento donde se realiza la selección de personal en su estudio de

investigación que recomendó utilizar el manual propuesto como una herramienta dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal para obtener mejores resultados en cuanto a la requisición de personal con el perfil adecuado para cada puesto. El estudio realizado por Sara Padilla en su trabajo de investigación sirve como base para establecer los pasos del programa de reclutamiento y selección de personal donde para obtener resultados óptimos al logro del éxito de la organización.

Morales (2014), análisis de un **“Sistema de Información para Normalizar los Procesos de Reclutamiento, Selección de Personal y Evaluación de Desempeño en la empresa Papeles Venezolanos, C.A”**, en su informe presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua, siendo el objetivo general, el desarrollo de un sistema para normalizar los procesos de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño de la empresa, con el fin de integrar el sistema y mantener la confiabilidad en las claves de acceso al sistema automatizado. Esta investigación fue de tipo descriptivo en la modalidad de proyecto factible, utilizando la metodología de Senn, tomando como población a la empresa Papeles Venezolanos, C.A. De esta manera, el aporte de este trabajo a la investigación en estudio es que pone de manifiesto la importancia de normalizar los procesos administrativos para integrarlos, contribuyendo con ello a mejorar los procesos de forma efectiva. Por otra parte, permite visualizar la importancia de controlar el acceso en los sistemas automatizados. En la investigación realizada por Morales, nos aporta el conocimiento para implementar un sistema donde se informe del programa de reclutamiento y selección de personal a los gerentes, Jefes y supervisores.

Roberto (2013), elaboro un **“Manual de Políticas, normas y procedimientos inherentes a los Procesos de Reclutamiento y Selección Contratación e Inducción de Personal, para la empresa Sura de Venezuela, C.A”**, estudio realizado para optar al título de Licenciada de Relaciones Industriales de la Universidad de José Antonio Páez, donde el propósito de la investigación estuvo basado en un estudio de la situación actual del departamento de recursos humanos, enmarcado en un estudio descriptivo, la cual se desarrolló mediante la aplicación de encuestas a los empleados

que participan en el proceso de reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal, así como la observación directa por parte del investigador de cada una de las actividades y gestiones que realizan en el área de recursos humanos con el fin de obtener la información requerida para determinar las necesidad de crear un manual que sirva de base escrita para el desarrollo de los procesos mencionado. En esta investigación se toma como idea para mejorar los procesos de reclutamiento y selección llevados en la empresa Gestión Metrópolis.

Franco (2013), elaboró una **“Propuesta de Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa de construcción e ingeniería, estudio realizado para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)”**, dicho estudio tiene como intención de proponer mejoras en el proceso de selección y captación de personal de manera que se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas. Esta investigación se realizó bajo la aplicación de encuestas a los empleados que participan en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Villano (2012), elaboro un **“Sistema de información Automatizado para su uso en los diferentes Departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos del desarrollo de la pequeña y mediana Industria (Corpoindustria)”**, el objetivo principal fue diseñar un sistema automatizado que contribuya con la eficiencia de los recursos humanos, a través del suministro oportuno y veraz de información referente al personal. En relación al diseño de la investigación estaba concebida bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo y de acuerdo a su tipo corresponde a un estudio descriptivo. La población estaba conformada por dieciséis (16) personas que laboran en la gerencia de recursos humanos, la muestra fue censal. La técnica de recolección de datos, consistía en la aplicación de un instrumento contentivo de tres partes. El aporte de dicha investigación por Villano Marco para la empresa, fue de acuerdo a los resultados obtenidos y se hizo mediante conclusiones y recomendaciones del gerente de recursos humanos para

llevar a cabo en nuestra investigación de realizar todos los procesos de reclutamiento y selección.

Martínez (2012), en su investigación titulada **“Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile”**, realizó el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificando la importancia que tiene para ellas este proceso. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

Por lo expresado previamente, se hace la conclusión que es innegable que para una organización el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales.

## **2.2. Bases Teóricas**

Todo trabajo de grado requiere de un fundamento teórico, la cual permite sustentar o enriquecer la investigación. De acuerdo a Arias (2012:107), constituyen: “Un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación son las siguientes.

### **2.2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

El proceso de reclutamiento y selección se puede entender, como la actividad en la empresa donde se busca cubrir una vacante de un puesto solicitado, esto se logra con el candidato que tenga la habilidad, destreza y capacidades más adecuadas y correctas para optar al cargo, poniendo en práctica sus conocimientos experiencia, y habilidades, estos nos llevan a tener un orden en el proceso para satisfacer con la mayor puntualidad las solicitudes recibidas, logrando cubrir los puestos vacantes en un tiempo determinado.

Según Chiavenato (2009:217) “El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización.” Se busca cubrir una vacante de un puesto solicitado, sin embargo la selección de personal se le conoce como la elección de un aspirante entre un grupo de candidatos.

### **2.2.2 Reclutamiento de Personal**

Orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, para Chiavenato, (2009:208). “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Por otro lado Shamil (2001:15) dice que “El reclutamiento es una parte de la administración recursos humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la exanimación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes”.

Así mismo Alles, (2006:21), en su libro dirección de estrategias de recursos humanos, gestión por competencias, describe “El proceso de reclutamiento y selección de personal en veinte pasos. Comienza con la necesidad de cubrir una

posición específica por parte de la organización, y culmina con el proceso de admisión y la inducción de la persona contratada”.

### **2.2.3 Selección de Personal**

La selección de personal comienza con el perfil que requiere el cliente interno de la organización, quien describe las funciones que requiere en el cargo solicitado al departamento de recursos humanos, el cual es el encargado de ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto.

Peña (1997:112), "Establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización”, sin embargo Chiavenato (2009:169), “La selección de personal se le conoce como la elección de un aspirante entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, es elegir a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto o vacante”. La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento, el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.

### **2.2.4 Fuentes de Reclutamiento**

En lo que a reclutamiento externo, Ruano (2014:45) expresa que existen dos modalidades: “La selección interna realizada por la empresa, y la selección externa llevada a cabo por terceros; por ejemplo, consultoras especializadas, empresas de trabajo temporal, entre otras”.

**Reclutamiento Interno:** Es cuando los mismos trabajadores de la organización se postulan al cargo, este tipo de reclutamiento se produce cuando se presenta una vacante en la organización, la misma intenta llenarla mediante la reubicación de los trabajadores, los cuales pueden ser transferido con promoción o ascendido, este reclutamiento interno permite que los conocimientos y experiencia de los trabajadores sea reconocida que además tendrían menos posibilidad de irse de la organización.

De esta manera se realiza el reclutamiento interno cuando el reclutador informa por medio de la solicitud de los jefes para comenzar con el reclutamiento interno con el propósito de atraer los candidatos para el cargo vacante. Chiavenato (2014:28), define: Reclutamiento Externo: “Consiste en cubrir una vacante con personas ajenas requerida por la organización”, es decir con candidatos externos, en este caso la empresa hace la solicitud, este permite que la organizaciones obtengan nuevos conocimientos, de este modo se puede decir que el reclutamiento interno consiste en el proceso del personal requerido dentro de la misma organización y el reclutamiento externo surge cuanto la empresa tiene que recurrir a otras fuentes para conseguir los candidatos solicitados.

### **2.2.5. Competencias**

Muchas son las denominaciones que varios autores enfocan de este término, en este caso, Alles (2007: P.82), define competencias como “Características de personalidad, devenida del comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. De esta manera, el autor antes mencionado comenta que el perfil de competencia requeridas “Es un subconjunto de competencia que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los cargos que cada empresa tipifica”.

Es por eso que, Alles (2007: P.67), hace referencia a cuatro tipos de competencias las cuales se clasifican de esta manera:

- **Competencias Metodológicas:** “Corresponde a los niveles precisos de

conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas”.

- **Competencias Técnicas:** “Se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas”.
- **Competencias Individuales:** “Tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, entre otros.”

### **2.2.6. Beneficios del modelo de competencias en el proceso de reclutamiento y selección**

Según Alles (2007; P.82), la selección permitirá identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño en el puesto de trabajo. Para el desarrollo de personal parte de la comparación entre el perfil requerido y la realidad de cada persona para clarificar oportunidades de mejora o valorar el potencial disponible, logrando una mejor adecuación-cargo. Como el perfil se concreta en comportamientos observables, esto hace mucho más fácil que jefe y colaborador se pongan de acuerdo para fijar compromisos y evaluar el desempeño.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo. Las competencias laborales pueden identificarse a partir de la caracterización ocupacional y del análisis funcional del área objeto de análisis y expresarse en unidades de competencia titulaciones. A la identificación y definición de Unidades de Competencia Laboral debe darse un enfoque integrado, buscando la relación sistémica entre el hacer, el saber y el ser, como respuesta a requerimiento del entorno productivo y necesidades del desarrollo personal y social de los trabajadores.

### **2.3. Definiciones de Términos Básicos**

**Conocimiento:** lo que una persona sabe referente a un área determinada.

**Destrezas:** fortaleza que tiene para realizar correctamente algo, trabajo, actividad.

**Empleado:** trabajador que desempeña una posición o un cargo en el cual el esfuerzo intelectual es superior al físico

**Empresa:** organización económica poseedora de los bienes de producción que, en el contrato, es beneficiaria de la prestación de servicios, ejercer el poder en la subordinación y paga la contraprestación.

**Habilidad:** capacidad de una Persona para realizar bien algunas tareas.

**Necesidad:** deseo de cubrir una eventualidad o tener un buen servicio.

**Problema:** constituye la base de cualquier método de investigación y diseño experimental, desde un experimento verdadero hasta un estudio de caso.

**Procedimientos:** modo de proceder para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

**Procesos:** secuencias de pasos a seguir para conseguir un objetivo previamente identificado.

**Selección:** hace referencia al acto de elegir, seleccionar un individuo cosa, objeto entre un conjunto de elementos escogidos.

**Vacante:** lugar que debe ser ocupado, ya sea completa o parcialmente, persona encargada de cubrir las vacantes.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se define el tipo de metodología que fundamenta el trabajo caso de estudio, se hace referencia a los diferentes métodos, técnicas y procedimientos a utilizar, así mismo se procederá a identificar la población objeto de estudio y se definirá el tamaño de la muestra a ser analizada.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Según los autores McMillan y Schumacher (2005:23), “La investigación aplicada (al contrario que la básica) alcanza un conocimiento relevante para dar solución (generalizable) a un problema general. En otras palabras, los estudios aplicados se

centran en los problemas de investigación habituales en un campo determinado”. La investigación realizada en este trabajo de grado es de campo, por relacionarse directamente con las personas del área de estudio en cuestión.

### **3.2. Proyecto Factible**

Según Balestrine (2002:9), los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer.

### **3.3. Nivel de la Investigación**

La investigación a desarrollar será de carácter descriptiva ya que el objetivo de la misma consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Según Arias (2012:24), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Del mismo modo Arias (2008:134), señala que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad de realización, la investigación es de tipo documental, debido a que la recolección de los datos se realizó a través de la observación y reflexión de diferentes documentos, de forma directa e indirecta proporcionan información de la realidad donde ocurren los hechos. (p.32)

En segundo lugar Arias (2012:27) nos dice: “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de

datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.”

Para la realización de la siguiente investigación se procedió a llevar a cabo las fases que a continuación se detallan

### **3.4. Fases Metodológicas**

#### **3.4.1. Fase I, Diagnóstico de la situación actual en relación a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Toda investigación requiere de un diagnóstico para determinar la situación actual del objeto a estudiar, en función a lo antes escrito. Se comenzara a especificar el proceso desde su comienzo de búsqueda hasta su selección donde se indiquen las tareas y responsabilidades de cada miembro en el departamento de recursos humanos en función al reclutamiento y selección de personal de manera de darle solución a los problemas que se presente al momento de cubrir una vacante de acuerdo al departamento solicitante.

Según, sabatino (2012:81), “La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

Por otra parte Malavé (2012:22), define a la “Población como, el conjunto total de individuos que se desea estudiar y poseen una o más características en común”, la población está representada por el departamento de recursos humanos un (1) Gerente, dos (2) especialistas y un (1) asistente, el departamento de administración un (1) jefe y un (1) analista de facturación, el departamento de contabilidad un (1) jefe, un (1) analista y un (1) auxiliar, los cuales intervienen en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La muestra según Arias (2012:83), ofrece este concepto de muestra, “Como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, la población estará conformada por 9 personas de la empresa Gestión Metrópolis C.A.

En este caso no se utilizaría muestra ya que la población es finita y fácilmente manejable, representada por:

**Cuadro N° 1. Población de la empresa**

<b>Cantidad</b>	<b>Personas</b>
1	Gerente de recursos humanos
2	Especialistas de recursos humanos
1	Asistente de recursos humanos
1	Jefe de administración
1	Analista de facturación
1	Jefe de contabilidad
1	Analista de contabilidad
1	Auxiliar de contabilidad

**Fuente:** Gestión Metrópolis, C.A, (2017)

Los cuales poseen características comunes: la responsabilidad de tener otras personas a su cargo, así como la participación directa o indirecta en los proceso de reclutamiento y selección de personal, de esta manera, se procedió aplicar la siguiente técnica para la recolección de datos.

La encuesta, Arias (2012:37), la define “Como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular.”, la cual permitirá recopilar las opiniones de los trabajadores que representan la muestra, con respecto a las necesidades de implementar un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para la empresa Gestión Metrópolis.

La técnica a utilizar para la recolección de datos será la encuesta, la cual permitirá recopilar las opiniones de los trabajadores que representan la muestra, con respecto a las necesidades de implementar un programa de reclutamiento y selección de personal en la empresa Gestión Metrópolis C.A, El tipo de encuesta a utilizar será escrita, Arias (2012:72), la define como: “La que se realiza a través de un cuestionario auto administrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado”

También se utilizó la técnica de la observación, donde se logró participar directamente en las actividades prácticas del departamento de recursos humanos, con el fin de observar los métodos que se utilizan en el departamento, específicamente en cuanto a las funciones de reclutamiento y selección y así conocer de manera directa la realidad del proceso.(p.201)

#### **3.4.2. Fase II, Identificación de las exigencias de los puestos de trabajo que tiene la empresa Gestión Metrópolis, C.A, para el proceso de reclutamiento y selección.**

Una vez elaborado el diagnóstico se procederá a realizar el análisis correspondiente a los resultados de la información obtenida, para el desarrollo de esta fase se aplicara una entrevista con las jefaturas jerárquicas de los departamentos, donde se observe los perfiles básico del cargo, competencias, habilidades, destreza y experiencias vividas de los participantes, tomando en cuenta las políticas, normalizaciones existe de la empresa, con el objetivo de tener un mejor rendimiento efectivo y eficaz del cargo.

### **3.4.3. Fase III, Elaborar un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en competencia para la empresa Gestión Metrópolis, C.A.**

Atendiendo a las bases teóricas y conceptuales pertenecientes a la elaboración del programa de reclutamiento y selección de personal para la empresa Gestión Metrópolis C.A, tomando en cuenta los diferentes procesos que lo integran los cuales son: la captación de personal, las competencias, los perfiles, las bases de datos, la requisición de personal y la gestión de recursos humanos, para cumplir con los objetivos de la presente investigación se elaborara un sistema de gestión donde se programe todo el proceso de reclutamiento y selección, a través de la aplicación de herramientas tecnológicas que cumplan con las normalizaciones existente en materia legal laboral y políticas de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se expone los resultados arrojados por la aplicación de las entrevistas efectuadas al personal activo de la empresa Gestión Metrópolis, C.A. tomando como base la gestión del departamento de Recursos Humanos. El instrumento de recolección de datos tuvo como propósito brindar información en

relación al diagnóstico situación actual del proceso de reclutamiento y selección del talento humano y estudiar la factibilidad de la creación de los procedimientos de reclutamiento y selección del capital humano en dicha organización.

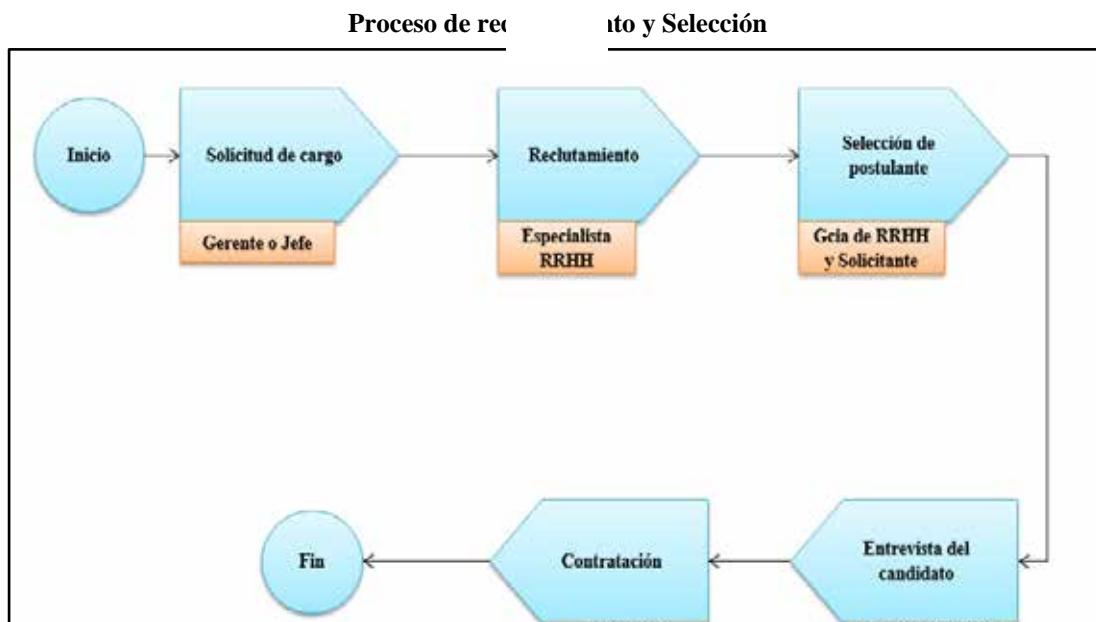
Es oportuno indicar que, para el procesamiento de la información se procedió a realización de tablas y gráficos a fin de facilitar la interpretación y comprensión originadas del proceso de investigación.

#### 4.1. Fase I, Diagnóstico de la situación actual en relación a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Cabe destacar que en referencia al termino proceso, se define como los pasos a realizar en un reclutamiento y selección adecuado, obteniendo cierto número de personas o candidatos en un puesto específico cualquiera sea su nivel dentro de una organización; por otra parte se define el termino competencia, como las características de personalidad, comportamiento que generan un desempeño en un puesto de trabajo.

De esta manera permitirá determinar de forma objetiva si alguien es competente o no, además también seleccionar, adecuadamente en las organizaciones un recurso importante como lo es el talento humano.

A través de la información suministrada en la página intranet de la empresa se obtuvo el proceso de reclutamiento y selección, la cual resumimos en el siguiente diagrama de flujo.



**Fuente:** Noguera, Ospino (2018).

A través del flujograma indicado anteriormente se puede observar las diferentes personas que participan en el proceso de selección y reclutamiento, por lo que se especifica la función y responsabilidades en relación al proceso señalado.

#### **4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección**

**Solicitud del cargo:** Se entiende como su expresión lo indica es la petición del gerente o jefe del área, va por definición de acuerdo a las políticas de la empresa es el proceso de identificación y captación de personal vacante.

**Reclutamiento:** Por definición de acuerdo a las políticas de la empresa es el proceso de identificación y captación de personal.

**Selección de postulante:** Por definición de acuerdo a las políticas de la empresa es el proceso de elección del posible postulante.

**Entrevista del candidato:** Se considera como la obtención de información entre postulantes y gerentes o jefes.

**Contratación:** Por definición de acuerdo a las políticas de la empresa es el proceso de negociación y acuerdo de la relación laboral contratada.

#### **4.3. Definición de los participantes en el proceso**

**Especialista de Recursos Humanos:** es la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento desde el momento que se produce la solicitud del cargo,

utilizando fuentes interna como las postulaciones realizadas en la página intranet corporativa y externas, la publicación en anuncios de prensa, portales de web referentes a las ofertas en el mercado laboral, archivos de síntesis curricular, entre otros.

**Gerente o Jefe solicitante:** son las personas encargadas de realizar la solicitud del cargo vacante a través del llenado de la planilla solicitud de talento humano, la cual indica la justificación, perfil, entre otros (ver anexo A). Por otra parte evalúa a través de entrevista, la factibilidad en lo relacionado a conocimientos, capacidades, competencias y habilidades referentes al aspecto técnico.

**Gerente de Recursos Humanos:** es la persona que participa en el reclutamiento y selección a través del análisis de toda la información recolectada por la especialista de recursos humanos e información del gerente o jefe solicitante, por lo que evalúa la viabilidad referente a lugar de residencia, transporte, salarios, exámenes psicológicos, médicos y realiza la entrevista para determinar capacidades, competencias y habilidades referentes al aspecto humano.

#### **4.4. Fase II, Identificación de las exigencias de los puestos de trabajo que tiene la empresa Gestión Metrópolis, C.A, para el proceso de reclutamiento y selección.**

Las empresas de hoy en día han comenzado a considerar al talento humano y la gestión de estos mismos como una de las actividades más importantes y vitales de toda organización.

Al momento de identificar las exigencias para un puesto de trabajo se requiere conocer los conocimientos, competencias y proceso de la actual empresa, de modo que, es importante tomar en cuenta las políticas para cumplir con los objetivos

principal de este trabajo de grado, por lo tanto se aplica los criterios establecidos en la política de la empresa las cuales detallamos a continuación:

- La captación de talento humano idóneo se lleva a cabo mediante un proceso establecido de varias etapas, en cada una de las cuales ha de aplicarse una metodología que permita ir descartando a quienes no reúnan las exigencias mínimas de los cargos.
- La captación de talento humano para ocupar cargos vacantes es una actividad compartida entre la Gestión de recursos humanos y el Supervisor inmediato de cada uno de los cargos al ser llenados, con los roles perfectamente definidos y actividades claramente definidas.
- Establecer los lineamientos para el reclutamiento, selección y contratación del talento humano.
- Garantizar que el talento humano contratado sea el más calificado para desempeñar cargos vacantes, nuevos o temporales dentro de la empresa.

En otro orden de idea, para tener éxito en un puesto de trabajo se requiere ciertas competencias que marcaran la diferencia, por lo que, tomaremos en cuenta la metodología del libro Selección por Competencia de Martha Alles, presentando un modelo de las competencias y sus grados para cada cargo, el mismo se busca implementar en la propuesta para este programa de reclutamiento y selección de personal.

Martha Alles en el capítulo 3 (pag 44), señala que un proceso de selección debe tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupara la persona en una primera instancia o cualquier otro puesto que eventualmente podría asumir en el futuro, esta persona al ingresar deberá poseer las competencias definidas para el puesto a ocupar en lo inmediato (tipo de competencia y grados). Presentando los siguientes ejemplos.

Ejemplo de competencia y sus grados.

Nombre de la competencia	Grados			
	A	B	C	D
<b>Competencias Cardinales</b>				
Calidad de trabajo		X		
Ética	X			
Iniciativa		X		
Integridad			X	
<b>Competencias Especificas</b>				
Conocimiento de negocio			X	
Habilidad		X		
Liderazgo		X		
Colaboración			X	

**Fuente:** Martha Allen (2016).

Como se observa en el siguiente ejemplo, la competencia en lo descriptivos de puesto se indica con su nombre grado o nivel, la definición de la competencia así como su apertura en grados, es importante si se definen los niveles solo con una palabra, por ejemplo “grado A” como un nivel excelente de la competencia.

### **Colaboración**

Capacidad para brindar apoyo a los otros (superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, solucionar sus problemas o dudas, aunque la misma no haya sido manifestada expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A

Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basada en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a formar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B

Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y para proponer mejoras respecto de ellos.

C

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición en ayudar a otros, incluso antes que se haya manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás.

**Fuente:** Martha Allen (2016).

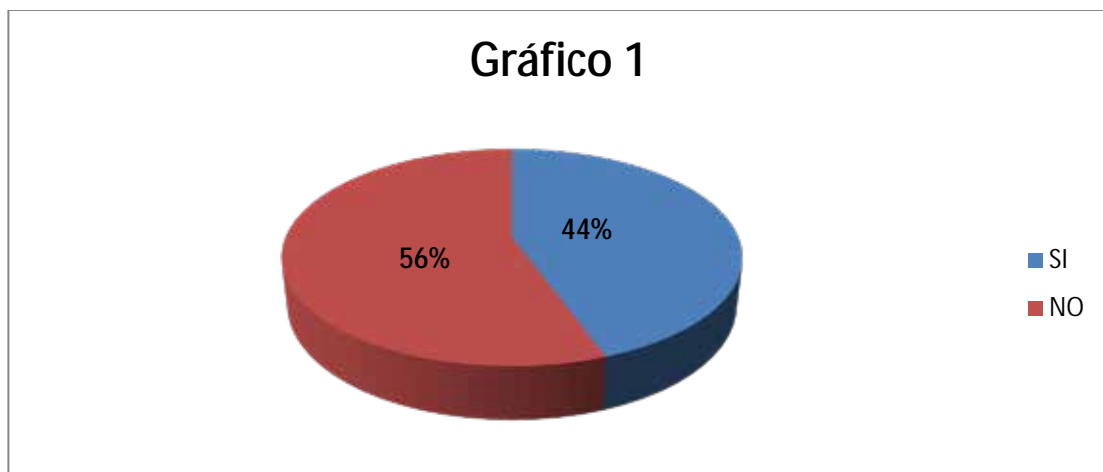
En esta fase, se muestra los resultados encontrados por la aplicación de la entrevista realizada al personal activo de la empresa Gestión Metrópolis, C.A, tomando como base la gestión de los departamentos de recursos humano, administración y contabilidad, donde se identifica las exigencias de los puestos de trabajo para la elaboración de un programa de reclutamiento y selección basado en competencias.

Es oportuno indicar que para la recolección de la información se procedió a la realización de tablas y gráficos a fin de facilitar la interpretación y comprensión del proceso de investigación.

A continuación se presenta las tablas, gráficos e interpretación de los resultados obtenidos aplicando la entrevista al personal que labora en la empresa Gestión Metrópolis, C.A.

**Ítems. N° 1:** ¿Conoce usted el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa Gestión Metrópolis?

Muestra	Si	%	No	%
9	4	44%	5	56%



**Fuente:** Noguera, Ospino (2018)

**Análisis:** En el gráfico 1 se puede observar que el 44% de los trabajadores de la empresa Gestión Metrópolis, conocen el proceso actual de reclutamiento y selección, arrojando así un 56% de los trabajadores que no conocen del proceso actual.

**Ítems N° 2:** ¿Cuenta el departamento de Recursos Humanos, con una herramienta electrónica que permita facilitar el proceso de reclutamiento y selección?

Muestra	Si	%	No	%
9	1	11%	8	89%

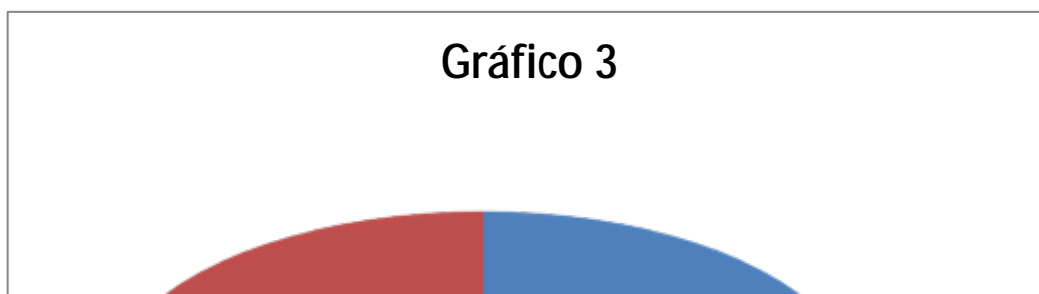


**Fuente:** Noguera, Ospino (2018)

**Análisis:** En el gráfico 2 se evidencia que el 11% de los trabajadores de la empresa señalan que el departamento de recursos humanos cuenta con herramienta electrónica que permita facilitar el proceso de reclutamiento y selección, demostrando así un 89% de los trabajadores entrevistados indican que no poseen herramienta tecnológica para el proceso.

**Ítems N° 3:** ¿Existe una adecuada comunicación entre el departamento de recursos humanos y los solicitantes del cargo?

Muestra	Si	%	No	%
9	3	33%	6	67%

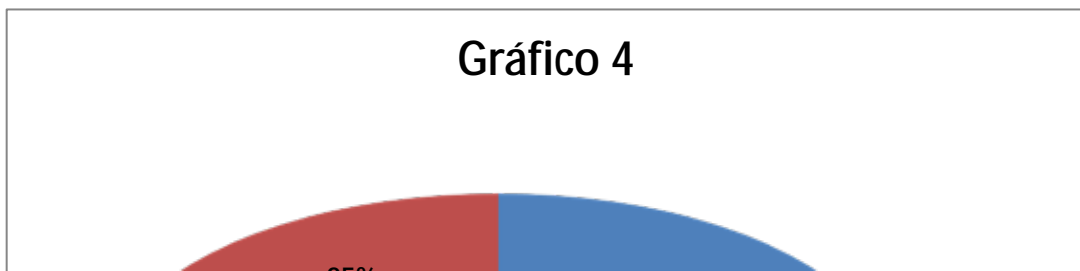


**Fuente:** Noguera, Ospino (2018)

**Análisis:** En el gráfico 3 se observa que tres (3) de cada nueve (9) personas entrevistada indican la existencia de una adecuada comunicación, mientras que seis (6) de cada nueve señalan lo contrario.

**Ítems N° 4.** ¿El departamento de recursos humanos posee adecuadamente la capacidad técnica de reclutamiento y selección?

Muestra	Si	%	No	%
9	6	75%	3	25%

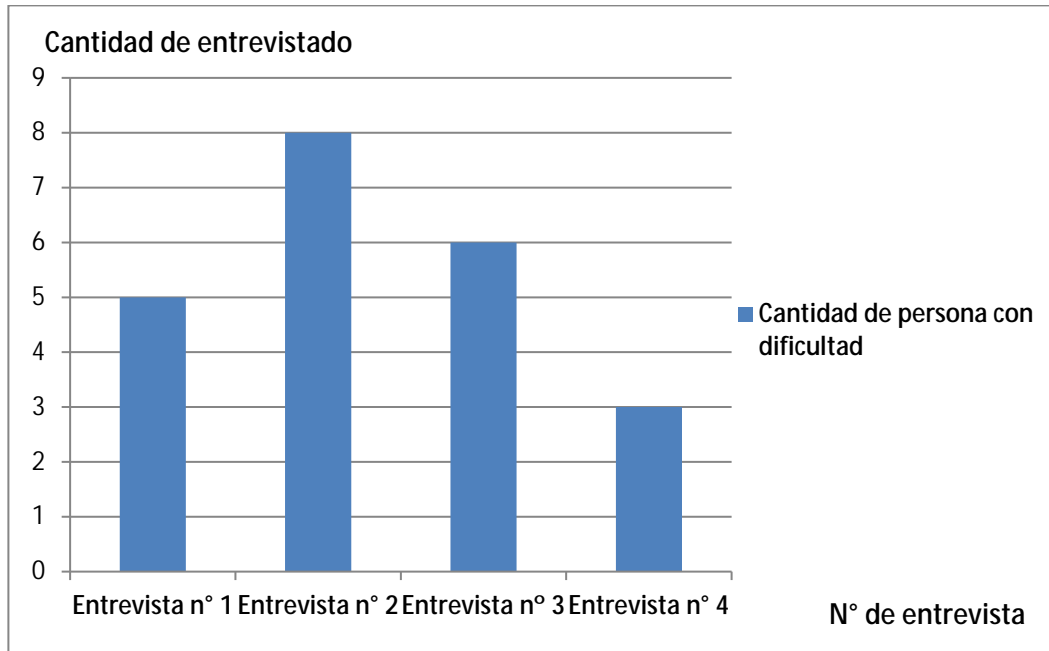


**Fuente:** Noguera, Ospino (2018)

**Análisis:** Ante esta interrogativa, el 75% de los trabajadores entrevistados afirman que el departamento de recursos humanos posee adecuadamente la capacidad técnica de reclutamiento y selección, mientras que el 25% restante afirmó que no se posee una adecuada capacidad técnica para el proceso.

En el análisis realizado en esta fase II, de este trabajo de grado se observó, dificultades encontradas tales como: falta de comunicación del proceso, débil conocimiento del proceso de reclutamiento y selección, además, falta de capacidad técnica en los integrantes del departamento de recursos humanos. Sin embargo; se detectó que la mayor dificultad, que tiene el departamento de recursos humanos, es no contar con una herramienta electrónica, que faciliten el proceso de reclutamiento y selección, la cual se resume en el siguiente gráfico.

#### **Resumen de análisis en fase II**



Fuente: Noguera, Ospino (2018)

#### **4.5. Fase III, Elaborar un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en competencia para la empresa Gestión Metrópolis, C.A.**

Uno de los problemas comunes que se logran visualizar en la empresa, normalmente es el proceso de reclutamiento y selección, por lo que es necesario establecer planes y estrategias que faciliten un proceso adecuado y la convivencia armoniosa entre cada integrante del proceso (recursos humanos y solicitante).

En función a las políticas de la empresa se define el programa de reclutamiento y selección como el proceso de identificación y atracción al personal, potencialmente idóneo y capacitado, para ocupar cargos vacantes, nuevos o temporales (ver anexo B). La captación del talento humano idóneo se lleva a cabo mediante un proceso perfectamente establecido, contentivo en varias etapas secuenciadas, en cada una ha de aplicarse una metodología que permita ir descartando a quienes no reúna las exigencias mínimas del cargo y disponer de las personas apta para ocuparlos.

De acuerdo a los resultados de la fase II mencionadas anteriormente, la investigación del presente trabajo de grado es plantear un proceso de selección entre la Gerencia de gestión Metrópolis conjuntamente con los jefes jerárquico y todos los integrantes que participan en la solicitud del talento humano. Por lo que se busca la aplicación de una plantilla electrónica donde se visualice las competencias y los grados para los cargos en la organización, tomando como modelo para la empresa Gestión metrópolis lo escrito en el cuadro de selección por competencia desarrollado en el libro de Marta Alles, donde se conceptualiza la elaboración de un programa de gestión referido al reclutamiento y selección basado en competencia (ver Anexo C).

Este sencillo cuadro puede ser fácilmente implementado dentro de las políticas de recursos humanos, relacionadas con las competencias genéricas y aplicadas al personal que integran la organización. El actual proceso de reclutamiento y selección está estructurado por medio de la elaboración de un formato digital en la página corporativa de la empresa donde el gerente o jefe jerárquico llena el formato y entrega al departamento de recurso humano la solicitud del cargo. Sin embargo; aunque el actual proceso está fundamentado en una metodología donde paso a paso cada integrante del proceso lleve una tarea específica de manera óptima, se detectó por medio de la fase II la necesidad de mejorar el actual proceso, por lo que se propone desarrollar dentro de los formatos electrónicos la incorporación de un cuadro de dialogo que indique las competencias idóneas para cada cargo.

Por otra parte se elaborara una inducción a todo el personal involucrado en el proceso donde se oriente los alcances de cada competencias exigido en el cargo principalmente aquellas que requieran ser las más relevantes, el objetivo es satisfacer la necesidades del cargo y facilitar la selección de todos los postulantes. La elaboración de la herramienta electrónica que facilite el proceso de reclutamiento y selección, basado en competencia se detalla en el capítulo V.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Es importante señalar que en las organizaciones es de suma importancia la relación interpersonal y profesional que deben tener tanto los altos directivos como

todos los trabajadores en beneficio de un buen desempeño, cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Talento Humano en lugar de una “oficina de personal”.

La presente propuesta de esta investigación se basa principalmente en el desarrollo de una herramienta tecnológica que les permita la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual facilite a los integrantes que participen en la solicitud del talento humano, todo esto basado en la bases conceptuales de la selección, de esta manera la propuesta se basa en la aplicación de esta plantilla la cual se conocerá como una Pagina Intranet Corporativa Electrónica, ya que es necesario que la organización tenga presente una herramienta que facilite la obtención de información específica acerca de los procesos, conocimientos y competencias que en ella se desarrollan. Este programa busca la creación de un proceso que sirvan de guía y orientación en cualquier departamento de la organización. En el Área de RRHH de la empresa Gestión Metrópolis surgió la necesidad de este proceso debido a los ingresos y postulaciones inadecuadas, pasando por alto los pasos del reclutamiento y selección.

Por lo que en líneas generales esta página se detalla los pasos para llevar una adecuada selección, contratación, competencia del cargo, postulación, promoción, y contara con ítem de cada paso que se necesite para ingresar al momento de requerir información, entrevistar, seleccionar, captar, y postular. En esta propuesta se tomará en cuenta las competencias más relevantes y generales en el momento de definir el perfil requerido.

Un proceso de selección se inicia con la necesidad de un nuevo colaborador, las organizaciones formalizan esa necesidad en algún tipo de documento que genéricamente hemos denominado “solicitud de personal”.

## **5.2. Justificación**

Para la empresa Gestión Metrópolis resulta ideal la aplicación de una herramienta tecnológica que facilite el desarrollo viable al proceso de reclutamiento y selección en

vista que se requiere tener la mejor contratación de personal con el menor tiempo posible, mejor grado de competencia por parte del postulante y facilidad de participación por parte de los jefes jerárquicos cuando soliciten personal.

### **5.3. Objetivos de la Propuesta.**

Estos objetivos están diseñados para darle forma y cumplimiento a los resultados encontrados en los análisis de los instrumentos realizados, luego de ponderar los que generan un alto impacto.

#### **5.3.1. Objetivo General**

Proponer una herramienta que facilite el proceso de reclutamiento y selección a través de la aplicación de una plantilla digital en el sistema automatizado de la página intranet corporativa de la empresa.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

-Evaluar el actual proceso de reclutamiento y selección, utilizado en la página intranet corporativa de la empresa.

-Desarrollar la herramienta digital que facilite el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

-Facilitar la información necesaria para la ejecución de cada uno de los procedimientos, cumpliendo con los formatos y adiestramiento adecuados del proceso

##### **5.3.2.1 Evaluar el actual proceso de reclutamiento y selección, utilizado en la página intranet corporativa de la empresa.**

Este proceso anteriormente mencionado en la fase I, está conformado por un formato que se obtiene de la página Intranet Corporativa, la cual podemos observar en el anexo D y E, bajo el nombre entrevista de pre-empleo y solicitud de Talento Humano.

El actual proceso comienza desde el momento en que el jefe o gerente solicita a Recursos humanos cubrir un puesto vacante sea nuevo o ya existente, por lo que este descargará de la red intranet corporativa la solicitud, posteriormente RRHH desarrolla el proceso de selección y reclutamiento, se realiza las entrevista al postulante y culmina con la contratación del postulante seleccionado. (Ver diagrama de flujo página 35).

Es en este proceso donde se detecta una de las problemáticas que no permite facilitar una selección más idónea del postulante, específicamente en el cuadro de entrevista, ya que como se observa en el formato de solicitud de empleo (Ver anexo A), existe de manera muy general y ambigua la captación del talento por competencia, al momento de desarrollar la entrevista. Actualmente este renglón no está basado en un proceso de selección por competencia, tampoco se posee facilidad en la página de la intranet corporativa, la cual proponemos en este trabajo de grado.

### **5.3.2.2 Desarrollar la herramienta digital que facilite el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.**

En el formato de entrevista pre-empleo específicamente en la sección de entrevista realizada al postulante se anexará un cuadro de dialogo que llenará el Gerente o Jefe Jerárquico (Entrevistador), la cual determinará la capacidad competitiva del postulante, esta aplicación que se integrará al actual formato permite obtener el grado de competencia más adecuado del postulante, en el desarrollo de cada pregunta a realizar en función a la competencia de mayor interés que realice el entrevistador, este colocará con una X la percepción obtenida de mayor o menor grado para la competencia analizada, en la medida que se llene el formulario digital, este a través de un sistema integrado y automatizado indicará un resultado final donde muestre al postulante con mejor capacidad competitiva en función a la competencia del cargo definido (Ver anexo D formato de entrevista pre-empleo propuesta).

A continuación en el siguiente cuadro se muestra la aplicación a integral en la plantilla electrónica.

### Cuadro de dialogo para plantilla electrónica propuesta

Nombre de la competencia	Grado			Escriba las pregunta a realizar al postulante
	A	B	C	
<b>Competencias Cardinales</b>				
Conocimiento				
Experiencia				
Grado de instrucciones				
Fortaleza				
Comunicación verbal				
Habilidad				
Liderazgo				
Colaboración				
Resultado final				
Calificación del grado A= Excelente; B= Bueno ;C=Regular				

**Fuente:** Noguera, Ospino (2018)

La propuesta del presente trabajo de grado está limitado solo al diseño de la plantilla electrónica, por lo que se realizará la solicitud de participación al departamento de sistema y telecomunicaciones la creación y aplicación de la herramienta una vez aprobada a nivel de la alta gerencia el diseño y factibilidad de la aplicación.

**5.3.2.3 Facilitar la información necesaria para la ejecución de cada uno de los procedimientos, cumpliendo con los formatos y adiestramiento adecuados del proceso.**

Se elaborará una inducción a todo el personal involucrado en el proceso donde se oriente los alcances de cada competencia exigida en el cargo, principalmente aquellas que requieran ser las más relevantes, de modo de satisfacer las necesidades del cargo y facilitar la selección de todos los postulantes, esta inducción estará estructurada de la siguiente manera:

**Jefe o Gerente solicitante del cargo y entrevistadores.**

Se deberá informar con cada participante desde el inicio del proceso las bases conceptuales de las políticas de la empresa, además de los conceptos que definen el debido proceso de reclutamiento y selección, esto incluye la definición por término de una competencia, el respeto y debido seguimiento del proceso, la definición más precisa posible sobre las competencias más relevantes del cargo, de modo que al momento de realizar la entrevista se realicen preguntas objetivas y se obtenga una percepción con una efectiva calificación en cada competencia.

**Departamento de Tecnología y Telecomunicaciones.**

Este departamento será clave en el desarrollo operativo de la aplicación, siendo un eslabón estratégico en la fusión o implementación de la herramienta digital o plantilla digital a usar, por lo que es necesario definir la necesidad de forma clara y objetiva en el actuar formato y definirle como debe realizar la aplicación tecnológica.

**Empleados de la empresa.**

Luego de desarrollar todo lo anterior se informará a todo el personal de la empresa, a través del correo corporativo la mejora realizada en la página intranet corporativa, señalando la actualización y aplicación implementada en el proceso de reclutamiento y selección, específicamente en el formato de pre-empleo la cual ha sido objeto principal en este trabajo de grado.

Por último podemos señalar que se utilizará de acuerdo a cada caso, las herramientas disponibles en la empresa para la aplicación de este objetivo, por lo que

se usará video beam, correos electrónicos corporativos, formatos impresos y carteleras informativas.

#### **5.4. Factibilidad de la Propuesta**

Para llevar a cabo dicha propuesta es preciso evaluar la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir a cabalidad los objetivos o metas señaladas, Según Valera (2013:70), "se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto." Para ello se evaluarán los aspectos técnicos, operativos y finalmente los aspectos económicos utilizados para la ejecución de dicho programa.

En este aspecto, se analiza las probabilidades de darles cumplimiento a las estrategias propuestas desde el punto de vista técnico, operativo y económico como se describe a continuación.

##### **5.4.1. Factibilidad Técnica.**

Permite evaluar si las herramientas existentes (equipo y software), están disponibles y tienen las capacidades técnicas requeridas para cada alternativa del diseño que se está proponiendo, así mismo este estudio considera si la organización tiene el personal que posee la experiencia y capacidad técnica requerida para diseñar, implementar, operar, mantener el sistema propuesto que permita llevar a cabo los procesos.

En este sentido se determina viable la factibilidad en vista que la empresa posee la plataforma tecnológica necesaria para implementar la propuesta, además de equipo tecnológico como servidores, red intranet, software y programadores, los cuales permiten realizar con objetividad la aplicación.

##### **5.4.2. Factibilidad Operativa.**

Consiste en la creación de métodos y procedimientos que permitan que el personal involucrado en el sistema identifique su función y se comprometa con la misma de forma que prevalezca el objetivo planteado, para llevar a cabo la ejecución del programa es necesario contar con facilitadores actos para el desarrollo de cada actividad.

En armonía con lo anteriormente indicado se considera factible la propuesta en vista que el personal colaborador posee las capacidades mínimas en el conocimiento del proceso y son estos lo que participaran en la propuesta en vista que hacen vida en cada parte del programa propuesto, es decir su participación forma partes de sus tareas y responsabilidades, contribuyendo esto como un agregado al compromiso requerido en el objetivo planteado de esta propuesta. Los principales facilitadores de este programa lo integran los Jefes o Gerentes jerárquicos, Ingenieros y técnicos del departamento de tecnología, Gerencia y asistente de RRHH.

#### **5.4.3 Factibilidad Económica.**

Con lo ante evaluado, se determina que no se genera costo alguno ya que la organización cuenta con el personal capacitado y las herramientas necesarias para la aplicación de esta propuesta, cada especialista aportará su talento a la porción del programa de reclutamiento y selección por competencias, actualmente se posee herramientas tecnológicas que solo requieren de modificaciones o actualizaciones, la cual ya la empresa la poseen, se realizará en los mismo programa funcionales de la empresa sin la necesidad de contratación de mano de obra externa, ni asesoría de algún especialista, los recursos consumibles (Papel, tinta, entre otros) no representa gasto económicos de consideración, y se utilizará las mismas herramientas existente en la empresa, por lo que no requiere inversiones en equipamiento o software para la implementación de la propuesta.

## **CAPITULO VI**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Para la empresa Gestión Metrópolis C.A, el proceso de reclutamiento y selección de personal representa una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de sus procesos y la adecuada prestación de sus servicios, por lo que brinda un proceso más práctico y eficiente, mediante su fundamentación estratégica basada en competencias funcionales para el desarrollo del modelo y la definición de los niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales.

Al momento de realizar un análisis en el proceso de reclutamiento se observó que existe la necesidad de tener adiestramiento en herramientas tecnológicas específicamente en el uso de las páginas web referente al mercado laboral, esto implica el mejoramiento de adiestramiento de las analistas en RRHH para la obtención de postulantes idóneo en portales como Instagram, LinkedIn, entre otros.

En el desarrollo de la investigación de este trabajo de grados se logró canalizar entre los diferentes participantes del procesos las políticas y procedimientos en la empresa, por medio de la respectivas comunicación y facilidad de la información obtenida.

Unos de los aspectos más relevantes y que se detectó como la mayor dificultad que ocasiona la problemática en el proceso de reclutamiento y selección es una herramienta digital que permita optimizar y dar mejores resultado en la selección, por lo que este trabajo de grado sirve como base para la implementación y mejora tanto en la gestión de recursos humanos y otras áreas que requieran mejoras de sus procedimientos.

En este trabajo de grado sirve como base para el desarrollo de modelos de investigación para el establecimiento de criterios en otros departamentos, ya que la metodología aplicada y fundamentada en las políticas y de investigadores especialista, en la materia facilitan la incorporación de herramientas que optimicen

los procesos internos específicamente en el área de mejora continua que posee la empresa.

## **6.2 Recomendaciones**

Implementar la definición de niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales para la aplicación de las técnicas de administración de personal en el modelo de gestión de competencias de la empresa.

Completar el perfil de competencias que es un inventario de las mismas, donde se encuentran: la definición, niveles y conductas de descripción que las evidencia, e incluirlos en todos los procesos de administración de personal para tener un manejo más eficaz de la misma.

Enfocar el proceso de selección en la observación conductual mediante la aplicación de pruebas situacionales, esto con el objeto de determinar de manera más clara las competencias de cada colaborador o aspirante a un cargo y lograr la determinación y/o predicción de conductas futuras que puedan influir en el desempeño de sus funciones.

Realizar los procedimientos de postulación, captación, reclutamiento y selección con el debido proceso a través de la debida autorización previa de la Gerente General, puede ser física o electrónica, para evitar desperdicio de tiempo, recursos y energías en un procedimiento cuando deba repetirse.

Tomar la decisión final siempre con el jefe o encargado de cada área, esto ayudara a elegir al candidato idóneo para el área de la empresa a la que pertenecerá.

Es recomendable realizar en el formato de postulación, que llena un aspirante interno de la empresa al momento de existir una vacante, la disponibilidad que este pueda ingresar su síntesis curricular en el mismo formato, a través de una aplicación electrónica muy parecida a la propuesta de este trabajo de grado, de esta manera facilita el proceso de reclutamiento.

## REFERENCIA

Alles, Martha. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia. (2da Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Alles, Martha. (2004). Elija al Mejor: Como entrevistar por Competencia. (2da Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Alles, Martha. (2005). Diccionario de Comportamiento: Gestión por Competencia. ¿Cómo descubrir las competencias a través de los comportamiento? (1era Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Alles, Martha. (2006). Dirección de Estrategias de Recursos Humanos, (3era Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Alles, Martha. (2007: 87). Tipos de competencias. (Nuevas ediciones) Buenos Aires, Ediciones Granica.

Alles, Martha (2007: 82). Beneficios del modelo de competencias en el proceso de reclutamiento y selección. (3era Edición) Ediciones Granica.

Alles, Martha (2007: 82). Competencias. (3era Edición) Ediciones Granica.

Alles, Martha. (2015). Diccionario de Competencia la Trilogía: Las 60 Competencias más utilizadas en Gestión por Competencia. (2da Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Alles, Martha. (2016). Selección por Competencia: Atracción y Reclutamiento, Entrevista y Medición de Competencia. (2da Edición) Buenos Aires, Editorial Granica S.A.

Arias, Fidias. (2010). Antecedentes. (5ta Edición) Caracas Editorial Episteme.

Arias, Fidias. (2012: 83). Concepto de muestra. (5ta Edición) Caracas Editorial Episteme.

Arias, Fidias. (2012). El proyecto de Investigación (6ta Edición) Caracas. Editorial Episteme.

Balestrine, (2002:9) Proyecto Factible. México. Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración del Talento Humano* (9na Edición). México. Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009: 208). *Reclutamiento de personal* (9na Edición). México. Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2014: 28). *Reclutamiento externo* (8na Edición). México. Editorial McGraw-Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2000). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453*. Caracas.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley orgánica de los trabajadores y trabajadoras, (2012). Decreto N° Oficial N°39.908 Caracas.

Franco (2013) *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Universidad de Ciencias Aplicada UPC. Peru.

Hurtado, Jaqueline. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (3ra Edición). Caracas. Editorial sypal.

McMillan James y Schumacher Sally. (2005). *Investigación educativa* (5ta Edición). España. Editorial Pearson Educación.

Mijares, Héctor y García, Luis. (2007). *Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado*. Valencia.

Martínez (2012) *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de puerto Montt, Región de los lagos*. Chile.

Malavé Sifontes (2012: 22) *Definición de Población*. Editorial Colegio Universitario José Lorenzo Pérez Rodríguez. Caracas.

Morales (2014) *Sistema de información para normalizar lo procesos de reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Papeles Venezolanos C.A.*

Peña (1997: 112) *Selección de Personal*.

Roberto (2013) Manual de Políticas, normas y procedimientos inherentes a los procesos de reclutamiento y selección de contratación e inducción de personal, para la empresa Sura de Venezuela.

Ruano Jessica (2014:45) Fuentes de reclutamiento. (2da Edición) España. Editorial Universidad de Valladolid.

Ruano Jessica. (2014). La Selección de Personal en las Organizaciones: Externa vs. Interna. (1era Edición) España. Editorial Universidad de Valladolid.

Sabatino (2012:81). Definición de Población.

Villano (2012). Sistema de información automatizado para su uso en los diferentes departamentos de la gerencia de recursos humanos del desarrollo de la pequeña y mediana industria (CORPOINDUSTRIA) Venezuela.

Villegas (2017) Proceso de reclutamiento de personal para la empresa Administradora 20037 S.A. Valencia Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Formato de solicitud de Talento Humano

	<b>SOLICITUD DE TALENTO HUMANO</b>	Fecha:	
		Página:	1 de 2
		Revisión:	01

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

- Nombre de la Empresa solicitante: \_\_\_\_\_
- Unidad Solicitante: \_\_\_\_\_
- Cargo solicitado: \_\_\_\_\_
- Cantidad Solicitada: \_\_\_\_\_
- Fecha Requerida: \_\_\_\_\_
- Motivo de la Solicitud: Cargo Vacante (  ) Substituye a: \_\_\_\_\_  
Cargo Nuevo (  ) Cargo Temporal (  )
- Justificación: \_\_\_\_\_

#### PERFIL DEL CANDIDATO:

- Sexo: Femenino (  ) Masculino (  ) Indistinto (  )
- Edad: \_\_\_\_\_
- Nivel de Instrucción:  
Bachiller: (  ) Técnico Medio: (  ) Técnico Superior: (  ) Universitario: (  )
- Mención (Indique la especialidad): \_\_\_\_\_
- Conocimientos adicionales a los indicados en la Descripción de Cargo: \_\_\_\_\_
- Experiencia en años: \_\_\_\_\_

7. Manejo de Equipos Especiales:

---

**FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA SOLICITUD:**

_____	_____
Responsable de la Unidad Solicitante	Fecha
_____	_____
Jefe de la Unidad Solicitante	Fecha

**IV. RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD VICEPRESIDENCIA CORPORATIVA:**

_____	_____
Gerencia Operativa de Recursos Humanos Vicepresidencia Corporativa	Fecha

**SÓLO PARA USO DE LA GERENCIA OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS:**

1. Candidato (s) Seleccionado (s): \_\_\_\_\_

2. N° C.I: \_\_\_\_\_

3. Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ 4. Sueldo: \_\_\_\_\_ BsF


5. Observaciones: \_\_\_\_\_

---

_____	_____
Gerencia Operativa de Recursos Humanos	Fecha

## ANEXO B

### Políticas y bases conceptuales de reclutamiento y selección.

	<b>POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Código: VPCP-ORH-MX-POL-003 Página: 3 de 11 Fecha: 03/10/2017 Revisión: 02
---	---	---

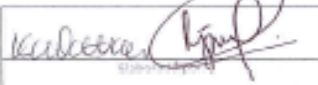


**CAPÍTULO I:**

**BASES CONCEPTUALES Y PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA:**

- 1. Reclutamiento, Selección y Contratación del Talento Humano:** Se define como el proceso de identificar y atraer personal, potencialmente capacitado e idóneo, para ocupar cargos Vacantes, Nuevos o Temporales dentro del GRUPO.
- 2. Reclutamiento Interno:** Se refiere a la identificación de los Empleados del GRUPO, que reúnan las exigencias en cuanto a: competencias, conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, formación académica y experiencia laboral, como potenciales candidatos para ocupar cargos Vacantes, Nuevos o Temporales.  
Los mecanismos de Reclutamiento Interno son los siguientes: Promoción del Talento Humano (Movimiento Vertical) y Transferencia del Talento Humano (Movimiento Horizontal).
- 3. Reclutamiento Externo:** Consiste en la captación de personal externo, que reúnan las exigencias en cuanto a: competencias, conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, formación académica y experiencia laboral, para ocupar cargos Vacantes, Nuevos o Temporales dentro del GRUPO.  
Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes: Base de datos de la empresa (Candidatos espontáneos), Contactos personales (Recomendaciones de Empleados), Anuncios de prensa, Agencias de empleos tradicionales, agencias de empleo online, consultoría e Instituciones educativas, entre otras.
- 4. Talento Humano:** Se entiende como una combinación de competencias, conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes, formación académica y experiencia laboral que posee un individuo y que son idóneos para ocupar un determinado.
- 5. Cargo:** Conjunto de objetivos, tareas, actividades y responsabilidades que cumplen una finalidad, en el marco de las funciones asignadas a la Unidad a la cual está adscrito y para lo cual quien lo desempeña debe reunir un conjunto de competencias indispensable.

**CAPÍTULO II:**

- 1. FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA:**
  - a. La captación de Talento Humano idóneo se lleva a cabo mediante un proceso perfectamente establecido, contentivo de varias etapas secuenciadas, en cada una de las cuales ha de aplicarse una metodología que permita ir descartando a quienes no reúnan las exigencias mínimas de los cargos para las cuales son candidatos para, finalmente, disponer de la personas aptas para ocuparlos.

 Gerencia de Mejora Continua	 Gerencia Operativa de Recursos Humanos	 Representación Corporativa
--	--	---

Fuente: Gestión Metrópolis, C.A. (2017)

## ANEXO C

Cuadro de reclutamiento y selección por competencias.


COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	CONDUCTA ASOCIADA
ADAPTACION AL CAMBIO	Capacidad para ajustar su comportamiento a nuevas situaciones generadas por factores internos o externo a la entidad.	A. Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica su accionar ante nuevos retos.	1. Identificar las circunstancias del entorno que afecten el funcionamiento de la institución. 2. Propone programas de cambio debidamente documentados y racionalmente justificado.
		B. Implementa y gestiona cambios organizacionales.	1. Diseña estrategias, programa o actividades que proporcionen a otros empleados, elemento clave para asimilar nuevas circunstancias laborales. 2. Coordina recursos y actividades necesarias para mejorar la adaptación de otros funcionarios a los cambios que la entidad requiera.
		C. Participa como facilitador en procesos de cambios organizacional.	1. Documenta sus actividades en función de las nuevas que manda la entidad. 2. Tramite los procesos y procedimientos que involucren cambios en la institución.
COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad para expresarse y recibir mensajes con claridad y precisión en forma verbal y no verbal en los diferentes contextos situacionales dentro y fuera de la Entidad	A. Propicia la creación de una cultura de comunicación formal claro y precisa en la entidad.	1. Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los niveles de la organización. 2. Establece programas de incentivos para que los colaboradores desarrollen destrezas comunicativas.
		B. Transmite y explica con claridad temas complejos, aporta a las discusiones y escucha los diferentes puntos de vista.	1. Realiza habilidades de destreza comunicativa a través de la empatía y observación de todas las partes. 2. Escucha y expresa oportunamente.
		C. Expresa sus ideas con claridad y precisión, mantiene una actitud receptiva ante las opiniones de los demás,	1. Muestra una actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen 2. Expresa opiniones fundamentadas
INICIATIVA	Capacidad para proponer e implementar acciones frente a circunstancias demandantes	A. Asume riesgos en situaciones de alta incertidumbre.	1. Orienta a la alta dirección en la toma de decisiones 2. Toma con responsabilidad las soluciones a los problemas de política de la entidad
		B. Define y aprueba recursos de naturaleza oficial con el fin de conseguir los objetivos de su dependencia	1. Busca información clave para apoyar sus decisiones 2. Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones estratégicas
		C. Propone e implementa alternativas para atender circunstancias predecibles.	1. Prioriza las soluciones de acuerdo a la complejidad del problema. 2. Reconoce y hace viables las oportunidades del entorno
LIDERAZGO	Capacidad para de asumir con efectividad la conducción de su grupo de influencia	A. Dirige grupos de expertos en temas complejos y consigue a través de ellos los objetivos propuestos.	1. Confirma grupos y equipos de trabajo de altos rendimientos comprometidos con los objetivos a conseguir. 2. Toma decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la Entidad.
		B. Conduce con éxito grupos heterogeneos hacia objetivos exigentes.	1. Reconoce el trabajo en equipo como proceso de retroalimentación colectiva. 2. Promueve la cultura de trabajo en equipo.
		C. Orienta las labores de grupos homogéneos.	1. Trabaja para lograr ser respetado en el equipo por lo que hace y como lo hace y no por el cargo que ocupa. 2. Consigue la unidad de acción en la persecución de un objetivo común.

TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad del servidor para integrarse en una labor colectiva mediante el aporte de conocimientos, habilidades o destrezas de manera coordinada y complementaria para lograr un fin común alineado con la misión de la entidad.	A. Conforma o promueve la conformación de agrupaciones de personas que vayan a realizar un trabajo interrelacionado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integra grupos de personas a fin de lograr objetivos comunes.</li> <li>2. Comunica a los compañeros o grupos de trabajo las metas que se pretenden alcanzar,</li> </ol>
		B. Interactúa con otros para resolver problemas o situaciones complejas en contextos que requieren altos niveles de cohesión y donde la responsabilidad es colectiva.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orienta la acción de los grupos a fin de lograr la interacción entre los mismos.</li> <li>2. Establece líneas de acción clara para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ol>
		C. Actúa con otros en el marco de procesos organizacionales y comparte, discute y construye soluciones a problemas o situaciones que solo se pueden dar en grupo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genera herramientas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a partir de la interacción con los otros.</li> <li>2. Entrega productos que sirven de insumo para lograr el objetivo del grupo de trabajo.</li> </ol>

**Fuente:** Martha Allen (2016).

## ANEXO D

### Plantilla electrónica propuesta para solicitud de empleo.

	<b>ENTREVISTA DE PRE-EMPLEO</b>	Fecha: XXXX	Pagina: 1 de 2
		Revisión: 01	


**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

1. Nombre y Apellido del Entrevistador: \_\_\_\_\_
2. Nombre y Apellido del Candidato: \_\_\_\_\_
3. Cargo para el cual se evalúa: \_\_\_\_\_
4. Mecanismos de Reclutamiento:                      Interno (    )                      Externo (    )

**II. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:**

1. Comentarios acerca de la entrevista (Aspecto físico, apariencia personal, vestimenta, vocabulario, actitud corporal, gestos, mímica facial o corporal, rasgos de carácter, entre otros).  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. Debilidades del Candidato en relación al cargo:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. Indique y desarrolle de forma específica en el siguiente cuadro los niveles de competencia del Candidato:

Nombre de la competencia	Grado			Escriba las preguntas a realizar al postulante
	A	B	C	
Conocimiento				
Experiencia				
Grado de instrucción				
Relaciones Humanas				
Comunicación verbal				
Experiencia				
Liderazgo				
Colaboración				
Resultado final				

	<b>ENTREVISTA DE PRE-EMPLEO</b>	Fecha:	XXXX
		Página:	2 de 2
		Revisión:	01

A = Excelente ; B = Bueno ; C = Regular

4. En base a los resultados automatizados del cuadro de anterior, ¿Considera que el Candidato debe continuar a la siguiente etapa del Proceso de Selección de Talento Humano?

SI ( ) NO ( )

**III. FIRMA:**

\_\_\_\_\_

Firma del Entrevistador

\_\_\_\_\_

Fecha de la Entrevista