



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE MEJORE
EL RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
TOMALOTODO, C.A**

Autor(es): Alberto Solórzano

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE MEJORE
EL RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
TOMALOTODO, C.A**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor(es): Alberto Solórzano

C.I: 24.424.329.

Tutor(a): Yandyra Páez

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Yandyra Páez portadora de la cédula de identidad N° 4.900.006 ,en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Alberto Benito Solórzano Orama portador de la cedula de identidad N° 24.424.329 titulado SISTEMA ESTRATÉGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE MEJORE EL RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN TOMALOTODO, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, 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 _____ días del mes de _____ del año 2018

Nombre

CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema	5
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Justificación	5
II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Bases Legales.....	20
2.4. Definición de Términos	22
III MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	24
3.2. Fases Metodológicas.....	25
Fase I.....	25
Fase II.....	27
Fase III.....	29
IV RESULTADOS	29
4.1. Análisis del y presentación de los resultados.....	29
4.2. Análisis del cuestionario.....	30
4.3. Análisis de la lista de cotejo.....	42
V LA PROPUESTA.....	45

5.1. Presentación de la Propuesta.....	45
5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	46
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	65

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pp.
1	Procedimientos para el proceso de selección de Personal....	30
2	Procedimientos para el proceso de selección de Personal.....	31
3	Programa de Selección de Personal.....	32
4	Entrevistas	33
5	Pruebas de Conocimiento	34
6	Necesidades de recursos humanos.....	35
7	Gráfico 6. Necesidades de Recursos Humano.....	36
8	Departamento de Recursos Humanos.....	37
9	Competencias.....	38
10	Rotación de Personal.....	39
11	Motivación del personal.....	40
12	Sistema estratégico de selección de personal.....	41
13	Lista de Cotejo	42
14	Listado Definitorio de las Competencias.....	40
15	Identificación de las Competencias en los Candidatos.....	53
16	Criterios de Evaluación.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	pp.
GRÁFICOS		
1	Procedimientos para el proceso de selección de Personal....	30
2	Procedimientos para el proceso de selección de Personal.....	31
3	Programa de Selección de Personal.....	32
4	Entrevistas	33
5	Pruebas de Conocimiento	34
6	Necesidades de recursos humanos.....	35
7	Gráfico 6. Necesidades de Recursos Humano.....	36
8	Departamento de Recursos Humanos.....	37
9	Competencias.....	38
10	Rotación de Personal.....	39
11	Motivación del personal.....	40
12	Sistema estratégico de selección de personal.....	41



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA ESTRATEGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE MEJORE
EL RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
TOMALOTODO, C.A**

Autor(a): Alberto Solórzano

Tutor(a): Yandyra Páez

Fecha: Julio 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo general de la investigación consiste en proponer un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral dentro de la organización Tomalotodo, C.A., dado que se observan debilidades en el proceso de reclutamiento de personal, ocasionando que los procesos de la administración de Recursos Humanos no obtenga los resultados requeridos para la productividad empresarial. Metodológicamente, se considera un proyecto factible, en el cual la investigación es de tipo descriptiva, apoyada en una investigación de campo con un nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará el cuestionario, la cual será aplicada al Gerente de Recursos Humanos, el Asistente de Recursos Humanos y el Jefe de Control Final para conocer las estrategias actuales del área de Recursos Humanos en cuanto a la selección del personal. Seguidamente, se empleará la técnica de estadística descriptiva como recurso para evaluar los resultados obtenidos, finalmente la técnica de la observación directa con la finalidad de describir los procesos en el departamento de Recursos Humanos en la empresa. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación con el propósito de proponer un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A., por último se presentan los recursos humanos, institucionales, materiales necesarios para llevar a cabo el proceso investigativo.

Descriptor: Reclutamiento de Personal, Procedimiento en la Selección de Talento Humano, Rendimiento Laboral, Relación de la Selección de Personal con el Rendimiento Laboral, Sistema, Estrategias, Sistema estratégico de selección de persona.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo el activo más importante dentro de las empresas es el capital humano. El personal es la esencia de toda empresa porque sin ellos la empresa no podría existir, por esta razón la gran preocupación de los grandes y pequeños empresarios en el mundo es poder tener el mejor y más capacitado personal, que puedan aportar al desarrollo y crecimiento de las empresas a las que pertenecen.

Por esta razón la buena selección de personal es un aspecto fundamental para así poder mantener y fortalecer la cultura y los principios organizacionales. Asimismo se debe escoger al mejor personal para así poder cumplir la misión y visión de cada organización de una manera óptima y de calidad. Cada vez más es un reto mayor para los gerentes de recursos o talento humano, elegir al mejor personal para las empresas. El proceso de selección es la mejor herramienta para reducir los costos de reclutamiento y de tiempo de la empresa, el reto de los gerentes de recursos humanos es optimizar estos gastos, y elegir al mejor personal, que aporte y ayude con el desarrollo y la alta calidad de la empresa.

En este contexto, se desarrolla la investigación en la empresa Tomalotodo, C.A., la cual presenta como problemática debilidades en la selección de personal, reflejándose en el mal rendimiento laboral y constante rotación del personal, por lo que plantea como objetivo general proponer un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A., el estudio se desarrolla de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I El Problema: planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y justificación.

Capítulo II El Marco Teórico: los antecedentes del estudio, bases teóricas, bases legales, definición de términos.

Capítulo III Marco Metodológico: tipo y diseño de investigación, población y

muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, finalmente técnicas e instrumentos de análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En este el siglo XXI han existido mayores problemáticas a nivel empresarial alrededor del mundo, en el cual tenemos un mercado cada día más competitivo donde los niveles de exigencia son cada día más elevados para poder sobrevivir en el mercado. No es tarea fácil mantener los niveles de productividad de la empresa elevados, donde las obligaciones empresariales de parte con los estados son más exigentes. Cada País posee una cultura empresarial distinta donde el problema varia el margen de su gravedad dependiendo del mismo.

Resulta claro, en términos de índole económicos América Latina está creciendo cada vez más y registra un aumento de las inversiones extranjeras, además presenta bajos niveles de desempleo. Este panorama positivo ha desembocado en la necesidad de encontrar profesionales especializados en diversas áreas y mantenerlos en la organización. El problema que enfrenta la región actualmente tiene que ver precisamente con la mala gestión en la selección del personal, los empleadores de América Latina tienen más problemas para cubrir puestos de trabajo que el promedio mundial. Existe un excedente de individuos en cargos organizacionales que no cuentan con las habilidades y la experiencia necesaria para ser eficiente y eficaz, además hay escasez de talentos con capacitación adecuada, por lo que el punto más importante para generar prosperidad y crecimiento económico hoy esta desplazado.

Sucede que, actualmente Venezuela es vivencia de la peor crisis económica de toda su historia, donde los niveles de inflación para el año 2017 según la Asamblea Nacional y un catálogo extenso de economistas nacionales e internacionales fue de 2.616% mientras que el pilar del rubro Banco Central de Venezuela (BCV) no ha

dado cifras oficiales para el año mencionado.

Dichos escenarios han dado la tarea a las organizaciones de moldearse al contexto y que al mismo tiempo obtengan utilidad en los estados de resultado y no perdida. Tarea que para muchas empresas se hizo imposible dando como consecuencia bajar la santa maría de manera temporal y en el peor de los casos permanente. Con esta vivencia económica se convierte en vital para las empresas la buena dirección en los recursos humanos para disminuir los costos y gastos, además aumentar la productividad de las mismas.

En el mundo empresarial, además, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo. Por esta misma razón es necesario poder reclutar el personal óptimo en cada departamento para optimizar el rendimiento laboral.

Tomalotodo, C.A. empresa del rubro medicina natural, en los últimos periodos financieros ha tenido incremento en los costos específicamente en nómina y relacionados, además a esto ha incrementado la merma por diversos factores como la constante rotación del personal, también es frecuente el reporte de faltantes que registran los arqueadores del departamento de control final por la baja eficiencia de los trabajadores del área, las constantes inasistencias, áspera relación con el sindicato de trabajo, la falta de competencias y habilidades de los trabajadores para el área de trabajo.

Es por esto que el presente estudio se orienta principalmente en el estudio de un nuevo sistema de estrategias en la selección del personal en Tomalotodo, C.A. que mejore el rendimiento laboral, ya que se está convencido de que este “el talento humano” es la principal causa de todas estas consecuencias. Tener el personal adecuado en la organización disminuiría las problemáticas del mal clima organizacional, altos costos en la nómina por la constante rotación en el personal,

bajo rendimiento laboral, aumento de fallos operativos, constantes contrataciones a terceros por el bajo crecimiento profesional de la cantera.

1.1.1 Formulación del Problema

En este orden de ideas y haciendo referencia a la problemática planteada, surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son las estrategias para diseñar un sistema eficiente y eficaz para la selección de personal que mejore el rendimiento laboral empresarial en la organización Tomalotodo, C.A.?

1.2 Objetivo de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en relación a la selección del personal en la empresa Tomalotodo, C.A.
- Identificar las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa Tomalotodo, C.A.
- Diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A.

1.3 Justificación del problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos

es vital para cualquier empresa, para alcanzar una excelente gestión administrativa de los recursos humano y, sobre todo, para un buen desempeño laboral de los trabajadores. Con este proceso, constituye la plataforma, la base de datos, la raíz, sobre la cual se fundamenta una dirección efectiva de los RRHH en cualquier empresa.

El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir; de saber, encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la organización.

Por otro lado, desde el ámbito teórico se justifica al analizar teorías y conceptos acerca de la selección de personal y sus elementos para encontrar procesos que permitan solucionar las deficiencias y situaciones internas dentro de la organización, lo cual servirá a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez como marco de referencia a futuras investigaciones.

El marco de esta investigación se basa desde un punto de vista organizacional, ya que comprende un conjunto de sistemas y procesos en los cuales adapta las diferentes etapas y sus fundamentos en los diferentes niveles sistemáticos de una empresa, donde existe una trayectoria a analizar las gestiones de procesos internos el cual ayude a optimizar directamente recursos intangibles que resultan prioritarios en la organización fundamentándose en la práctica de la selección del personal de la empresa Tomalotodo, C.A. para disminuir los costos de nómina, la constante rotación del personal, mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se registran los antecedentes de la investigación, las teorías de entrada y los términos conceptuales básicos que sustentan el presente estudio. Desde esta perspectiva, Tamayo y Tamayo (2014:56), plantea que este capítulo “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permiten abordar el problema”

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para abordar el tema de Reclutamiento y Selección de recursos humanos es necesario hacer una revisión de la literatura para determinar que tipo de estudios y en qué temáticas y organizaciones se han desarrollado anteriormente. A continuación se muestran algunos de ellos.

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014:8) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”. Para este estudio, se tomaron los siguientes:

Rodríguez (2016), presento un trabajo de grado titulado “**análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en valencia, estado Carabobo**”, Trabajo de grado realizado en la Universidad de Carabobo para optar por el grado de licenciada en relaciones industriales. La presente investigación tiene como objetivo Analizar proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, estado Carabobo.

El estudio se relaciona con el presente trabajo de investigación porque al tener personas competentes ayuda a disminuir rotación de personal e incrementar niveles de producción, lo cual, para toda organización debe tener importancia, por lo que conviene invertir tiempo y capital para un buen sistema de selección de recursos humanos.

Kestler (2015), realizó un trabajo de grado titulado: **“Selección de personal y desempeño laboral en planta azucarera”**, Trabajo de grado realizado en la Universidad Rafael Landívar (Guatemala) para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores.

La anterior investigación guarda relación con el presente proyecto de investigación por utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y la proposición de un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

Chávez (2014), presento un trabajo de grado titulado **“Propuesta del mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaría del agua, ubicada en la ciudad de quito”**, Trabajo de grado realizado en la Universidad Central del Ecuador para optar por el título de Ingeniera en Administración Pública. La presente investigación tiene como objetivo proponer el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal Dirección de Administración de Recursos

Humanos de la Secretaría del Agua, ubicada en la ciudad de Quito, que permita mejorar su gestión y se efectúe de forma eficiente.

El estudio guarda relación con el presente trabajo de investigación porque pretende fortalecer el buen funcionamiento de los procedimientos en el reclutamiento y selección de personal, esto permitirá a cualquier organización identificar desviaciones sobre las cuales se deben tomar correctivos que garanticen una mejor orientación hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se tiene el trabajo de grado de López (2013), titulado: **“Sistema de indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal de empresas Polar”**. Trabajo realizado en la Universidad José Antonio Páez, la creación de este proyecto de investigación como lo es sistema de indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y la selección, presenta como objetivo general, proponer un sistema de indicadores de gestión para el proceso reclutamiento y selección de personal, para la obtención de datos se utilizó la metodología de emplear un cuestionario traduciendo los objetivos y las variables de la investigación por medio de preguntas particulares permitiendo la obtención de datos relacionados con la problemática que se desea evaluar.

En conclusión al seleccionar el personal deseado se debe estar informados, es lo que aportan los indicadores de gestión proveen los datos necesarios para que la empresa pueda tomar la mejor decisión posible para este tipo de situaciones ya que no se puede gestionar lo que no se puede medir.

En el mismo orden Hidalgo (2013) en su investigación titulada: **“Modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para la Empresa R.H. Suministros, C.A.”**. Trabajo de grado realizado para optar por el título de Administrador Comercial, es un proyecto factible que se apoyó en una investigación de campo, el cual tuvo como objetivo general el diseño de un modelo de reclutamiento y selección por competencias a implementar en la empresa de estudio, el autor concluyó que la empresa nunca había realizado la selección de personal atendiendo lineamiento adaptados a tal fin, que no tienen una segregación de

funciones de cada uno de sus empleados del área de reclutamiento y selección produciéndose un descontrol y mal funcionamiento de las actividades cotidianas de la empresa, situación que se relaciona de manera significativa con la presente investigación.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, permiten ampliar la descripción del problema y relacionar la teoría con la investigación, de esta manera sustentar teóricamente el problema. Arias (2012:107), indica que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación son las siguientes:

2.2.1 Administración

Las situaciones en la administración son muy diversificadas impidiendo que existan dos actividades iguales. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, sus recursos financieros, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política y un sin número de otros factores que las diferencian. Para Chiavenato (2000) la administración se define:

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (p. 12)

Se puede señalar que la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento,

búsqueda y logro de objetivos.

2.2.2 Rendimiento Laboral

El desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él. En este mismo orden de ideas, según Chiavenato (2000:83) se define “el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización”.

Se concluye entonces que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

2.2.3 Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Según Morales (2002:22), recursos humanos, se define “el conjunto de capital humano que está bajo el control la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

2.2.4 Administración de Recursos Humanos

Anteriormente este proceso había sido visto solo como una actualidad que

mediaba entre las personas y las organizaciones. Solo era un organismo que recopilaba las exigencias que las organizaciones le hacían a los empleados y las demandas de ellos para con la misma. Pero con el pasar de los años, este concepto se ha transformado, se ha desarrollado al punto que está centrado en la preparación adecuada del individuo, a la ampliación, sostenimiento y crecimiento de las personas que pertenecen a la organización. Según Wayne (1991:112), “La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlo a manejar asuntos de recursos humanos.

Sin embargo, las nuevas tendencias han demostrado que el proceso de administración de personal, ya ha pasado de ser apoyo de staff para formar parte de la gestión de la organización, debido a la importancia que tienen los individuos en la consecución de los objetivos de la empresa, y se han vuelto parte de las estrategias para desarrollar las ventajas competitivas para la misma.

2.2.5 Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento consiste, en informar, divulgar y ofrecer al mercado laboral las oportunidades de empleo que la organización pretende llenar, atrayendo suficientes candidatos para proveer eficientemente el proceso siguiente: La Selección. El objetivo principal del reclutamiento es atraer y suministrar suficientes candidatos entre los cuales se seleccionara a los integrantes de la organización, por ello este proceso es sumamente importante para la misma, ya que el logro de los objetivos de la empresa depende de la gente que en ella trabaja. Asimismo Wayne (1991:145), afirma que “El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa”.

El reclutamiento puede darse a través de medios internos y externos,

dependiendo de la decisión que tome la empresa, lo cual está determinado si dentro de la compañía hay trabajadores calificados o si se deben reclutar externamente. Gómez (1997:134), define el reclutamiento como “El proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”.

2.2.6 Fuentes de Reclutamiento

El reclutador de personal identifica las vacantes a través de la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, él también debe evaluar la disponibilidad interna y externa de recursos humanos. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Chiavenato (2009), afirma que:

Desde el punto de vista metodológico, la función de reclutamiento se compone de cinco aspectos, que deben ser considerados para la implementación adecuada del proceso: a) La definición de los objetivos y políticas de reclutamiento, tanto para la utilización de las fuentes como para la obtención de los diversos tipos de personas; b) La organización debe reclutar siguiendo políticas y procedimientos definidos; c) Se debe dar toda la importancia posible a los mecanismos de anticipación de los requerimientos de personal en la empresa; d) Se deben considerar los mecanismos para el conocimiento de las características de la fuerza de trabajo; e) Se deben considerar los mecanismos de evaluación y control de los procesos de reclutamiento, además de los informes derivados del sistema de información de personal. (p.196)

En ese mismo orden de ideas, el autor antes mencionado afirma que el reclutamiento puede ser de carácter interno “Cuando las necesidades de personal se satisfacen con recursos ya existentes, o de carácter externo, cuando se recurre a otras fuentes para adelantar el proceso”.

2.2.7 Selección de Personal

En la gestión de recursos humanos la selección de personal es el último proceso para la incorporación de individuos a la organización, pero para esto se necesita contar con un grupo idóneo de solicitantes que se adquieren en el proceso de reclutamiento. En el proceso de selección se deben elegir trabajadores competentes que se adapten a las exigencias de la compañía aquellos que tenga mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, sintetizando lo antes mencionado Chruden y Sherman (1986: 132) establecen lo siguiente, “la selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.”. Cabe destacar que no corresponde únicamente a las personas que dirigen el reclutamiento y selección la responsabilidad de la dotación de personal a la organización sino también a todos los gerentes y supervisores que de una u otra forma ejercen funciones de coordinación de trabajo en las diversas unidades de la empresa.

La selección de personal consta de una serie de pasos para poder encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado el proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Con frecuencia el proceso de selección comienza con un filtro inicial de solicitante, donde se eliminan aquellas personas que no satisfacen o no cumplen con los requerimientos de la vacante, cabe destacar que el tiempo invertido en el proceso de selección va a depender en gran medida del cargo disponible.

2.2.8 Importancia de la Selección

La selección es un proceso que afecta directamente a la organización debido a que es la puerta de entrada de todos aquellos posibles candidatos que están calificados para un puesto determinado, y que pueden de alguna u otra manera mejorar el funcionamiento de la empresa o en el peor de los casos afectarla de manera negativa.

Ampliando un poco más lo antes establecido Chiavenato (2009) establece lo siguiente:

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización, la selección proporciona una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro del candidato (p. 239)

La selección de personal, es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad. Tiene como objetivo ofrecer a la organización una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño.

2.2.9 Elementos y Técnicas del Proceso de Selección de Personal

Se pueden destacar ciertos elementos que deben ser tomados en cuenta durante el proceso de selección, HayGroup (2007:44), establece lo siguiente:

La Descripción del Cargo: la cual aporta información sobre las responsabilidades del cargo de acuerdo con su ubicación en la estructura organizativa de una compañía, así como información complementaria sobre conocimientos, habilidades y experiencias requeridas en el mismo.

La Evaluación del Cargo: permite darle un peso relativo a las responsabilidades y por lo tanto enfatiza el nivel de exigencias en el hacer, en este caso de la persona y saber del cargo.

El Curriculum: también es instrumento básico para obtener información en este caso de la persona aspirante.

La Entrevista de Eventos Conductuales y su Codificación: son las técnicas básicas

que el modelo de Competencias introduce como innovación al proceso de selección. Es el factor más influyente en la decisión final respecto a la aceptación o no del candidato al empleo. Debe ser dirigida con habilidad para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Pruebas de Conocimiento o de Capacidad: Tiene como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Pueden ser orales, escritas o de realización que implica la ejecución de un trabajo.

Pruebas Psicométricas: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometándose a exámenes bajo condiciones normativas, verificando la aptitud para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento futuro en determinada forma de trabajo

Por otro lado, existen multitud de tipos de pruebas: “algunas de estas consisten en examen psicológico, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Lo importante en este caso es adecuar la prueba que se realice a una característica básica con éxito el puesto de que se trate. Chiavenato (2009:112), las clasifica de acuerdo a lo siguiente:

· **En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o capacidad pueden ser orales escritas o de ejecución:**

Pruebas orales. Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.

Pruebas escritas. Son las que, por lo general se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.

Pruebas de realización. Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la

computadora.

- **En razón de su envergadura, las pruebas de conocimiento o de capacidades pueden ser generales o específicas.**

Pruebas generales. Evalúan nociones de cultura general.

Pruebas específicas. Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad

- **En razón de su organización. Las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas**

Pruebas tradicionales. Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema.

Pruebas Objetivas. Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema, permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de:

Alternativas simples o pruebas dicotómicas. Una pregunta con dos opciones de respuesta (cierto-falso sí-no). Su probabilidad de acierto por azar es de 50%.

Opción Múltiple. Una pregunta tiene 3,4 o 5 opciones de respuesta efecto de reducir la probabilidad acierto o azar.

Llenado de espacios en blanco. Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar.

Ordenar o unir por pares. Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro.

Escala de acuerdo/desacuerdo. Un enunciado respectivo del cual el candidato expresa su grado de coincidencia

Escala de importancia. Una escala para calificar la importancia de algún atributo.

La selección de personal tiene una marcada importancia como método para lograr empleados adecuados para superar los retos a los que la organización se enfrenta, ya que en la actualidad se está viviendo un momento complejo, dinámico y plagado de desafíos, pero también repleto de oportunidades, en el que la reflexión, incluso ideológica sobre estos puntos enriquece y da profundidad a una práctica profesional ya muy instalada en el entorno organizacional y en las sociedades más desarrolladas

2.2.10 Gestión por Competencias

Cada empresa u organización tiene características que las diferencian de las demás, pero también cuentan con diversos agentes que les permiten crear mecanismos de gestión que deben ser ejecutados por los líderes. No obstante, esta agrupación de los sistemas de servicios en las empresas, no impide que las mismas posean la facultad que les permita trabajar de manera efectiva, logrando así un posicionamiento en su entorno. Esta virtud es la que permite a las organizaciones determinar cuáles, habilidades, cualidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar entre las demás. Esta visión ha propiciado el mejoramiento de los perfiles de cargo, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Muñoz y Vega (2002:44) destacan que la gestión por competencia es el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien

lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Cabe señalar que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, es por ello que el caso de la empresa en estudio, el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los participantes deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional tomando en cuenta la filosofía, misión y visión empresarial. De este modo, se garantiza que el enfoque de competencias se convierta en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en la empresa.

2.3 Bases Legales

A continuación se presentan leyes o definiciones legales, por los cuales se rige la presente investigación que regula el buen funcionamiento y aplicación del sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral dentro de la organización Tomalotodo, C.A.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar

el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 87. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras.

A continuación se presentan leyes o definiciones legales, por los cuales se rige la presente investigación que regula el buen funcionamiento y aplicación del sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral dentro de la organización Tomalotodo, C.A.

Igualdad y equidad de género

Artículo 20. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Las leyes citadas con anterioridad, respaldan este trabajo de investigación ya que le son normas legales que deben ser acatadas para el manejo del reclutamiento y selección de personal basado en las competencias, exponiéndose en caso de incumplimiento a sanciones económicas o morales en el caso de ser omitidas.

2.4 Definición de Términos Básicos

Capital: cantidad de dinero que se presta o se impone.

Desarrollo de Personal: actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro

Escala de Likert: escala psicométrica que se encarga de la medición en psicología utilizada comúnmente en cuestionarios.

Gestión de Recursos Humanos: corresponde a un Sistema administrativo que tiene por objeto obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar los recursos humanos al servicio de la organización.

Mercado Laboral: es un mercado en donde se juntan la oferta y la demanda de trabajo.

Motivación: la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual

Políticas: son criterios generales que sirven para orientar las acciones y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos por la organización.

Proceso: conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos

Psicometría: es una medición de las funciones mentales de los individuos.

Recursos Humanos: es el departamento en una empresa que tiene como fin mejorar el desempeño de las personas que integran dicha empresa.

Sistema abierto: es un sistema que tiene interacciones externas, pueden tomar forma de información, energía o materia.

Sistema de indicadores: sistema de datos que nos ayudan a medir la evolución del sistema de gestión.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se especifica el marco de la investigación. Arias (2014: 16), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. En tal sentido, se presenta el tipo y diseño de la investigación, así como las fases metodológicas, conformadas por la población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos.

3.1 Tipos y Diseño de la Investigación

Este trabajo se puede concebir dentro de la modalidad de tipo de investigación de proyecto factible; según Arias, (2006:134), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

En esta investigación, para el análisis del test para una buena gestión de selección de personal, se empleará la investigación de tipo descriptiva, apoyada en una investigación de campo y de modalidad tipo factible. La presente investigación se enmarca en el enfoque descriptivo, el cual. Citado por Hernández (2003:119), “señala que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible”.

El autor anteriormente mencionado afirma que en el estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ella independientemente, para así describir lo que se investiga.

Se realiza esta investigación con el propósito de lograr el acierto en la elección de personas adecuadas para el correcto desarrollo de tareas y deberes que se deben cumplir, de saber y encontrar a quienes aseguren el mejor rendimiento en la organización. La investigación tiene como finalidad conseguir una excelente gestión administrativa diseñando un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en Tomalotodo, C.A.

3.2 Fases Metodologicas

Para cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio, la investigación se estructurará en tres (3) fases, las cuales se describen a continuación:

Fase I. Diagnostico de la situación actual en relación a la selección del personal en la empresa Tomalotodo, C.A.

El área de investigación se define como “el ambiente donde se desarrollan los procesos de investigación” (Chávez 2000:101), por lo que el estudio se llevará a cabo en la empresa Tomalotodo, C.A., y más específicamente en el Departamento de Recursos Humanos y Control Final, área que entre otras funciones tiene la captación del personal requerido por la organización.

La población, según Sabino (2000:114), es definida “como el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones”, por lo tanto, la población sobre la cual se realizará la investigación estará conformada en su totalidad por tres personas en la empresa Tomalotodo, C.A. Tamayo y Tamayo (1993:114) conceptualiza la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población está representada por un (1) Jefe, un (1) Asistente y un (1) Gerente de Recursos Humanos, los cuales intervienen en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La muestra, según Sabino (2000:22), “es una parte de todo lo que se llama universo y que sirve para representar, es decir, consiste en el grupo de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma”.

No se usará muestra, ya que la población es finita, conformada por:

1 Jefe de Control Final

1 Asistente de Recursos Humanos

1 Gerente de Recursos Humanos

Lo cual da un total de tres (3) personas escogidas, ya que poseen características comunes, las cuales son: la responsabilidad de tener a otras personas a su cargo y la participación directa o indirecta en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

De esta misma manera, se procederá a aplicar las siguientes técnicas para la recolección de datos: El cuestionario: definido por Malavé (2003:80) como “un instrumento de recolección de información que contiene aquellos aspectos del fenómeno a estudiar que el investigador considere fundamentales para la investigación”.

Dicho cuestionario se aplicará a tres (3) trabajadores que laboran en la organización, los cuales tienen personal a su cargo y están involucrados en el desarrollo de los procesos, con el fin de recopilar la información necesaria para el diseño del manual. Dicho cuestionario está estructurado de forma cerrada y está conformado por doce (12) ítems. Los resultados obtenidos serán analizados a través de la técnica de estadística descriptiva.

Batista (1994:336), define estadística descriptiva como aquella que “permite agrupar, tabular, analizar e interpretar los datos y descripción de cada resultado obtenido, valiéndose para ello de tablas de distribución de frecuencia, histogramas, barras o diagramas circulares”.

Las técnicas de recolección de datos, según Sabino (1999:56), “son procedimientos o conjuntos estructurados de actividades mediante las cuales se

observan hechos de la realidad, la finalidad de estas técnicas es recoger y analizar los resultados de una investigación”.

La búsqueda de información útil y necesaria para llevar a cabo el proceso de investigación, pues con ella se inicia el primer contacto o relación con el hecho a estudiar, a través de los sentidos, con o sin empleo de aparatos especializados; su valor fundamental radica en que se realiza sin intermediarios.

En la organización se cuenta con una serie de objetivos que determinan la posibilidad de factibilidad de un proyecto sin ser limitativos, una vez realizado el diagnóstico, se efectuará el análisis correspondiente a los resultados de la información donde se determinará la necesidad de crear un Sistema Estratégico de Selección de Personal que mejore el rendimiento laboral en Tomalotodo, C.A. La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos que se utilizan para llevar a cabo los objetivos. La investigación de tipo factible permite determinar si el proyecto será útil o no a la organización.

Fase II. Identificación de las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa Tomalotodo, C.A.

La finalidad de esta segunda fase, es identificar las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa Tomalotodo, C.A. para lo cual se empleará como técnica de recolección de información la observación directa.

La técnica de observación directa, donde se logrará participar directamente en las actividades y prácticas del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de observar los métodos de trabajo que se emplean en dicho departamento, específicamente en cuanto a las funciones de reclutamiento y selección de personal, y así conocer de manera directa la realidad de la ejecución de los procesos.

Tenorio (1990:34), define la observación como “la forma de entrevistarse con el objeto de estudio, consiste en la apreciación rigurosa de las características y el comportamiento de lo que se investiga”. De esta forma Malavé (2003) señala que la

finalidad de las observaciones:

La búsqueda de información útil y necesaria para llevar a cabo el proceso de investigación, pues con ella se inicia el primer contacto o relación con el hecho a estudiar, a través de los sentidos, con o sin empleo de aparatos especializados; su valor fundamental radica en que se realiza sin intermediarios. (p. 80)

Por cuanto el análisis e interpretación de los datos se efectuará tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de las conductas más significativas en relación a la percepción de los sujetos de estudio sobre el reclutamiento de personal en Tomalotodo, C.A.

Es por ello, que se estudiarán las condiciones que permitirán las ventajas en la elaboración de este programa, tomando en consideración la importancia del mismo, su viabilidad de realización y efectiva aplicación a través de los aspectos técnicos y económicos.

Fase III. Crear un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la empresa Tomalotodo, C.A.

Se revisarán las bases teóricas y conceptuales correspondientes a la elaboración del sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la empresa Tomalotodo, C.A., basándose en las técnicas aplicadas en las dos (2) fases anteriores en los diferentes procesos que lo conforman, como lo son la captación de personal, las competencias, el rendimiento y la requisición de personal, para cumplir con los objetivos de la presente investigación. La propuesta está conformada de la siguiente manera:

Presentación de la propuesta.

Justificación de la propuesta.

Objetivo general y específicos de la propuesta.

Factibilidad de la Propuesta.

Desarrollo de la Propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

En este capítulo se dan a conocer los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información de recolección de datos, permitiendo cumplir con los objetivos planteados, los cuales se enfocan a diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A. Méndez (2011: 156) establece que luego de definir y aplicar las técnicas para la recolección de datos es imprescindible “la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Este proceso consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación”.

En este sentido, en primer lugar, se empleó un cuestionario conformado por doce (12) preguntas dicotómicas (SI/NO) para conocer la situación actual en relación a la selección del personal en la empresa Tomalotodo, C.A. Una vez aplicado el instrumento a la población determinada se procedió a tabular y definir los ítems de acuerdo a las características obtenidas y plantear de manera objetiva los resultados concluyentes de esta investigación, los cuales se presentan mediante gráficos circulares desglosando cada uno de ellos su interpretación y terminando con el análisis general de los resultados obtenidos.

Seguidamente, se presenta el análisis de los resultados de la observación directa, para lo cual se empleó una lista de cotejo con la finalidad de identificar las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa. A continuación se muestran los cuadros donde son reflejados los resultados de los instrumentos utilizados, con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

4.2. Diagnóstico de la situación actual en relación a la selección del personal en la empresa Tomalotodo, C.A.

Ítem 1. ¿Existen en la organización procedimientos preestablecidos para llevar a cabo el proceso de Selección de personal?

Cuadro 1. Procedimientos para el proceso de selección de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

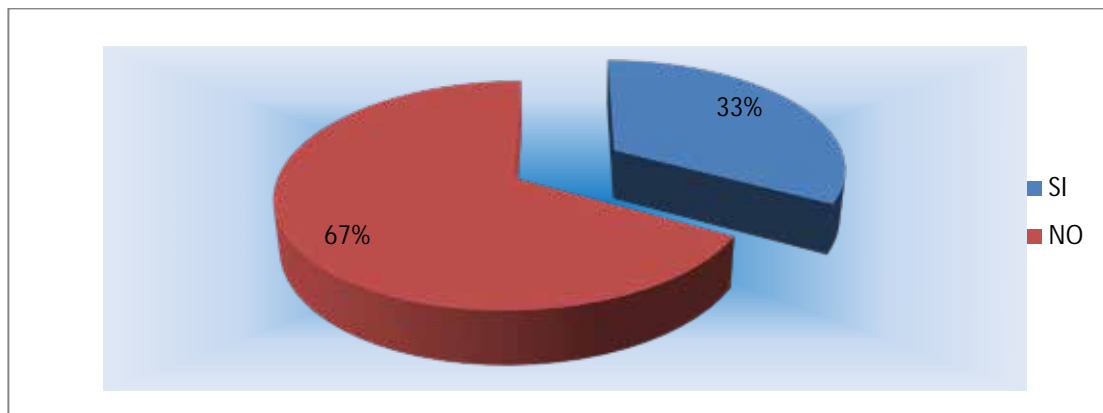


Gráfico 1. Procedimientos para el proceso de selección de Personal
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. El 67% del personal encuestado considera que no están establecidos procedimientos para el proceso de selección de personal, aspecto que es limitante durante procesos de captación de personal en dicha organización. Otro 33% señalan lo contrario. Al momento de realizar el proceso de selección se deben tener procedimientos claros que permitan establecer las habilidades y conocimientos, requeridos para el cargo, para que de esta manera se asegure que los puestos vacantes sean ocupados por las personas más calificadas, se satisfaga la necesidad de personal, exista menor rotación de personal y se ofrezcan mejores oportunidades al personal

Ítem 2. ¿Conoce las normas que la empresa mantiene para el proceso de selección de personal?

Cuadro 2. Procedimientos para el proceso de selección de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

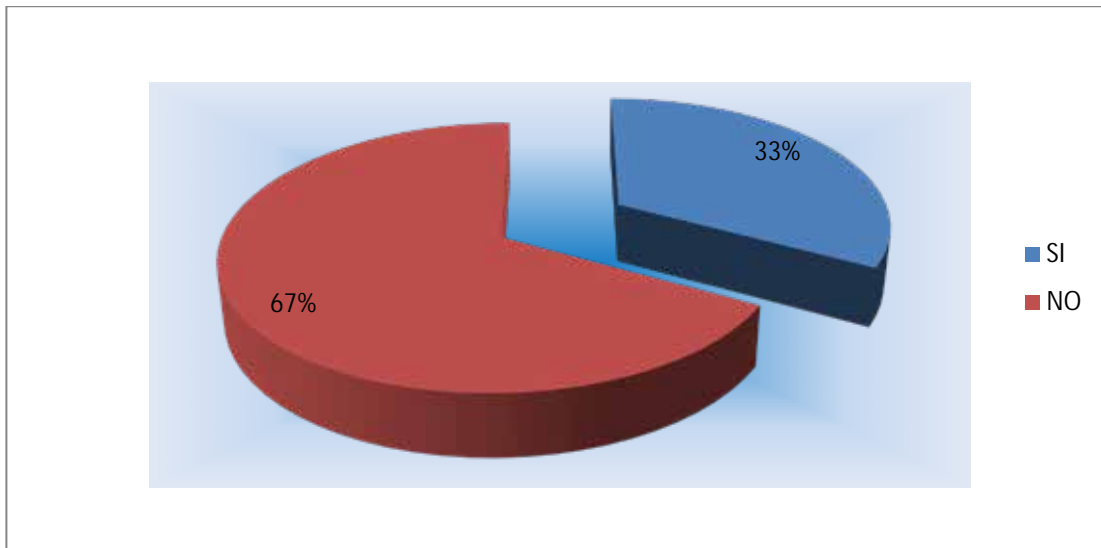


Gráfico 2. Normas para el proceso de selección de Personal
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos, muestran que el 67% del personal encuestado señala que no conoce las normas que la empresa mantiene para el proceso de selección de personal demostrando una debilidad en la información que se suministra al personal en general y un 33% indica conocerlas. La selección de personal consta de una serie de pasos y normas para poder encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado el proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Ítem 3. ¿En la actualidad la empresa cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar a un determinado puesto de trabajo?

Cuadro 3. Programa de Selección de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

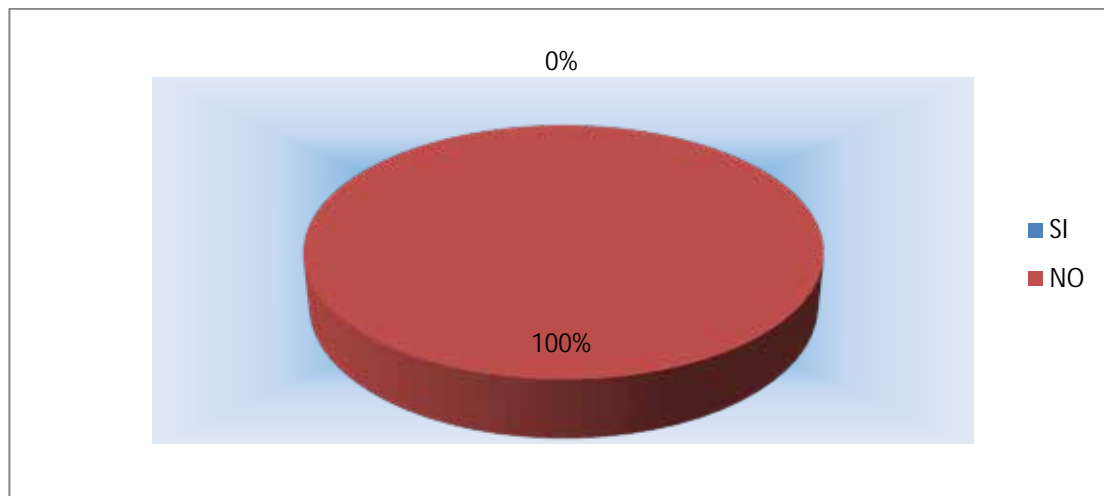


Gráfico 3. Programa de Selección de Personal
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Como se observa, el 100% del personal encuestado considera que en la empresa no se cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar a un determinado puesto de trabajo. El proceso de selección consiste en una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. Por lo tanto, el programa de selección de personal debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos

Ítem 4. ¿En el proceso de selección se realizan entrevistas a los posibles candidatos para elegir e que más se adapte al cargo?

Cuadro 4. Entrevistas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	-	-
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

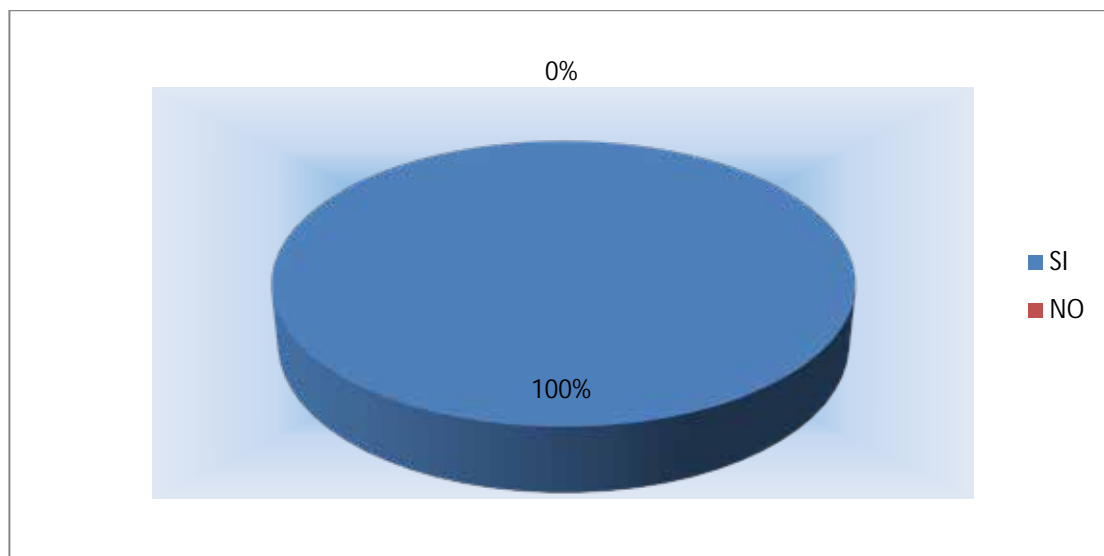


Gráfico 4. Entrevistas

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. El 100% de las personas encuetadas señalan que se realizan entrevistas de selección, la cual tiene como finalidad indagar sobre la experiencia laboral del candidato y si cumple las expectativas de la empresa. Sin embargo, en el proceso de selección no se analizan los perfiles en función de las competencias, ya que no se tienen preestablecidos, actuando de manera empírica. Además, presentan debilidades en los procesos de entrevista, dado a que no realizan preguntas claras que coadyuven al alcance del candidato ideal.

Ítem 5. ¿El departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección?

Cuadro 5. Pruebas de Conocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

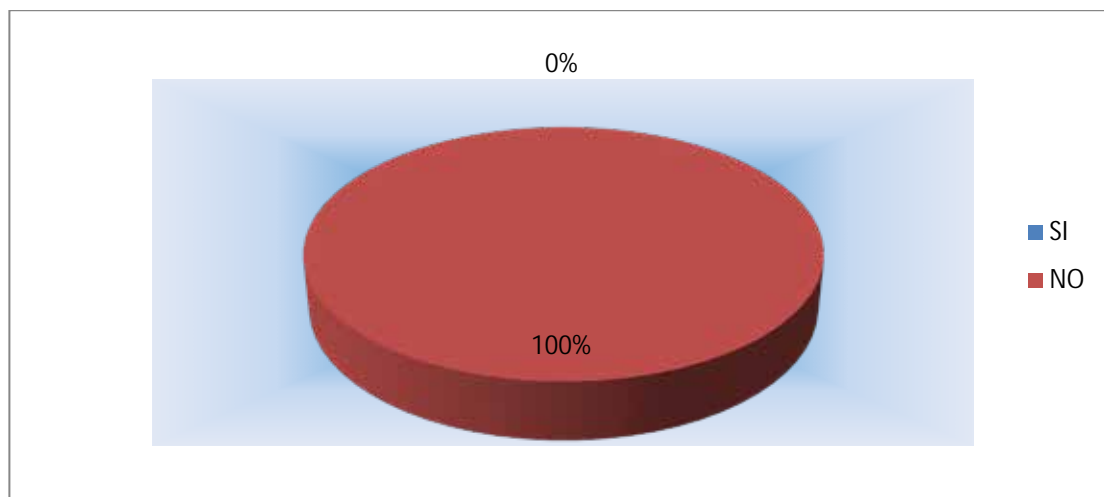


Gráfico 5. Pruebas de Conocimiento

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Se preguntó en relación a sí el departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección, el 100% de los encuestados respondió de manera negativa, lo que hace denotar que es una debilidad existente en el proceso de selección y que la empresa deberá considera ya que es fundamental para el proceso selección de personal. Hay que expresar que las pruebas de conocimiento tienen un carácter predictivo de cómo sería el desempeño del trabajador al no hacerlas se corre con el riesgo de contratar a la persona que puede ser poco idónea para el puesto de trabajo

Ítem 6. ¿En la actualidad en el departamento de Recursos Humanos estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de selección de capital humano?

Cuadro 6. Necesidades de recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

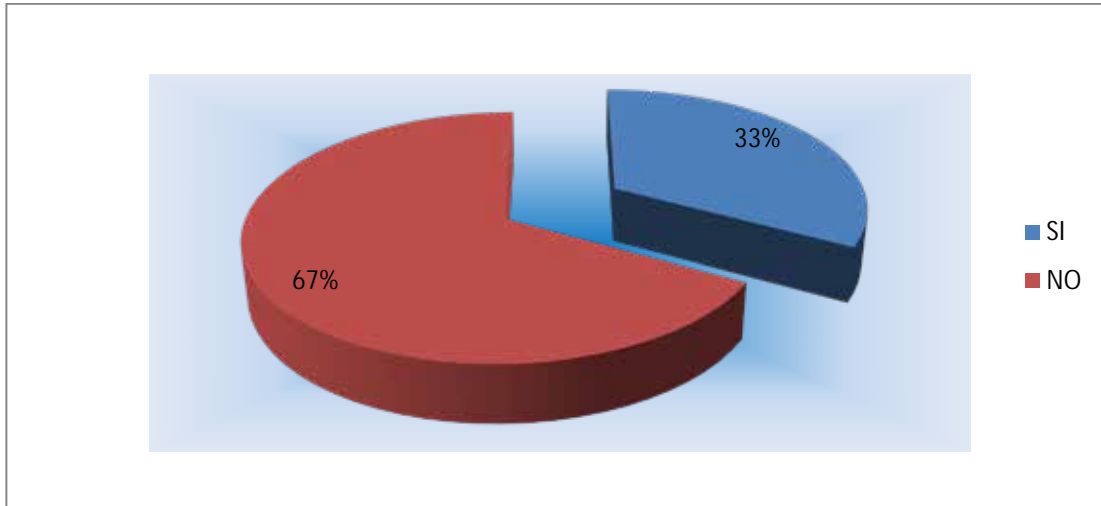


Gráfico 6. Necesidades de Recursos Humano
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. En este ítem se observa, que el 67% del personal encuestado considera que no se estudian las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de selección de capital humano. Por otro lado, un 33% indican que no se realizan, ya existen debilidades en el proceso. Hay que destacar que este proceso de planificación permite solo saber la cantidad de personal que se requiere, las características de los mismos pero a su vez garantiza a la empresa la consecución de un capital Humano que contribuya el logro de los objetivos planteados por la organización.

Ítem 7. ¿La organización posee un programa de selección por competencias que busque seleccionar a las personas que tengan y demuestren un perfil específico?

Cuadro 7. Necesidades de recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

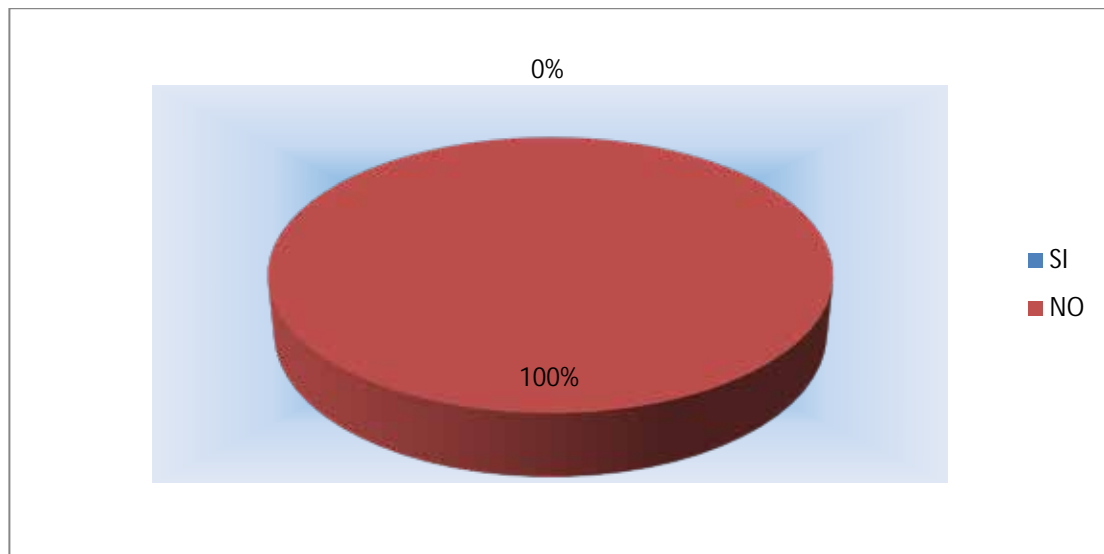


Gráfico 7. Necesidades de recursos humanos
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Cuando se les pregunta a los trabajadores si la organización posee un programa de selección por competencias, el 100% respondieron que no. Por lo que seleccionan a las personas con el perfil específico para un determinado cargo. Se observa que no se toman en cuenta el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas; es decir, no valoran las competencias que deben poseer los futuros trabajadores, generando debilidades funcionales, desmotivación, poco desarrollo de habilidades innovadora

Ítem 8. ¿Cuándo hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos supe las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales de forma eficiente?

Cuadro 8. Necesidades de Recursos Humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

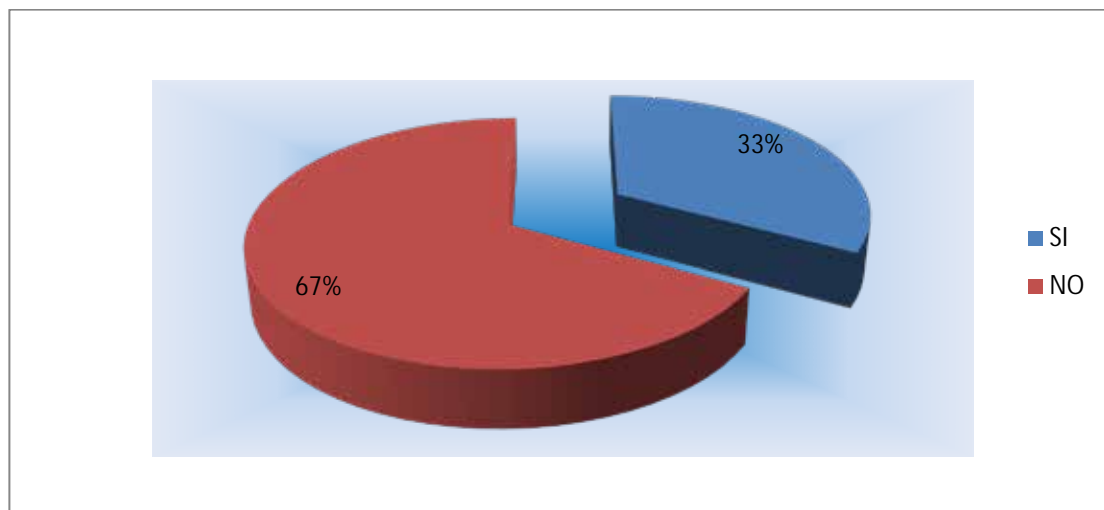


Gráfico 8. Necesidades de Recursos Humano
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Se les preguntó a los trabajadores encuestados si cuando hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos supe las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales de forma eficientes, un 67% expresó que no y un 33% indicó que sí. Tendencia poco favorable en los procesos de gestión, ya que la organización debe garantizar la consecución de talento humano en toda organización.

Ítem 9. ¿La empresa toma en cuenta las competencias de los trabajadores para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer tu imagen como trabajador?

Cuadro 9. Competencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

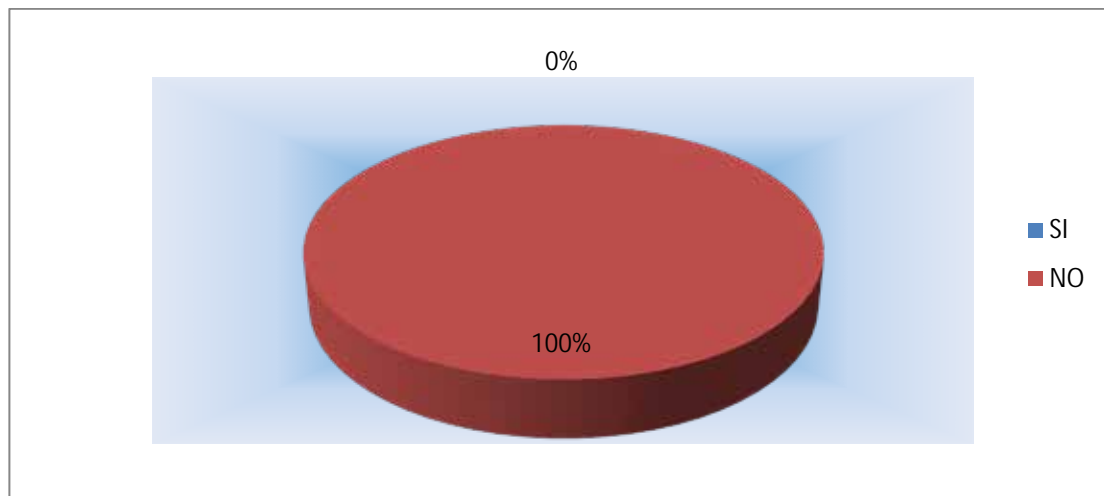


Gráfico 9. Competencias

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Como se observa, el 100% de las personas encuestadas considera que no toman en cuenta las competencias de los trabajadores para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer la imagen como trabajador. Un proceso de selección basado en competencias, indica las capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar. Por lo cual, se escogerá el candidato más adecuado para un cargo determinado, teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y llevar a cabo el trabajo.

Ítem 10. ¿Considera que en la empresa existe una alta rotación de personal?

Cuadro 10. Rotación de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

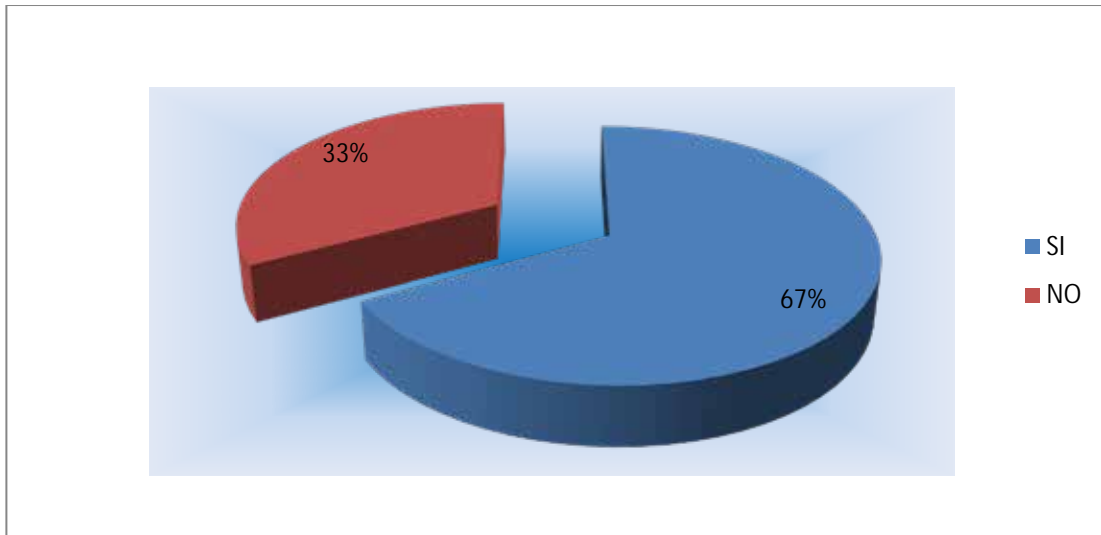


Gráfico 10. Rotación de personal

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Este resultado identifica que un 67% del universo seleccionado manifiestan que existe una alta rotación de personal en la empresa, lo que genera estrés, inestabilidad e inseguridad en los trabajadores, entre otras situaciones adversas a la buena atmósfera de trabajo. Por otra parte, un 33% opina lo contrario. Se hace necesario que la empresa gestione de manera eficiente y eficaz los recursos humanos con los que cuenta, aportándoles las herramientas necesarias para poder elevar su nivel de desempeño. En tal sentido, requiere desarrollar un proceso de selección de personal eficiente que mejore el rendimiento laboral en la organización

Ítem 11. ¿Se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales?

Cuadro 11. Motivación del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

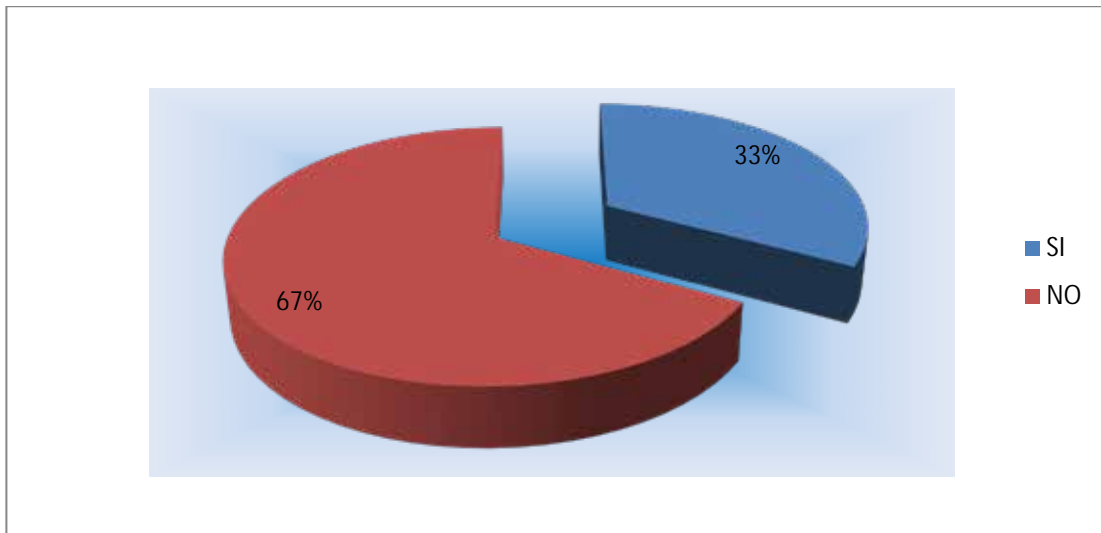


Gráfico 11. Motivación del personal
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Este resultado identifica que un 67% del universo seleccionado manifiestan que existe una alta rotación de personal en la empresa, lo que genera estrés, inestabilidad e inseguridad en los trabajadores, entre otras situaciones adversas a la buena atmósfera de trabajo. Por otra parte, un 33% opina lo contrario. Se hace necesario que la empresa gestione de manera eficiente y eficaz los recursos humanos con los que cuenta, aportándoles las herramientas necesarias para poder elevar su nivel de desempeño. En tal sentido, requiere desarrollar un proceso de selección de personal eficiente que mejore el rendimiento laboral en la organización

Ítem 12. ¿Considera necesario diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A.?

Cuadro 12. Sistema estratégico de selección de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	-	-
TOTAL	3	100%

Fuente: Solórzano (2018)

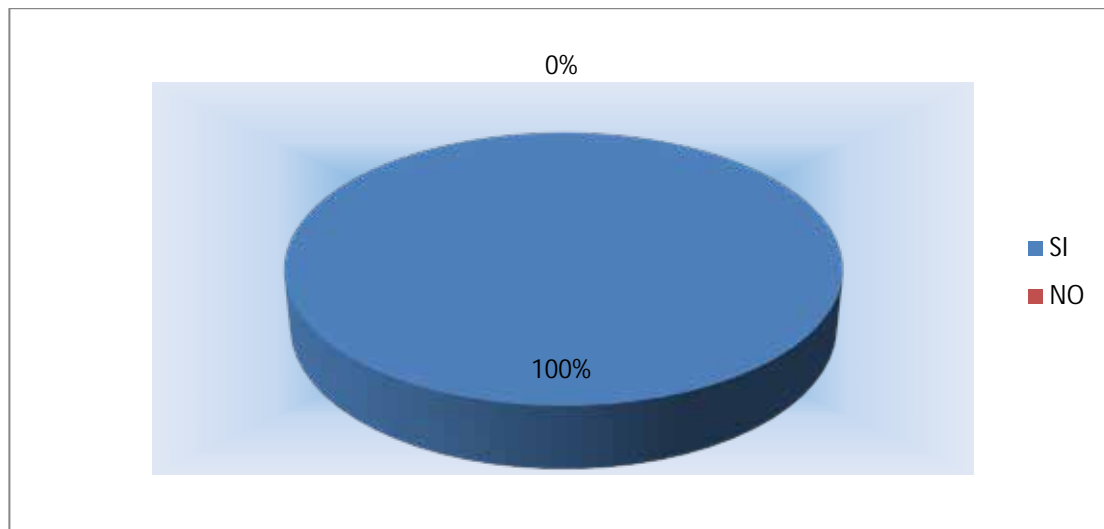


Gráfico 12. Sistema estratégico de selección de personal
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados que se muestran en este ítem, señalan que el 100% del personal encuestado están de acuerdo en afirmar que se necesario diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización, puesto que se elijarán trabajadores competentes que se adapten a las exigencias de la compañía y a aquellos que tenga mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. la organización, requiere estudiar el proceso de selección de personal considerando los aspectos que determinan la selección por competencias, localizando con cargos multidisciplinarios vinculados a la estrategia organizativa.

4.3 Identificación las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa Tomalotodo, C.A.

Cuadro 13. Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto observado	Si	No
1	La selección de personal permite incorporar nuevas personas para formar parte de sus cuadros jerárquicos, busca elegir al talento humano que define la competitividad de la empresa.	x	
2	Cuando hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de traba		x
3	El departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales		x
4	Se desarrollan planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del proceso de selección de personal a mediano plazo		x
5	Existen manuales de normas y procedimientos dirigidos al proceso de selección de personal		x
6	El seguimiento de resultados se realiza de forma continua considerando la eficiencia y la eficacia del proceso de selección por parte de la empresa objeto de estudio		x

Fuente: Solórzano (2018)

Análisis

Ítem Uno. Se observa, que en la empresa la selección de personal que se lleva a cabo, trata de incorporar nuevas personas para formar parte de sus cuadros jerárquicos. Es decir, busca elegir al talento humano que defina la competitividad de la organización. Sin embargo, este proceso se realiza de manera tradicional, dado que no despliegan capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo.

Ítem Dos. Los resultados muestran que los supervisores y jefes no indican de manera clara y precisa los conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de trabajo o para cubrir una vacante. Las tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo,

Ítem Tres. Se observa que el departamento de recursos humanos, no tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales. Las tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo

Ítem Cuatro. En la actualidad no se están desarrollando planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del proceso de selección de personal a mediano plazo. Esto es poco positivo para la organización, porque al no desarrollar planes de selección le será difícil enfrentar los desafíos internos y externos de la organización. La falta de planes organizacionales en materia de recursos humanos no contribuye al desarrollo organizacional, debido a no se crean una guía de acción a corto, mediano y largo plazo que favorezca a la gestión de personal

Ítem Cinco. Se observa, que no existen manuales de normas y procedimientos dirigidos al proceso de selección de personal. Lo que se puede decir que es una debilidad que tiene la empresa, debido a que los manuales para los procesos de reclutamiento y selección de personal, permite estandarizar los procesos y a su vez es

una guía de acción que evita la omisión de pasos que son importantes para la captación de capital humano

Ítem Seis. En este ítem se observa, que no se realiza un seguimiento de resultados de forma continua considerando la eficiencia y la eficacia del proceso de selección. Se puede decir, que la empresa necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionen los mejores resultados

Ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa

Una vez analizado el proceso de selección de personal, se señalan las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa

- El proceso de selección del personal permite identificar las competencias genéricas de acuerdo a los perfiles exigidos e incide en las estrategias de la organización y en el alineamiento del capital humano de la empresa hacia sus objetivos.
- El proceso de selección, debe estar orientado hacia la filosofía general, a la cultura organizacional y por ende a la escogencia de las personas con componentes claves para que la organización sea cada vez más productiva
- Un medio que permite que la organización logre alcanzar sus objetivos, a través de la puesta en práctica de técnicas y métodos para captar una persona donde se espere tenga un desempeño idóneo.
- En el proceso de selección los aspirantes a formar parte de la empresa deben compartir sus mismos valores y posteriormente, mediante los procesos de desarrollo de competencias se busca llevar al nivel deseado las competencias que permitan lograr actuaciones y comportamientos deseados, asumir los retos y desempeñar las funciones definidas en los perfiles de cargos.
- Es por ello, que la organización, requiere estudiar el proceso de selección de personal considerando los aspectos que determinan la selección por competencias, localizando candidatos con cargos multidisciplinarios vinculados a la estrategia organizativa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La empresa Tomalotodo, C.A.se encuentra en un ambiente cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, en donde el foco de cualquier organización debe estar al margen de la eficacia, eficiencia y en la obtención de los resultados. Lo que se requiere en la actualidad, es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo.

Para las organizaciones, resulta indispensable contar con las personas que posean características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos. Al respecto, un sistema estratégico de selección de personal surge como una alternativa que permite lograr una gestión de los recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo a acceder a ellos; ya que impulsa a un nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa garantizando de esta manera el desarrollo y la administración potencial de las personas.

En este sentido, se propone llevar el proceso de selección bajo un sistema estratégico basado en la gestión por competencias adaptado a las necesidades de la empresa, ya que en la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización. Para el desarrollo del sistema estratégico propuesto se identificarán las competencias que se requieren de acuerdo a las actividades a desempeñar, se

establecerá el perfil competencias requerido y se elaborará la descripción del proceso de selección del personal basado en competencias.

5.2 Justificación de la Propuesta

En el entorno organizacional actual, los recursos humanos son quienes determinan que una empresa tenga éxito o fracaso. En cuanto, a esto el proceso de selección resulta clave, ya que a través de dicho proceso se escogería las personas que definan el desempeño y desarrollo organizacional. Al respecto, la propuesta de un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A. se justifica porque contribuirá a que el personal tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

Esto con la con la finalidad de proporcionarle un valor competitivo en la captación de su personal, a fin de acercarse a la conformación de equipos altamente efectivos y que sean capaces de activar los objetivos propuestos a través del conocimiento y de aquellas habilidades que aceleren el comportamiento humano.

A su vez, le permitirá llevar a cabo eficientes procesos de carácter organizacional, tales como; la planificación estratégica corporativa, la supervisión y la comunicación, lo que a su vez incidirá en el logro de las metas y objetivos que definen a la organización, y que se orientan a generar elevados niveles de satisfacción al cliente.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las competencias que se requieren de acuerdo a las actividades a desempeñar.
- Establecer el perfil de competencias al proceso de selección de la empresa.
- Elaborar la descripción del proceso de selección del personal basado en competencias.
- Formular acciones para incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional. Existe la disponibilidad de la gerencia de la empresa Tomalotodo, C.A. en llevar a cabo la propuesta planteada, así como la disponibilidad y receptividad del personal del área de recursos humanos; por lo cual, desde el punto de vista institucional la propuesta es viable.

Factibilidad Operativa. La propuesta es operativamente factible, ya que la empresa posee la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misma, además del personal necesario para la puesta en marcha, solo se requiere la actualización del proceso de selección basado en la identificación de las competencias.

Factibilidad Técnica. Desde el punto de vista técnico, la propuesta es viable, esto debido a que la organización cuenta con la tecnología y los equipos necesarios para la aplicación de la propuesta, tales como computadores, con programas ajustados a la propuesta, donde se procesen los datos y se genere información necesaria para la toma de decisiones en cuanto a los recursos humanos. Por otro lado, se requiere de la elaboración de formatos impresos para la recolección de datos.

Factibilidad Económica. Para la aplicación de las estrategias cuenta con el apoyo económico por parte de la empresa, ya que los gastos de operatividad están considerados en el presupuesto anual asignado a la organización.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1. Identificar las competencias que se requieren de acuerdo a las actividades a desempeñar.

Antes de iniciar el proceso de selección es preciso definir y desarrollar el perfil de competencias para incorporarlo a la descripción de los requisitos exigidos para el cargo a ocupar. Para ello, el jefe del departamento solicitante y el Jefe de Recursos Humanos se reunirán y coordinadamente acordarán el listado de competencias que requiere el cargo.

Cuadro 14. Listado Definitivo de las Competencias (FC01)

Listado De Definición De Competencias	Empresa Tomalotodo, C.A.
<p>I. Competencias de Logro y Acción:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Motivación al Logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelenciab. Preocupación por el orden y la calidad, por disminuir la incertidumbre mediante controles y aprobacionesc. Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidadesd. Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta	
<p>II. Competencias de Ayuda y Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demásb. Orientación al cliente, deseo de ayudar a los demás, satisfacer sus necesidades	
Elaborado por: _____	Aprobado por _____

Fuente: Solórzano (2018)

Listado Definitorio de las Competencias (FC01)

Listado De Definición De Competencias	Empresa Tomalotodo, C.A.
<p>III. Competencias de Influencias:</p> <p>a. Impacto e influencia sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.</p> <p>b. Conocimiento organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica excelente dentro de las organizaciones</p> <p>c. Construcción de relaciones, capacidad de crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar metas relacionadas con el trabajo</p>	
<p>V. Competencia de Eficacia Personal:</p> <p>a. Autocontrol, capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones</p> <p>b. Confianza en sí mismo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos</p> <p>c. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos</p> <p>d. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento a la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización</p>	
<p>VI. Competencias Gerenciales:</p> <p>a. Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>b. Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los planes, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo</p> <p>c. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.</p>	
Elaborado por: _____	Aprobado por _____

Fuente: Solórzano (2018)

Objetivo 2. Establecer el perfil competencias al proceso de selección de la empresa

I. Adaptación del perfil de competencias al proceso de reclutamiento

Se propone el siguiente formato:

Formato 1. Perfil de Competencias (FC02)

I. DATOS GENERALES		Empresa Tomalotodo, C.A.		
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Empresa:				
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO				
Funciones del Puesto	No Exigidos	Bajos	Medios	Bajos
Formación Académica:				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Conocimientos Específicos:				
Requisitos:				
Condiciones de Trabajo:				
Requisitos de Responsabilidad:				
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES):				
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:	

Fuente: Solórzano (2018)

Descripción del Formato:

Denominación del puesto: se colocará del nombre del cargo.

Ubicación en la empresa: se colocará el departamento a quién pertenece el cargo.

Misión del puesto: finalidad. Responde a la razón de la existencia del cargo. Debe expresarse que hace el puesto y para que lo hace.

Funciones del puesto: se colocarán las actividades inherentes al cargo.

Formación académica: se refiere a los requerimientos académicos requeridos para el cargo (título universitario, estudios adicionales, etc.).

Nivel de Experiencia: se refiere al nivel de experiencia exigida para el cargo (experiencia en cargos similares).

Experiencia previa: tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizaje cuantitativo y cualitativo adquirido por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto. Indicar el tipo de posiciones que debe haber ocupado previamente el candidato para que resulte idóneo para el puesto.

Conocimientos específicos: naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo

Requisitos: indicar, si es que efectivamente se requieren para cumplir el propósito del cargo, los requisitos de formación, especialización, experiencia, edad, etc.

Condiciones de Trabajo: se refiere a las condiciones del área de trabajo (temperatura, iluminación adecuada, etc). Abarca el ambiente de trabajo y los riesgos inherentes, y está referido a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo.

Competencias: conjunto sinergizado de conocimientos habilidades y características de personalidad (aptitudes y actitudes) requeridos para cumplir con el máximo nivel de eficacia y eficiencia el propósito del cargo.

Requisitos de Responsabilidad: referido a la asignación de obligaciones que le corresponderían al ocupante. (Supervisión de personal, material herramientas o equipos, contactos internos y/o externos, entre otros).

Una vez construido el perfil de competencias se deben formular las pautas sobre las cuales se dirigirá el reclutamiento y que se publicarán para posteriormente iniciar el llamado de los candidatos tanto internos como externos.

II. Lineamientos de Selección en base a Competencias

Para llevar a cabo el desarrollo y consecución de la propuesta se deben incorporar los siguientes aspectos al proceso de selección: después de haber seleccionado al grupo preliminar tomando en consideración el perfil se realizará el primer encuentro con el jefe de recursos humanos y con el jefe del departamento solicitante y se aplicarán las técnicas para la identificación de las competencias, cuyos resultados se sumarán al criterio de selección. A continuación se muestra el cuadro de distribuidor de competencias.

Formato 2. Distribución de Competencias (FC03)

DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS POR TAREAS		Empresa Tomalotodo, C.A.
Cargo:		
Departamento:		
TAREA	COMPETENCIAS	
Elaborado por: _____ Aprobado por: _____		

Fuente: Solórzano (2018)

Descripción del formato:

Cargo: Nombre del cargo

Departamento: Colocar el departamento a quién pertenece el cargo

Tarea: Son las actividades que se realizan en el cargo y deben estar asociadas a las competencias

Competencias: Se refiere a las competencias que están asociadas a las tareas del cargo.

Posteriormente, se identificarán las competencias con las que cuenta el candidato, las cuales se observan en el siguiente cuestionario

Cuadro 15. Identificación de las Competencias en los Candidatos (FC04)

Cuestionario De Identificación de Competencias En Los Candidatos	Empresa Tomalotodo, C.A.
Nombre del candidato:	
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de informaciones, tilde con una(X) la que le parezca cierta de acuerdo a sus actitudes :	
<ol style="list-style-type: none">1. Hago bien las cosas_____2. Hay cosas que me resultan difíciles de hacer_____3. Cuando confío en mi juicio, adopto decisiones erróneas_____4. Soy competente y estoy capacitado como cualquier otro_____5. Tiendo a evitar retos nuevos_____6. Puedo aprender cosas nuevas_____7. Casi todas mis decisiones son acertadas_____8. Siempre cedo a los planes a los demás_____9. Fijo objetivos alcanzables por mi cuenta_____10. Me gusta desarrollar mi inventiva para mejorar los resultados de mi trabajo_____	

Fuente: Solórzano (2018)

Cuadro 15. Identificación de las Competencias en los Candidatos (FC04)

Cuestionario De Identificación de Competencias En Los Candidatos	Empresa Tomalotodo, C.A.
Nombre del candidato:	
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de informaciones, tilde con una(X) la que le parezca cierta de acuerdo a sus actitudes :	
<p>11. Persigo metas hasta lograrlos_____</p> <p>12. Si tengo una idea no planteo por temor al rechazo_____</p> <p>13. Cuando hay muchas dificultades desisto de llevar a cabo una tarea_____</p> <p>14. Mientras cumplo con mi trabajo, los demás que se ingenien_____</p> <p>15. Es importante que conozca el trabajo de mis compañeros, aunque no sea mi área_____</p> <p>16. Debo saber escuchar a mi jefe y a mis compañeros y entenderlos_____</p> <p>17. Si los demás no tienen razón y se alteran debo responder igual emocionalmente_</p> <p>18. Aunque vaya más allá de mis tareas, debo colaborar con mis compañeros_____</p> <p>19. Está muy bien discrepar de las opiniones ajenas_____</p> <p>20. Me cuesta dar a conocer mis deseos y necesidades_____</p> <p>21. Me molesta no lograr lo que quiero; detesto aceptar negativas a mis demandas__</p> <p>22. Me siento fuertemente integrado a mi familia y a la sociedad_____</p> <p>23. La gente suele aceptarme como soy_____</p> <p>24. Soy hábilmente persuasivo y convenzo a los demás de mis ideas_____</p> <p>25. Las cosas suele salir bien, aunque sea al final_____</p> <p>26. Puedo encargarme de resolver las cosas cuando es necesario que lo haga_____</p> <p>27. Tengo la capacidad necesaria para resolver casi todas mis dificultades_____</p> <p>28. Controlo mi vida_____</p> <p>29. Los impulsos me controlan_____</p> <p>30. No me las arreglo bien en situaciones de estrés_____</p>	

Fuente: Solórzano (2018)

Cuadro 15. Identificación de las Competencias en los Candidatos (FC05)

Cuestionario De Identificación de Competencias En Los Candidatos	Empresa Tomalotodo, C.A.
Nombre del candidato:	
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de informaciones, tilde con una(X) la que le parezca cierta de acuerdo a sus actitudes :	
31. Merezco amor y respeto_____	
32. Antes de tomar decisiones deben analizarse las causas – efectos aunque tome tiempo_____	
33. Suelo vincularme con la organización a la que pertenezco_____	
34. Cumpló una función en el mundo_____	
35. Mi mundo es muy seguro_____	

Fuente: Solórzano (2018)

Este cuestionario se presenta a los candidatos de manera desordenada, dirigidas a identificar las diferentes competencias que ameritan el cargo. Una vez aplicado el cuestionario se deben valorar los resultados de acuerdo al criterio de evaluación, que a continuación se presenta:

Cuadro 16. Criterios de Evaluación de los resultados del cuestionario de Competencias a Candidatos (FC06)

Criterios de Evaluación de los resultados del cuestionario de Competencias a Candidatos	Empresa Tomalotodo, C.A.
Competencias de Logro y Acción: Respuestas correctas: 1, 3, 4, 6, 9,10 y 11. Mínimo de aceptación: 5	
Competencias de Ayudas y Servicios: Respuestas correctas: 15, 16, 18, 22, y 23. Mínimo de aceptación: 4	
Competencias de Influencia: Respuestas correctas: 19, 23 y 24. Mínimo de aceptación: 2	
Competencias Cognitivas: Respuestas correctas: 25, 27, 29 y 32. Mínimo de aceptación: 3	
Competencias de Eficiencia Personal: Respuestas correctas: 2, 7, 25, 28, 38, 39, 41 y 43. Mínimo de aceptación: 7	
Elaborado por:_____ Aprobado por:_____	

Fuente: Solórzano (2018)

Secuencia de Evaluaciones al Candidato

Luego de aplicadas las técnicas para identificar las competencias en los candidatos al cargo, se reunirá la información en un formato que permita apreciar los resultados de esta, buscando la sincronía entre ellos y así emitir una información de apoyo, de acuerdo a la última entrevista, la cual es la Secuencia de Evaluaciones al Candidato: Esta técnica recoge los resultados obtenidos, permitirá tomar la decisión de la selección del candidato apto para ocupar el cargo de acuerdo al conocimiento técnico, experiencia basado en el perfil del cargo y el perfil de las competencias. A continuación se presenta el formato:

Formato 3. Secuencia de Evaluaciones al Candidato (FC07)

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO			Empresa Tomalotodo, C.A.
Postulado: _____			
Fecha: _____			
Cuestionario de identificación de competencias	Entrevista Técnica	Otras Pruebas	Observación
Competencia de Logro y Acción			
Competencia de Ayuda y Servicio			
Competencias de Influencias			
Competencias Cognitivas			
Competencias de eficiencia personal			

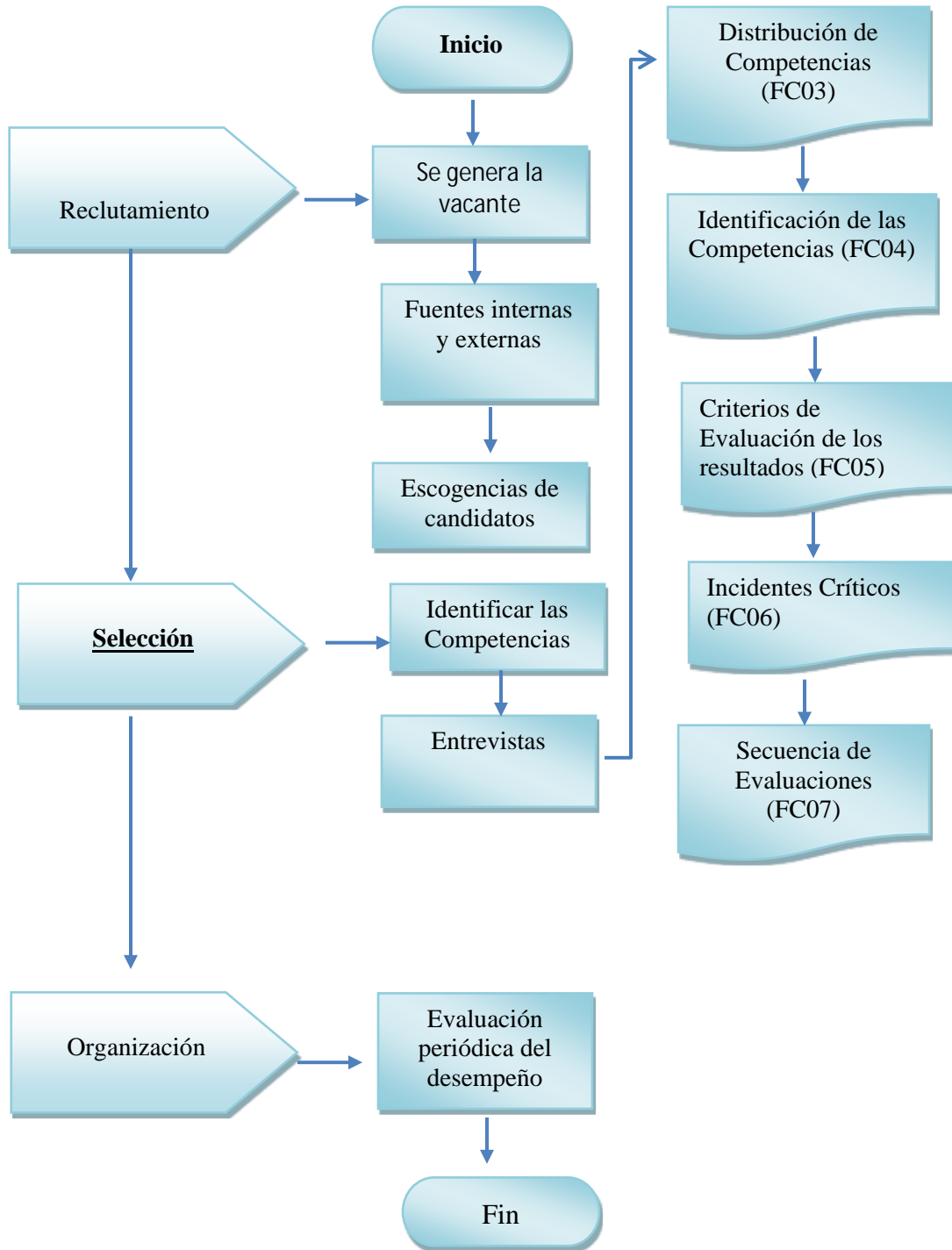
Fuente: Solórzano (2018)

Objetivo 3. Elaborar la descripción del proceso de selección del personal basado en competencias que mejore el rendimiento laboral.

El proceso de selección de personal basado en competencias adaptado a las necesidades de la empresa Tomalotodo, C.A. se describe de la siguiente manera:

1. Se puede decir, que se inicia cuando se genere una vacante o la gerencia lo requiera, para lo cual se deben considerar diversas fuentes de reclutamiento internas y externas.
2. En una primera evaluación se deben escoger los posibles candidatos que satisfagan los requerimientos mínimos de los perfiles de cargo. En este sentido, se toma en cuenta el listado definitorio de las competencias (FC01) y adaptarlo al perfil de las competencias (FC02).
3. Luego de tener un grupo de posibles candidatos se comienza el proceso de selección, en el cual se van a comparar las habilidades, destrezas y conocimientos que posean los posibles candidatos con las competencias establecidas.
4. Para identificar las competencias de los candidatos se realizan diversas entrevistas y evaluaciones, entre las cuales se tiene Distribución de Competencias (FC03), Identificación de las Competencias en los Candidatos (FC04), Criterios de Evaluación de los resultados del cuestionario de Competencias a Candidatos (FC05 y Secuencia de Evaluaciones al Candidato (FC06).
5. Luego de comparado y evaluada las competencias se elige al candidato cuyas competencias se adecuen a las exigencias por el perfil y la descripción del cargo.
6. Posteriormente se deben hacer evaluaciones periódicas de desempeño del individuo en el cargo, a fin de determinar que no existan brechas entre las competencias exigidas y las existentes, o para realizar readecuación del perfil.

Flujo del Proceso de y selección de personal basado en competencias



Fuente: Solórzano (2018)

Objetivo 4. Formular acciones para incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores

Una vez seleccionado el personal idóneo en la empresa a través del proceso de selección, es necesario que el personal se sienta identificado con la empresa y que mejore su rendimiento laboral, se proponen las siguientes acciones:

1. Dirigir y desarrollar a los trabajadores

- Dirigir a los trabajadores en las funciones que tienen asignadas y hacer un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados
- Mantener a los empleados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación
- Sensibilizarse ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones.. Identificar las áreas en las que se necesita formación y ordenar el trabajo de forma que facilite el aprendizaje

2. Establecer niveles deseados de Desempeño

- El gerente o jefe de cada departamento de la empresa debe conocer o evaluar si el trabajador programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos en sus actividades y si utiliza los recursos con eficiencia. De igual forma, verificar si puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo y si se anticipa a las necesidades o problemas futuros
- Verificar si el trabajador mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes

- Verificar si el trabajador actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. En este caso, la gerencia de la debe conocer si los trabajadores en cada puesto de trabajo tienen nuevas ideas, si inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo y puede trabajar independientemente

3. Establecer los niveles de participación de los trabajadores

- Promover la implementación de actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos de la empresa
- Crear un consejo de trabajadores (trabajadores y gerentes), donde los mismos tengan oportunidad de compartir ideas, inquietudes y experiencias, analizar dificultades sobre el desempeño y sugerir alternativas de solución
- Entendimiento y Compromiso: se implementarán folletos informativos, explicando los estándares o las normas establecidas en cada área de la empresa, las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de los proyectos. Así como el cumplimiento de las metas por los trabajadores, esto con la finalidad de lograr objetivos individuales y organizacionales
- Se establecerán buzones para que los empleados expresen de manera escrita las sugerencias que consideren necesarias para un mejor desarrollo de sus funciones dentro del departamento donde laboran. Esto permitirá que los empleados desde su óptica de desarrollo de los procesos propongan y den ideas concernientes a mejorar tanto sus actividades como el entorno laboral en el cual se desenvuelven

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber culminado el proceso de investigación, se presentan a continuación los aspectos de mayor importancia que surgieron durante la realización del proyecto. En tal sentido, se concluye, con respecto al objetivo uno, el consistió en diagnosticar la situación actual en relación a la selección del personal en la empresa Tomalotodo, C.A., concluyendo que no se emplean técnicas adecuadas para elegir los candidatos idóneos, presentando debilidades en el proceso de selección, ya que no se toman en cuenta las competencias necesarias para ocupar los cargos. Por otra parte, la empresa no tiene identificada las competencias genéricas de acuerdo a los perfiles exigidos, ya que no está actualizado de acuerdo las exigencias del entorno, observándose que no se le da la debida importancia que tiene la identificación de las competencias de los candidatos a incorporar en la estructura organizacional. Sin embargo, el personal posee ciertas actitudes positivas, como la ética, el trabajo en equipo, el deseo de hacer las cosas bien, lo cual se traduce en un adecuado ambiente laboral, que facilita la ejecución de la propuesta de esta investigación.

En cuanto al segundo objetivo, se identificaron las ventajas de un sistema estratégico de selección de personal en la empresa Tomalotodo, C.A., concluyendo que, el proceso de selección es una de las prácticas de recursos humanos que impacta en las estrategias de la organización y en el alineamiento del capital humano de la empresa hacia sus objetivos. En este sentido, las bases de selección de una organización son pilares del modelo organizacional en sí mismo, que impactan directamente en cómo debe estar organizado el trabajo. Se puede señalar, que en un proceso estratégico de selección de personal se incorporan nuevas personas para formar parte de sus cuadros jerárquicos, por tanto, se busca elegir al talento humano que define la competitividad de la empresa. Sin embargo, el proceso se realiza de manera tradicional, puesto que no se posee un programa de selección por

competencias para captar a las personas que tengan y demuestren un perfil específico

Finalmente, se concluye, de acuerdo al objetivo tres, la necesidad de diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A., por lo cual, se procedió a identificar las competencias que se requieren de acuerdo a las actividades a desempeñar, así como establecer el perfil competencias al proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

Recomendaciones

Después de presentar las colusiones, se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, así como la puesta en marcha de la propuesta planteada en la empresa, ya que permitirá que la gestión de recursos humanos se lleve a cabo de manera eficaz, a su vez se logrará la eficiencia empresarial. De igual forma, se recomienda que se aplique a todas las áreas de la organización, de tal manera que se podrá cumplir los objetivos propuesto, así como su crecimiento y desarrollo.
- También se recomienda a la empresa la aplicación de estrategias que incrementen la identidad del personal con valores y cultura organizacional, para de esta forma fortalecer el sentido de pertenencia de los mismos.
- La empresa debe considerar, estudiar y promover la actualización de los manuales de descripción de cargos, así como el perfil técnico de estos, a fin de contextualizar las funciones de los mismos de acuerdo a las demandas del mercado actual.
- Se hace necesario que los procesos de reclutamiento y selección sean estratégicos, es decir, se planifiquen con miras al presente y al futuro, orientándose a largo plazo. Estos procesos deben marchar en consonancia con la planificación estratégica de la empresa para el logro de los objetivos y metas propuestas.

- La empresa debe promover un proceso de evaluación de desempeño continuo a todos los niveles de la organización, lo cual permitirá medir cuantitativamente los logros de cada individuo dentro de la misma y a su vez determinar en qué aspectos debe mejorar cada uno.
- Elevar los factores motivacionales, comunicacionales, instaurando una gerencia participativa que permita prácticas integradoras mediante conexiones positivas de interacción. Eso pudiera lograrse, mediante reuniones formales e informales, círculos de estudio y dinámicas grupales, de manera colaborativa y cooperativas.
- Finalmente se recomienda, la capacitación en todas las áreas funcionales, instruyendo al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, de manera tal que se logren mejoras en su desempeño y la organización logre sus objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). **Selección por Competencias**. Ediciones Granica. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo.
- Bisquerra, Rafael. (2010). **Metodología I**. 2da.Edición. Editorial Me Graw Hill: México, D.F.
- Bunge, M (2000). **La investigación científica**. México: Siglo Veintiuno.
- Certo, S. (1998). **Administración Moderna**. México Mc Graw Hill.
- Chiavenato (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos** (5ta. Edición) Colombia. Mc Graw Hill.
- Chruden y Sherman (1986) **Administración de personal**. Editorial Continental S.A. México
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.
- DESSLER, G (1996). **Administración de personal**. Sexta edición. México.
- Geraldine Rodríguez(2016),**Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Área de Despacho de una Empresa de Distribución de Embutidos y Quesos en Valencia, Estado Carabobo**, “Universidad de Carabobo”. Carabobo. Venezuela.
- Gonzales (2013),**Programa de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en Competencias para la Empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.** “Universidad José Antonio Páez”. Carabobo. Venezuela.
- Haygroup (2007). **Proceso de Selección de Personal**. Seleccionando los mejores
- Kestler (2015), **“Selección de Personal y Desempeño Laboral en Planta Azucarera”**, “Universidad Rafael Landívar” (Guatemala). Guatemala.

- López (2013), **“Sistema de Indicadores de Gestión para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresas Polar”**. “Universidad José Antonio Páez”. Carabobo. Venezuela.
- Mijares y Gracia, **Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado**. “Universidad José Antonio Páez”. Carabobo. Venezuela.
- Muñoz y Vega (2002). **Gestión por Competencias**. (En línea). Disponible en www.gestiopolis.com/recursos/.../rrhh/gesporcomp.htm.
- Sabino, Carlos (2014), **El Proceso de Investigación**. El Cid editor. Caracas. Editorial PANAPO.
- Tamayo, Tamayo (1993), **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Prentice Hall, México.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela
- Zaidman (2016), **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa de Administración y Mantenimiento del Estacionamiento de un Centro Comercial Ubicado en Valencia Estado Carabobo**. “Universidad de Carabobo”. Carabobo. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de SISTEMA ESTRATEGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE MEJORE EL RENDIMIENTO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN TOMALOTODO, C.A

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Existen en la organización procedimientos preestablecidos para llevar a cabo el proceso de Selección de personal?		
2	¿Conoce las normas que la empresa mantiene para el proceso de selección de personal?		
3	¿En la actualidad la empresa cuenta con un programa de selección de personal que evalúe las características del candidato que va optar a un determinado puesto de trabajo?		
4	¿En el proceso de selección se realizan entrevistas a los posibles candidatos para elegir e que más se adapte al cargo?		
5	¿El departamento de recursos humanos, aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección?		
6	¿En la actualidad en el departamento de Recursos Humanos estudia las necesidades de recursos humanos para así gestionar el proceso de selección de capital humano?		
7	¿La organización posee un programa de selección por competencias que busque seleccionar a las personas que tengan y demuestren un perfil específico?		
8	¿Cuándo hay una necesidad de incorporar personal a la empresa el departamento de recursos humanos suple las necesidades existentes dentro de las distintas áreas departamentales de forma eficiente?		
9	¿La empresa toma en cuenta las competencias de los trabajadores para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer tu imagen como trabajador?		
10	¿Considera que en la empresa existe una alta rotación de personal?		
11	¿Se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales?		
12	¿Considera necesario diseñar un sistema estratégico de selección de personal que mejore el rendimiento laboral en la organización Tomalotodo, C.A.?		

ANEXO 2

Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto observado	Si	No
1	La selección de personal permite incorporar nuevas personas para formar parte de sus cuadros jerárquicos, busca elegir al talento humano que define la competitividad de la empresa.		
2	Cuando hay necesidad de cubrir una vacante los supervisores o jefes, le indican de manera clara y precisa conocimientos, habilidades y competencias que deberá tener el candidato a optar por un determinado puesto de traba		
3	El departamento de recursos humanos, tiene un formato de requisición de empleo para ser llenado por los coordinadores y jefes de las distintas áreas departamentales		
4	Se desarrollan planes gerenciales que permitan optimizar la gestión del proceso de selección de personal a mediano plazo		
5	Existen manuales de normas y procedimientos dirigidos al proceso de selección de personal		
6	El seguimiento de resultados se realiza de forma continua considerando la eficiencia y la eficacia del proceso de selección por parte de la empresa objeto de estudio		