



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y JURÍDICAS
POST GRADO EN DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL TALENTO HUMANO
ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA TELEFÉRICO MUKUMBARÍ DEL
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

Autora: Blanca M. Matheus Z.
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Septiembre del 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y JURÍDICAS
POST GRADO EN DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL TALENTO HUMANO
ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA TELEFÉRICO MUKUMBARÍ DEL
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Blanca M. Matheus Z.
Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Septiembre del 2017

INDICE GENERAL

	Pp.
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	5
I. EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	10
Justificación de la investigación	11
Delimitación y alcance de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación	14
Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”	21
Bases Teóricas	27
Gestión del talento humano	27
Objetivo de la gerencia de talento humano	33
Políticas y normas de la organización dirigida al reclutamiento y selección de personal	36
Diseño, descripción y análisis del puesto de trabajo en el área de RRHH.	38
Perfil del cargo y perfil del candidato	42
Perfil del cargo por competencia	43
Reclutamiento del talento humano en las organizaciones	44
Procesos de reclutamiento	46
Fuente del reclutamiento	49
Reclutamiento interno	50
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	51

Reclutamiento externo	53
Ventajas y desventajas del reclutamiento	55
Proceso de selección del talento humano	56
Etapas del proceso de selección	57
Principios de la selección de personal	60
Técnicas para la selección de personal	62
La entrevista en el proceso de selección	
Modelos de selección de personal	65
Modelo de Chiavenato	66
Modelo de Werther	67
Modelo de Gómez Mejía	68
Modelo de Mondy Wayne	68
Evaluación de los resultados de la selección de personal	69
Formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo	71
Manual de reclutamiento y selección de personal	72
Bases Legales	73
Operacionalización de las variables	80
Definición de términos básicos	83
III. MARCO METODOLÓGICO	88
Diseño de la Investigación	88
Tipo de Investigación	90
Población y muestra	91
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	92
Fuentes de Información	94
Validez y confiabilidad de los instrumentos	94
Análisis de los resultados	97
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	99
Análisis de los resultados del cuestionario	100
Resultado de la entrevista	135
Análisis general de resultados	140

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
Conclusiones	141
Recomendaciones	144
Propuesta: Instrumento para el procesamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.	146
Objetivos de la propuesta	147
Justificación de la Propuesta	148
Alcances	148
Fundamentación de la Propuesta	148
Lineamientos generales del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en el Sistema de Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.	149
Principios del proceso de reclutamiento y selección	149
Políticas del proceso de reclutamiento y selección	151
Normas generales	151
Requisitos básicos para cargos de personal administrativo	153
Normativa para el reclutamiento y selección de personal	153
Elementos conceptuales y formales del proceso de reclutamiento y selección del personal	154
Fases del proceso para el reclutamiento y selección de personal administrativo	156
Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo del Sistema Teleférico de Mérida.	159
Perfil del personal administrativo pertenecientes a la institución Sistema Teleférico de Mérida	161
Formatos	164
REFERENCIAS	167

ANEXOS

- A. Guía de Entrevista
- B. Cuestionario
- C. Formato de validación de instrumentos

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pp.	
1	Operacionalización de las Variables	81
2	Distribución absoluta y porcentual del Item 1. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	101
3	Distribución absoluta y porcentual del Item 2. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	102
4	Distribución absoluta y porcentual del Item 3. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	103
5	Distribución absoluta y porcentual del Item 4. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	104
6	Distribución absoluta y porcentual del Item 5. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	105
7	Distribución absoluta y porcentual del Item 1. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	106
8	Distribución absoluta y porcentual del Item 2. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	107
9	Distribución absoluta y porcentual del Item 3. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	108

10	Distribución absoluta y porcentual del Item 4. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	110
11	Distribución absoluta y porcentual del Item 5. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	111
12	Distribución absoluta y porcentual del Item 6. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	113
13	Distribución absoluta y porcentual del Item 7. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	113
14	Distribución absoluta y porcentual del Item 8. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	114
15	Distribución absoluta y porcentual del Item 9. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	115
16	Distribución absoluta y porcentual del Item 10. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	117
17	Distribución absoluta y porcentual del Item 11. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	118
18	Distribución absoluta y porcentual del Item 12. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	119
19	Distribución absoluta y porcentual del Item 13. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-	120

Mukumbarí.

- | | | |
|-----------|--|-----|
| 20 | Distribución absoluta y porcentual del Item 14. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 121 |
| 21 | Distribución absoluta y porcentual del Item 15. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 122 |
| 22 | Distribución absoluta y porcentual del Item 16. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 123 |
| 23 | Distribución absoluta y porcentual del Item 17. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 125 |
| 24 | Distribución absoluta y porcentual del Item 18. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 126 |
| 25 | Distribución absoluta y porcentual del Item 19. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 127 |
| 26 | Distribución absoluta y porcentual del Item 20. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 128 |
| 27 | Distribución absoluta y porcentual del Item 21. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 128 |
| 28 | Distribución absoluta y porcentual del Item 22. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 129 |
| 29 | Distribución absoluta y porcentual del Item 23. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que | |

	labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	130
30	Distribución absoluta y porcentual del Item 24. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	131
31	Distribución absoluta y porcentual del Item 25. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	132
32	Distribución absoluta y porcentual del Item 26. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	133

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pp.
1 Item 1. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	101
2 Item 2. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	102
3 Item 3. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	103
4 Item 4. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	104
5 Item 5. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	105
6 Item 1. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	106
7 Item 2. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	108
8 Item 3. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	109
9 Item 4. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	110
10 Item 5. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	111
11 Item 6. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH	112

del STM-Mukumbarí.

- | | | |
|-----------|---|-----|
| 12 | Item 7. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 114 |
| 13 | Item 8. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 115 |
| 14 | Item 9. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 116 |
| 15 | Item 10. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 117 |
| 16 | Item 11. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 118 |
| 17 | Item 12. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 119 |
| 18 | Item 13. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 120 |
| 19 | Item 14. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 121 |
| 20 | Item 15. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 123 |
| 21 | Item 16. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 124 |
| 22 | Item 17. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 125 |
| 23 | Item 18. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí. | 126 |

24	Item 19. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	127
25	Item 20. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	128
26	Item 21. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	129
27	Item 22. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	130
28	Item 23. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	131
29	Item 24. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	132
30	Item 25. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	133
31	Item 26. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.	134



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICAS Y JURÍDICAS
POST GRADO EN DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y GESTIÓN EMPRESARIAL

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL TALENTO HUMANO
ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA TELEFÉRICO MUKUMBARÍ DEL
ESTADO MÉRIDA

Autora: Blanca Margarita Matheus Zerpa

Tutora: Julia Carruyo

Fecha: Septiembre, 2017.

RESUMEN

La investigación estuvo dirigida a la presentación de una propuesta de Instrumento de Reclutamiento y Selección para el Talento Humano Administrativo del Sistema Teleférico de Mérida "Mukumbarí", ubicado en el municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva de campo, no experimental de tipo transeccional, en modalidad proyecto factible. La población objeto de estudio la conformó el personal que labora en el Departamento de RRHH y la gerencia de dicho departamento. Se consideró para el estudio todo el personal que labora en dicho departamento en un total de treinta (30) personas. Las técnicas utilizadas para recabar la información fueron la Entrevista y la Encuesta, para lo cual se utilizaron los instrumentos: "Guía de Entrevista" y el "Cuestionario". El cuestionario se conformó con veintiseis (26) ítems en modalidad de escala de Likert. Los instrumentos fueron validados por la opinión de experto y la confiabilidad se le dio mediante el análisis de Alfa de Cronbach. La entrevista se aplicó al personal gerencial y el cuestionario al personal que labora en el Departamento de RRHH, con la finalidad de obtener información sobre los procesos de reclutamiento y selección que se aplican en el departamento, igualmente se recabó información de la gerencia relacionadas a las políticas de RRHH aplicadas en la institución, concluyendo que no existen políticas claras ni lineamientos precisos que puedan servir de guía al personal de RRHH para realizar de manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, por lo que se propuso el instructivo guía para el desarrollo eficiente del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo del Sistema Teleférico de Mérida.

Palabras Claves: *Gestión del talento humano, Reclutamiento y Selección de personal, Personal administrativo, Sistema Teleférico de Mérida.*

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las organizaciones han estado en la búsqueda de procesos que optimicen y mejoren las actividades de administrativas y por ende la gestión de Recursos Humanos, es por ello que en todas las organizaciones se ha buscado implementar un carácter básico para el desarrollo de las actividades programadas de gerencia de personal, dado a que se considera al talento humano como el recurso más importante de la organización. Considerándose a éste, como la clave para alcanzar altos niveles de desempeño y competitividad en cualquier tipo de empresa.

Alcanzar esta competitividad, implica que la gerencia de dichas organizaciones diseñe y contemple políticas dirigidas a procurar disponer del personal adecuado y calificado en cada uno de sus puestos de trabajo, a manera de garantizar el buen funcionamiento de la misma. Esto se logra gracias a la gestión que debe realizar la gerencia de RRHH, incorporando de manera eficiente todos los requerimientos necesarios para el buen desenvolvimiento de la función de reclutamiento y selección del personal.

Esta función en particular, como lo es el reclutamiento y selección de personal, incluye requerimientos esenciales para lograr la incorporación de candidatos con las competencias que se requieran para el cargo vacante, de tal manera que se pueda abastecer de modo adecuado y oportuno el personal que requiera en sus distintos puestos de trabajo la organización. De la efectividad de este proceso dependerá la calidad del talento humano que ingrese a la organización, por lo que toda medida que se tome para mejorar dichos procesos, irá en pro de la mejor gestión y alcance de los objetivos organizacionales implementados por la organización.

De allí, que manejar criterios claros en el área de reclutamiento y selección de personal, es asunto importante que la institución identificada

como Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí” debe asumir. En la búsqueda de lograr mejorar los procesos propios de la institución inherentes al reclutamiento y selección del personal administrativo de la Institución, se planteó la presente investigación la cual tuvo como objetivo: Proponer un instrumento para realizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano administrativo del Sistema Teleférico, a manera de identificar y definir los elementos inherentes a los procesos de reclutamiento y selección de personal, adecuado a las características de los puestos de trabajo del área administrativa de la institución.

Los resultados del estudio, podrán ponerse en práctica no sólo para el personal administrativo que labora en la organización, sino también podrá dirigirse al reclutamiento y selección de todo el personal que requiera la organización para el desempeño de las distintas labores operativas que se realicen en el Sistema Teleférico de Mérida.

Considerando la naturaleza de la presente investigación y su propósito, el estudio se enmarcó en un diseño de Campo, no experimental, transeccional descriptivo, en modalidad de proyecto factible, dado a que la información que se manejó para el desarrollo del estudio, se recolectó directamente en la institución, sin alterar ni controlar ninguna variable en particular y tomada en un tiempo determinado. Posteriormente se indagaron y se describieron los procesos aplicados en la institución para el reclutamiento y selección de personal. Para indagar estos aspectos se abordó al personal que labora en el área de RRHH de la institución los cuales son los responsables del reclutamiento y selección del personal de la institución, así como también se colectó información sobre la visión del trabajador que realiza labores en el área administrativa de la institución.

En este sentido, el presente trabajo de investigación titulado “Reclutamiento y Selección para el Talento Humano Administrativo del

Sistema Teleférico MUCUMBARI del Estado Mérida”, se presenta de la siguiente manera: el **Capítulo I**, contiene el planteamiento del problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación. Seguidamente se presenta el **Capítulo II**, contenido del marco teórico. En este capítulo se incorpora en primer lugar los antecedentes relacionados al estudio y los elementos teóricos conceptuales de la temática a trabajar identificadas en elementos básicos, como lo son: Teorías sobre la administración y gestión de los RRHH expuesta por Chiavenato (2009), Reyes (2008) y Werter y Davis (2008). En cuanto a los procesos, características y fases del reclutamiento y selección de personal se consultaron principalmente elementos teóricos conceptuales expuestos por autores como Aguirre (2007), Alles (2008) Montes y Gonzalez (2010) y Zayas (2010), entre otros.

Luego se presenta el **Capítulo III**, la cual comprende los aspectos metodológicos de la investigación, como lo son: el tipo y diseño de la investigación, enmarcándose ésta en la modalidad de proyecto factible. Se presenta también la población del estudio que por contar ésta con un número accesible para el estudio se abordó de manera censal a la población. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se dio por la aplicación de la entrevista y el cuestionario. También se presenta la validez y confiabilidad de los instrumentos diseñados para el desarrollo del estudio, así como también los procedimientos a seguir para la descripción e interpretación de los resultados.

Posteriormente se presenta el **Capítulo IV**, la cual contiene los datos recolectados, analizados y presentados en tablas y gráficos mediante técnicas aplicadas en la estadística inferencial, la cual contribuyó a dar los primeros aportes que guiaron el estudio planteado. Seguidamente se presenta el **Capítulo V**, en la cual se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones del estudio. En dichas recomendaciones se incorpora la

propuesta de instrumento guía para el reclutamiento y selección de personal adaptado a las necesidades de la institución objeto de estudio.

Por último, se incluyen las referencias bibliográficas referidas al material consultado y los anexos contentivos de los instrumentos de recolección de información y formatos referidos a la validación de los instrumentos, diseñados para el desarrollo de la misma.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones han comenzado a considerar el Talento Humano y la gestión de los mismos como una de las actividades más importante y vital para la empresa, motivo por el cual las grandes, medianas y pequeñas empresas han orientado sus actividades a la gestión de Talento Humano como una prioridad, partiendo del reclutamiento y selección basado en las necesidades del puesto de trabajo, proceso que consiste en buscar o atraer candidatos idóneos y más aptos para ocupar la misma, lo que contribuirá al éxito de la Institución.

Todas las Instituciones públicas o privadas indistintamente de su estructura, atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos que disponen, ya sean financieros, tecnológicos, materiales como humanos para alcanzar los objetivos trazados. Siendo entre estos el más importante, la calidad del talento humano con el que cuenta la organización.

De manera que contar con un talento humano de calidad, se convierte en una herramienta estratégica en la organización, puesto que ésta le puede permitir sobresalir o desaparecer del mercado. De allí, que se hace necesario considerar el proceso de reclutamiento y selección como factor determinante que genere eficiencia y calidad tomando como punto de partida una planificación previa que promueva el ingreso de personal altamente capacitado con competencias, destrezas y habilidades que le permita construir un alto nivel de compromiso entre la empresa, su puesto de trabajo y la persona en si, que ejecuta la labor. (Chiavenato, 2009).

Esta relación intrínseca entre el trabajador y la organización sólo puede lograrse cuando se manejan procesos adecuados referidos al reclutamiento y selección de personal, considerado éste como el recurso más importante de consolidar y desarrollar para el avance eficiente y productivo de la organización. Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos (Alles, 2008). Bajo esta perspectiva, se puede puntualizar sin duda alguna que el recurso humano que opera en la organización, establece, guía y desarrolla los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las organizaciones, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el contexto actual del mercado.

De allí, que cada empresa debe trabajar eficazmente junto con su gente el logro de los objetivos organizacionales, por ello es indispensable para cada organización implementar nuevos programas que permitan competir en el mercado y esto se logra a través de una buena disciplina en la selección y reclutamiento de personas, que logren adecuarse al menor costo a los requerimientos de la organización para así lograr los objetivos propuestos. La expectativa, estrategias y métodos aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal en la actualidad, permite lograr la eficiencia del talento humano que labora en las organizaciones.

Dada la importancia de lo antes expuesto, Aguirre (2007) plantea que el proceso del reclutamiento y selección de personal, pasa a ser factor determinante en el éxito de cualquier empresa. Para esto se debe contar con un departamento que se encargue de garantizar el mejor aprovechamiento de los potenciales de las personas, la cual permite conformar grupos eficientes y competitivos para el éxito de la organización.

Al mismo tiempo, los cambios económico, sociales y políticos que hoy día se presentan en todas las organizaciones, hacen necesario plantear estrategias para la gestión del talento humano, más acordes a los cambios sociales, por lo que cada vez los requerimientos para contratar a un personal en particular, se vuelve más exigente, motivo por el cual cobra vital importancia que el ingreso de nuevos trabajadores a las organizaciones, se realice a través de procesos claramente definidos en cuanto a las expectativas de los aspirantes al cargo por una parte y por la otra lo que realmente requiere la empresa atendiendo las necesidades de la vacante.

Todo ello conlleva a que las organizaciones en la actualidad procuren evitar al máximo errores al momento de seleccionar su talento humano, dado a que los costos, gastos y márgenes de ganancias de una empresa son resultado de las acciones ejercidas por su capital humano, puesto que un producto o un servicio no puede ofrecerse sin la aportación del personal adecuado. Se requiere de personal calificado, con cierto conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, entre otras cosas para que pueda realizar las funciones que se pretende aporten a la empresa lo que se requiere para el cumplimiento de su estrategia comercial, por lo cual se procura ingresar a la organización sólo a aquellos trabajadores que garanticen el éxito de su desempeño, garantizando así que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

De lo anteriormente expuesto, parten posiciones críticas de algunos autores (Plane, 2003, Chiavenato, 2004, Werther y Davis, 2008), que consideran que la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados.

Ante las dificultades anteriormente nombradas, no es una tarea fácil para aquél que no tiene la destreza necesaria para desarrollar esta práctica relacionada con el reclutamiento y selección de personas ejecutarla eficientemente. Por lo que es necesario contar con estrategias y herramientas que faciliten el desarrollo adecuado del proceso, a fin de captar al personal idóneo para el puesto requerido, al mínimo costo y tiempo. De tal forma, que contar con un departamento que maneje adecuadamente estos procesos es el ideal de toda organización.

En atención a lo antes expuesto, la institución Sistema Teleférico de Mérida “Mucumbarí”, no cuenta en el área de RRHH con criterios claros para la realización eficiente del proceso de reclutamiento y selección de personal, encontrándose con dificultades para suplir las vacantes existentes, y un manejo inapropiado al momento de cubrir internamente las vacantes, lo que se traduce en descontentos, desmotivación y baja productividad, generando con ello gastos fuera de lo presupuestados, pérdidas económicas y mala imagen institucional del ente en cuestión.

En tal sentido, es conveniente abordar la situación planteada aportando una solución concreta y práctica, ya que de lo contrario el proceso de reclutamiento y selección seguiría realizándose de manera deficiente, como consecuencia de no contar con lineamientos procedimentales dirigidos a ésta área en particular, además de no contar por ejemplo con registros de personal con características ideales para cubrir las posibles vacantes, así como hacer revisión de las fuentes de captación, con la intención de mejorar la selección y posterior ingreso del talento humano.

Aunado a ello, la institución no cuenta con base de datos o registros de elegibles tomando en cuenta los requerimientos del puesto de trabajo en el área administrativa, motivo por el cual los ingresos se realizan sin tomar en consideración elementos claves como el nivel de conocimiento, experticia en

el área, en general las habilidades y destrezas requeridas para el desempeño idóneo de los cargos pertenecientes a la gestión administrativa de la institución, causando altos niveles de rotación de personal y descontentos al momento de promover alguno de los colaboradores que ya cumplen funciones administrativas en la institución.

De manera que para dar argumentos a la solución de la problemática, el estudio plantea elaborar un instrumento guía, que permita al personal responsable del reclutamiento y selección del personal, actuar de manera coherente y satisfactoria al momento de reclutar y seleccionar personal administrativo en la institución.

A razón de que este proceso forma parte crucial de la garantía de contar con el personal idóneo para la organización, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo elaborar un instrumento de reclutamiento y selección que ayude al personal del área de los RRHH del STM Mukumbarí a realizar la labor de reclutamiento y selección del personal administrativo de manera eficiente?.

Para dar respuesta a esta interrogante, el problema se sistematizó de la siguiente manera:

¿Qué procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal aplica la institución para abastecerse del personal administrativo que se requiere?

¿Qué canales o medios utiliza la institución para proveerse del personal necesario para operar eficientemente los procesos administrativos en la institución?

¿Cómo definir los elementos claves a considerar en el instrumento dirigido a los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo?

¿Qué parámetros o criterios se pueden utilizar para el diseño del instrumento de reclutamiento y selección dirigido al personal administrativo de la institución?

Las respuestas que arrojen estas interrogantes y las reflexiones críticas derivadas de la revisión que se realice sobre los procedimientos aplicados al sistema de reclutamiento y selección del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari”, orientarán las pautas que permitirán mejorar la aplicación procedimental del reclutamiento y selección del personal administrativo requerido en la institución.

En tal sentido, el presente estudio tendrá como propósito los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un Instrumento de reclutamiento y selección para el talento humano administrativo del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari” ubicado en el municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las etapas del proceso actual del reclutamiento y selección de personal administrativo en la institución.

2. Identificar los medios de reclutamiento y selección que actualmente llevan a cabo los funcionarios del área de RRHH de la institución.
3. Definir los elementos que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano administrativo en la institución.
4. Diseñar un instrumento de reclutamiento y selección para el personal administrativo del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

Justificación de la investigación

Toda institución que se conforma con el carácter y estructura de una organización empresarial, es una unidad compuesta por un grupo de personas, que funcionan con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La forma en que esas personas trabajan y se complementen en sus funciones, determinará en gran medida el éxito de la organización.

De manera que el aporte de la presente investigación, como lo es facilitar un documento guía para el proceso de Reclutamiento y selección, se convierte en un gran beneficio para los encargados del reclutamiento y selección del STM Mukumbarí, puesto que podrán contar con herramientas que le permitan detectar a las personas adecuadas para cada posición, limitando así el riesgo de equivocarse, algo que, aunque siempre existe, se debe intentar minimizar. Por lo que el documento propuesto, busca un encuentro entre lo que se necesita realmente la institución y lo que la persona candidata puede ofrecer, es considerado casi un arte para el que hay que aprender a detectar perfiles y conocer a fondo las tareas de cada puesto.

El estudio también puede contribuir a disminuir costos. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige y recluta al

personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a la organización, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido en la labor que le sea asignada ejecutar. Igualmente, personas con deficiencias o diferente perfil profesional en contradicción a los requerimientos del cargo que ocupará, producirán conflictos tanto a nivel operativo, como personales, lo cual inevitablemente afectará tanto al desempeño laboral como al alcance de los objetivos institucionales.

De manera que el impacto que se logra al obtener conocimientos y tener a la mano un instrumento guía, que permita alcanzar con eficiencia los procesos inherente al Reclutamiento y Selección de personal administrativo, permitirá fortalecer las funciones propias del personal del área de talento humano de la institución, puesto que le permitirá dirigir de manera eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación y alcance de la investigación

Delimitación

Delimitación de contenido:

Campo: Gestión del talento Humano.

Área: Reclutamiento y selección.

Aspecto: Instructivo para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo.

Delimitación espacial: La investigación se realizó en la institución identificada como “Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari”, perteneciente a la

Compañía Anónima Venezolana de Teleféricos (VENTEL), adscrita al Ministerio del Poder Popular para el Turismo. El área en la cual se desarrolló la investigación fue en el Departamento de RRHH del STM. La institución se encuentra ubicada en el Municipio Libertador- Sector las Heroínas, del Estado Bolivariano de Mérida – Venezuela.

Delimitación temporal:

El trabajo se desarrolló de la siguiente manera: durante los últimos cuatro (4) meses del año 2015, se dio una primera fase de indagación sobre conocer de forma general el funcionamiento operativo de las distintas áreas existentes en la institución, así como su constitución y normativa que la regulan. Y en una segunda fase, en un lapso de seis (6) meses del año 2016, se diseñaron y aplicaron los instrumentos de investigación identificados como “Guía de entrevista” y “Cuestionario” a la población objeto de estudio.

www.bdigital.ula.ve

Alcance

En cuanto al alcance, la investigación estará dirigida al área de los RRHH del Sistema Teleférico de Mérida, proponiendo un instrumento guía para la implementación eficiente de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo.

El instrumento guía diseñado para tal fin, sólo abordará elementos claves del reclutamiento y selección de personal administrativo presentes en el Sistema Teleférico de Mérida, sin embargo dado a las características y procedimientos descritos en el instrumento en cuestión, este también podría ser utilizado para otras áreas operativas de la institución en donde tenga lugar desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se abordarán los aspectos teóricos que soportan el abordaje al problema planteado, que de acuerdo con Bavaresco (2006:52), consiste en brindar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido. De tal forma que en el siguiente apartado se incluirán los antecedentes de la investigación, los elementos históricos referentes a la creación del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí, institución en la cual se desarrolla el presente estudio. Así como también se presentarán, los elementos conceptuales teóricos referidos a la temática del reclutamiento y selección de personal, y por último se abordarán los aspectos legales inherentes a la problemática planteada.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de estudios anteriores suelen revelar elementos vinculantes entre el trabajo que se esté realizando y otros que de alguna manera se relacionan con la temática tratada, sirviendo en cierta forma como referentes, pues al indicar los pasos a seguir y las diversas orientaciones que se toman como similares y sirven de guía al desarrollo del trabajo. Al consultar a Ramírez (2010), el autor explica que este aspecto “Consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional sobre el problema

que se pretende investigar” (p. 40). Así, los antecedentes permiten mostrar elementos referenciales con estudios que son inherentes e indicativos del camino a seguir. Al realizarse el arqueo bibliográfico sobre el tema, se encontraron las siguientes investigaciones:

Zabaleta (2010), En su estudio titulado “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en las empresas de Medicina Prepagada (AME)”. El trabajo fue elaborado para optar al título de Magister en la Universidad del Zulia- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La investigación tuvo como objetivo evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la empresa de asistencia médica de emergencia. El diseño de la investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo, transversal de carácter evaluativo. El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario, el cual fue aplicado a 50 trabajadores de la empresa. La confiabilidad de los datos se dio a través del coeficiente de alfa de cronbach. La información obtenida fue analizada e interpretada por medio del programa SPSS.

El estudio dio como resultado la identificación de debilidades en las etapas de revisión de referencias laborales y la revisión de requerimientos particulares al proceso de reclutamiento y selección. Así mismo, se destacaron debilidades en la utilización de medios publicitarios para la búsqueda de los nuevos prospectos, y en la transferencia de personal dentro de la empresa. Por otra parte, también se evidenció la ausencia de un plan acorde a las necesidades de los distintos puestos de trabajos en la organización. Las evaluaciones al personal se realizan de forma limitada, en cuanto a los exámenes, estos no son aplicados de acuerdo a los criterios de selección, los únicos utilizados son los referidos a pruebas de conocimiento.

En las conclusiones del estudio, se realizaron recomendaciones para buscar solución a las debilidades encontradas en el proceso de reclutamiento

y selección, la cual se fundamentó en la necesidad de contar con personal altamente capacitado para ejercer labores en el área de reclutamiento y selección de personal.

El trabajo contribuyó al presente estudio, en dar indicios de cómo ahondar en pautas para manejar de manera eficiente los procesos inherentes a implementar en un sistema de reclutamiento y selección de personal, elementos claves que se manejan como variables de estudio en la presente investigación.

En el mismo orden de ideas Paternina (2010), se centra en la investigación identificada como “Propuesta para la selección del personal operativo de la Policía Municipal de Maracaibo”. La investigación se presenta para optar al Título de Magíster Scientiarum en Derecho Laboral y Administración del Trabajo: Mención Administración del Trabajo, de la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas División de Estudios de Postgrado.

La investigación centró su propósito en analizar el proceso de selección de funcionarios policiales. Metodológicamente el estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible, de tipo descriptiva de campo. Se trabajó con una muestra de 120 funcionarios, a fin de indagar los métodos utilizados para su selección. El estudio dio como resultado, que la institución soporta su proceso de reclutamiento y selección asumiendo un proceso vertical de sustitución de cargos vacante, sin indagar mucho sobre otras posibilidades de captación de personal idóneo para el cargo.

El estudio concluyó, en presentar una propuesta que partiera de la fundamentación no sólo en una política estratégica de personal con el modelo que proporciona la institución, sino también enriquecer ésta con lineamientos y políticas que permitan elegir a los candidatos que posean el

perfil requerido para el cargo y así cumplir eficazmente con las metas políticas organizacionales.

Esta propuesta contribuye a la presente investigación en relación al proceso de selección orientado en un perfil adecuado para el cumplimiento de las funciones del Talento Humano. En este sentido, cobra relevancia la investigación propuesta, ya que es necesario implementar el fortalecimiento y autonomía de la Gerencia de RRHH apoyados en las políticas institucionales y nacionales para realizar el proceso de selección del personal del Sistema MUKUMBARI, con la finalidad de evitar la influencia política y la excesiva rotación del personal, entre otros.

Así mismo, Arriaza y Salinas (2012), presentaron su investigación para optar al grado de Magister en Alta Gerencia Publica de la Universidad Académica de Humanismo Cristiano de Santiago. Titulado “Perfiles para Selección de Directivos a Través del Sistema de Alta Dirección Pública” en Santiago de Chile. El propósito del estudio se fundamentó en evaluar los elementos de la selección de personal dirigido a la alta dirección Chilena, comparándolo con las políticas, normativas y expectativas enunciadas al momento de ser creada la institución, con los modelos teóricos actuales manejados sobre la temática de selección. También se realizó comparaciones con las experiencias mundiales de instituciones partícipes del sistema público que realizan selección de personal de alto nivel directivo, para de ésta forma establecer una propuesta teórica basada en los desafíos futuros de la Gerencia Pública.

Los resultados obtenidos, dieron pie a profundizar en el análisis de las fortalezas y debilidades del sistema de selección personal de altos directivos públicos y proponer un modelo teórico de definición de perfiles, con la finalidad de asegurar la concordancia con las expectativas del cargo. Por lo que ésta relación que plantea el estudio con relación a la selección de

personal en el ámbito público conecta de manera directa con las características del personal que labora en el Sistema Teleférico, por ser este una entidad de carácter público regional.

Otra investigación considerada dado a sus aportes a la presente investigación, es la presentada por Navarret (2015), titulado como “Modelo de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil”. El estudio tuvo como propósito: Diseñar un modelo de selección y reclutamiento para el desarrollo eficiente del involucramiento del capital humano, logrando una mejor productividad en las empresas de Seguridad de la Ciudad de Guayaquil. La investigación se desarrolló bajo una metodología de carácter cuantitativo, ubicada en un diseño de campo de tipo exploratoria.

Para el desarrollo del estudio se tomaron como objeto de investigación las empresas que tienen características en prestar los servicios en el área de Seguridad, ubicados en la ciudad de Guayaquil. Entre las empresas objeto de estudio se encontraron las siguientes: Compañía de Seguridad 2000 CIA (PRISEGUR), Austroseguridad CIA y la Compañía de Seguridad Privada “SEGURIVITAL CIA”. Entre todo el personal de seguridad manejado por las empresas alcanzaron una población aproximada de 100.000 individuos relacionados con la ejecución de funciones del área de seguridad, por lo que se aplicó un muestreo estratificado, a fin de trabajar con cada empresa con una muestra total de 160 individuos.

Para la recolección de la información, se aplicó al personal seleccionado de forma aleatoria un cuestionario en modalidad de preguntas cerradas. Se manejó para el análisis los indicadores de: Forma de ingreso, Tipos de exámenes aplicados para el ingreso, Requerimientos profesionales de preparación en el área de seguridad y la Antigüedad en el cargo. El análisis de la información arrojó que las empresas que laboran en el ámbito

de la seguridad presentan limitaciones al momento de ser reclutado pues este sólo se hace por medio de recomendaciones de compañeros. Las empresas en su mayoría no utilizan la contratación formal. Se evidencia descontento de los trabajadores pues no consideran que cuenten con estabilidad laboral, la cual causa altos niveles de rotación, no permitiendo contar con personal altamente preparado para la seguridad. Todos estos factores no contribuyen a la mejor selección de personal de seguridad y los trabajadores más antiguos llegan como máximo a un tiempo de 5 años en su labor.

Por lo que el estudio concluyó en presentar un modelo de selección y reclutamiento en donde se incorporan elementos claves de éste proceso como lo son: separar procesos internos del área de los RRHH con personal calificado, es decir definir áreas referidas para el reclutamiento, para la selección y para la contratación de personal. Así como también, contar con personal profesional en el área de psicología y seguridad laboral a fin de que se reestructure de manera integral estos procesos claves en las empresas de seguridad.

El estudio aportó elementos de la selección de personal inherentes a la organización y reestructuración que deben realizarse en cualquier área de RRHH para que funcione eficientemente, al momento de reclutar y seleccionar personal. Aspecto fundamental para la resolución del problema en la presente investigación.

Del mismo modo, Zambrano y Carrión (2016), presentan un estudio identificado como “Gestión del proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano en la unidad de negocio Transelectric”. El objetivo de la investigación fue el de evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano en la Unidad de Negocio Transelectric - Quito, año 2016. Los métodos empleados fueron el inductivo,

analítico y sintético, para lo cual se analizaron los procesos de reclutamiento, selección, contratación y rotación. Se trabajo con una muestra de 86 individuos, pertenecientes a las distintas áreas operativas de la empresa, indagándose sobre los diferentes procesos generados en el área de RRHH para la contratación del personal.

En el desarrollo del estudio, se evidenció que el mayor porcentaje de requerimientos los realizan las áreas técnicas siendo entre éstas la Subgerencia Proyecto 500 kV la que mayor personal requiere y por ende los procesos de selección son mayores. Le siguió la Subgerencia Proyectos de Expansión. También se analizó si los requerimientos realizados por las áreas se encuentran en la Planificación Anual del Talento Humano del año 2016 obteniendo el resultado más bajo del 57% correspondiente a la Subgerencia Proyectos de Expansión, que si se encuentra en la planificación del Talento Humano. Se estudió el cumplimiento de los perfiles de los postulantes a los puestos convocados obteniendo un resultado del 76% de la Subgerencia Administrativa, ésta es una de las áreas, en donde mayormente se cumple con el perfil del puesto, mientras que el más bajo fue del Departamento de Gestión Social y Ambiental en un 50%.

La participación de los candidatos en la ejecución de las pruebas técnicas, psicotécnicas y entrevistas es muy importante para la selección y contratación de personal de la Unidad, ya que sin ellos no se podría concluir el proceso, por lo cual se obtuvo que el 51% de candidatos que cumplían con el perfil, no se presentaron para las pruebas correspondiente a los procesos de la Subgerencia Administrativa, seguida por el Departamento de Gestión Social y Ambiental con el 41%. Por otra parte, se obtuvo información que el 33% de los informes de selección corresponde a la Subgerencia Proyecto 500 kV como resultado de la necesidad de contratar personal para la fiscalización del proyecto, actividad que debe cumplir Transelectric a partir de julio del 2016, lo que va de la mano con la incorporación del personal en un

28% le pertenece a la Subgerencia Proyecto 500 kV. El mayor porcentaje de tipo de rotación de personal lo tiene la terminación de contrato en un 81,77%. Resultados que evidencia el cumplimiento del proceso de reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal.

A manera de conclusión el estudio puntualizó, que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Unidad de Negocio Transelectric comprende un procedimiento que permite la incorporación personal idóneo que desempeña funciones en los puestos de trabajo logrando los objetivos institucionales y el desarrollo del país. Aspecto este importante a considerar en la presente investigación, puesto que la idea de presentar un instrumento para el reclutamiento y selección debe garantizar incorporar personal idóneo para el área administrativa, por lo cual elementos claves trabajados por Zambrano y Carrión serán considerados en el presente estudio.

Las investigaciones presentadas de manera general, mencionan en diferentes perspectivas la problemática que enfrentan las organizaciones al no asumir de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal, que no sólo garantizaría la disminución de costos en el funcionamiento operativo de la empresa, sino que también son garantía del buen desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. De allí, que los estudios antes mencionados contribuyeron de manera directa o indirecta a sustentar como antecedente la presente investigación.

Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”

El Sistema de Transporte Turístico Teleférico de Mérida es un Sistema que opera en la ciudad de Mérida, ubicado en el Estado Bolivariano de Mérida de la República Bolivariana de Venezuela. Es el teleférico más alto y

segundo más largo del mundo por sólo 500 metros, pero se encuentra en el primer lugar por ser el único que combina tanta altura con tantos kilómetros de largo. El teleférico de Mérida posee 12,5 Kilómetros de trayecto, alcanzando una altura de 4.765 msnm, haciéndolo una obra de ingeniería que fue tradicionalmente única en su tipo y con más de 50 años de historia. Va desde la ciudad de Mérida hasta la cima del pico Espejo dentro del Parque nacional Sierra Nevada en los Andes venezolanos, específicamente en el estado Mérida, Venezuela.

Para conocer un poco más la historia, en los primeros años de ésta obra, el teleférico fue proyectado en 1952 por un grupo de andinistas venezolanos llamado el Club Andino Venezolano durante el gobierno del General Marcos Pérez Jiménez, a fin de construir un sistema que facilitara el ascenso a la Sierra Nevada de Mérida. La propuesta fue tomada en cuenta y se procedió a hacer el levantamiento topográfico a fin de desarrollar el proyecto en 1955.

Para 1956 se trazó la ruta final y para el siguiente año ya estaba en funcionamiento el teleférico de carga hasta la estación La Aguada, quien serviría de transporte para los materiales necesarios para la construcción de las estaciones siguientes y en general contribuir al desarrollo de la obra. Para ésta época se contó con el apoyo de técnicos franceses, suizos y alemanes, ya para 1958 se contaba con la obra ya terminada en un 50%, terminándose de manera completa para marzo del año 1960 gracias al apoyo de mano obrera venezolana y del equipo técnico extranjero dirigido por el especialista francés Maurice Comte. La obra tuvo un costo para el momento de su construcción de 70.000.000 de Bolívares que para la época equivalían a unos 16 millones de dólares.

A través de los años el sistema teleférico de Mérida ha sido actualizado asegurándolo y garantizando su continuidad a través de los tiempos. Para diciembre de 2008, se realizó inspección generalizada al

sistema teleférico, realizada por la empresa austriaca Doppelmayr, inspección que reveló un avanzado desgaste en las guayas del sistema y recomendó al Gobierno venezolano el cierre del Teleférico de manera definitiva. El Teleférico fue clausurado a principios de dicho mes por razones de seguridad pública y las autoridades solicitaron a la empresa inspectora un presupuesto, a fin de renovar por completo el sistema y el tiempo estimado para la ejecución de la obra.

Posteriormente para agosto de 2008, el experto suizo HilyManzy junto a un comité técnico de la misma procedencia, realizaron una inspección general del sistema, en cuya investigación se determinó que los cables portadores de los vagones estaban a punto de cumplir 50 años, lo que es decir su vida útil. De igual manera se descubrió que una de las torres del sistema presentaba una fisura. Por recomendaciones de este grupo de expertos europeos el teleférico de Mérida fue cerrado en el mismo mes para resguardar la seguridad de los usuarios.

A partir de ésta fecha se comenzaron los proyectos de construcción del nuevo sistema teleférico de Mérida, la cual comprendió un sistema de cuatro (4) teleféricos, lo que le confiere una longitud total de 12,5 km que van desde la estación Barinitas en la ciudad de Mérida a unos 1640 msnm hasta los 4.765 msnm en la estación del Pico Espejo. Cada tramo posee dos lados, uno para cada sentido, en cada sentido hay a su vez un vagón o cabina con capacidad para 60 pasajeros. La cabina se desplaza a una velocidad promedio de 5 m/s gracias a una guaya la cual es movida por el empuje de un motor. En el Teleférico de Mérida existen dos motores en cada estación motriz (montaña y loma redonda), el primero sirve al tramo La Montaña y la estación Barinitas y el segundo motor al tramo entre la estación La Montaña y la estación La Aguada. El tercer y cuarto motor se ubica en la estación Loma Redonda y sirve a los tramos restantes, es decir, el tercero va desde La Aguada a Loma Redonda y el cuarto va, abarca desde Loma Redonda a

Pico Espejo. Las nuevas cabinas tienen una capacidad de 60 personas, más el cabinero, a diferencia de las antiguas que sólo podían trasladar un máximo de 40 ocupantes.

Terminado y perfeccionado el sistema de transporte, se procede para septiembre del 2014 su inauguración, bajo la coordinación del Ing. Andrés Izarra, regente de la cartera ministerial para el turismo, en donde se dio inicio a las pruebas de funcionamiento del nuevo sistema teleférico a quien a partir de ese momento se denominaría "Mukumbari", que en lengua indígena significa "*lugar donde se posa el sol*". Los representantes del Ministerio del Turismo aseguraron, que dicho sistema estaría en funcionamiento para operaciones comerciales a finales del 2015. En correspondencia con la terminación y puesta en marcha del sistema teleférico de Mérida, también se trabaja para garantizar la participación protagónica de las comunidades en la oferta y gestión de servicios turísticos. Impulsando el desarrollo humano integral bajo los principios de universalidad, inclusión, equidad y solidaridad social.

Posteriormente, para el 29 de abril de 2016 se abrió el Sistema en operación Pre-Comercial destinada a niños, adultos mayores y personas con discapacidad de forma gratuita. Para la fecha de presentación del presente estudio, el sistema se encuentra laborando de forma plena y completa en todas las actividades inherentes a la prestación del servicio, abierto al público en general para el disfrute del ambiente natural en la cual se encuentra inmerso el sistema de transporte teleférico de Mérida.

El sistema teleférico de Mérida se encuentra adscrito a la empresa Venezolana de Teleféricos (Ventel), la cual tiene como Visión: llegar a ser la empresa estatal que contribuya en la construcción de teleféricos e infraestructura necesaria para el desarrollo endógeno del turismo, garantizando la participación protagónica de las comunidades en la oferta y

gestión de servicios turísticos, impulsando el desarrollo humano integral bajo los principios de universalidad, inclusión, equidad y solidaridad social.

Por otra parte la organización también plantea como **Misión**: alcanzar la satisfacción de los derechos sociales y culturales de los usuarios y usuarias del sistema teleférico y de los habitantes de su área de influencia, con participación de las comunidades y los consejos de trabajadores y trabajadoras.

Adscritos a las políticas de Ventel, el Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, describe y presenta los objetivos estratégicos y Táctico de funcionamiento:

Objetivos Estratégicos

1. Promover y financiar proyectos para la formación del talento humano indispensable para el manejo y operación del Sistema Teleférico como de su mantenimiento.
2. Promover y financiar proyectos de transferencia tecnológica durante la construcción de los sistemas teleféricos nuevos.
3. Promover el desarrollo de cadenas productivas en el área turismo.
4. Incentivar el desarrollo de redes sociales asociadas al Sistema Teleférico.
5. Promover la creación de los Consejos de Trabajadores y Trabajadores.
6. Promover la inversión nacional e internacional en los servicios conexos al Sistema Teleférico.

Objetivos Tácticos

- Diseñar y ejecutar el plan estratégico de tecnología de la información y la comunicación.
- Generar mecanismos que permitan medir el impacto de la institución en los ámbitos sociales, económicos, políticos y territoriales.

- Elaborar e implementar el Plan Estratégico de centralización de la administración por VENTEL C.A. de los dos Sistemas Teleféricos.
- Iniciar en lo inmediato las asambleas y consejos de trabajadoras y trabajadoras para validar la propuesta de cambio.
- Diseñar y poner en ejecución todas las modificaciones estatutarias pertinentes a la propuesta de cambio

Por otra parte, la organización también incorpora políticas dirigidas a la preparación del talento humano dictando talleres de Seguridad laboral, Sensibilidad en materia de Turismo Accesible. Estos procesos formativos se dan por las políticas impulsadas desde el Ministerio del Poder Popular para Turismo (MINTUR), a través del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

La formación que el Sistema Teleférico aplica estas formación para que los trabajadores tengan herramientas a los funcionarios para optimizar la atención y el servicio destinado a todos los visitantes sin importar su condición, a través de éstas jornadas se garantiza la preparación del personal que labora para el STM Mukumbarí y realicen el servicio de alta calidad y así se conviertan en multiplicadores de la información.

Bases Teóricas

Gestión del Talento Humano

Anteriormente tal como lo denota Rojas (2004:92), los procesos inherentes al personal de una empresa se manejaban con la denominación de “Administración de recursos humanos”, término que ha sufrido cambios en su interpretación funcional y en la forma de diseñar y establecer cada uno de los subsistemas que la conforman. Apoyando la idea Robbins y Coulter (2012) explican que tradicionalmente se ha identificado a la administración de RRHH, como aquella gestión que logra atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo vacante o de nueva creación, en otras palabras es el alineamiento de los perfiles de las personas a las descripciones de puestos de trabajo.

En palabras de Rodriguez (2007) la Administración de Recursos Humanos tiene que ver con:

La planeación, organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacen también, las necesidades personales. (p.47).

En la definición se identifica una relación directa entre los aspectos administrativos presentes en cualquier tipo de empresa, con los que la gestión del área de recursos humanos también debe manejar. De manera que el sistema de administración de los RRHH, necesita de una gestión gerencial acorde con las innovaciones que tienen que ver con la gestión de personas, en donde continuamente se producen cambios, haciéndose necesario manejar las funciones de planificación, organización, dirección y

control relativas al personal de la empresa. Ante esta realidad la gerencia de RRHH requiere de motivación, orientación además de preparación, a fin de que pueda desempeñar el rol de gestor del talento humano de manera eficiente y efectiva, ayudando así en el proceso de la toma de decisiones facilitando el logro de los objetivos propuestos y además poseer orientación pedagógica para desempeñarse como conductor eficaz de los procesos humanos en la empresa.

En correspondencia con lo anterior Chiavenato (2004), expresa que la Administración de Recursos Humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RRHH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse

felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.
8. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí (p. 45).

Todo lo anteriormente expuesto, deja en claro que una verdadera Administración de Recursos Humanos no puede limitarse sólo a la aplicación de elementos técnicos relacionados con la contratación, entrenamiento, cancelación de nóminas y beneficios sociales, sino que por lo contrario en estos nuevos tiempos la administración de RRHH se involucra con otros elementos que van más allá de la simple operatividad y control de los procesos inherente al área de los RRHH, su gerencia está pendiente de cómo adecuar de forma coherente los cambios sociales, tecnológicos y económicos al entorno laboral, gestionar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, la ética empresarial en equilibrio con las necesidades de los colaboradores y la responsabilidad social que se genera

desde la gerencia de las empresas para con sus colaboradores y relacionados.

Ubicándose en este contexto, se puede decir entonces que existe un avance en la administración del recurso humano presentes hasta finales del siglo XX, pasando de simples cálculos técnicos, para ahora comenzar a considerar a los trabajadores como colaboradores directos de la actividad empresarial, es decir los trabajadores son personas y son los activadores inteligentes de los recursos físicos de la empresa, esto da un avance de gestión más apropiado a la administración del recurso humano, convirtiéndose lo que hoy día se denomina “Gestión del Talento Humano”.

Al respecto, Chiavenato (2009) hace un aporte interesante, cuando apunta que la gestión del talento humano:

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(p.52).

Todos estos elementos llegan a conformar lo que hoy día se denomina como la moderna Gestión del Talento Humano. Esta modernidad de acuerdo con Plane (2003), no puede lograrse por sí sola, puesto que el Administrador de Recursos Humanos debe realizar funciones que van más allá, es decir realizar funciones estratégicas, y no sólo limitarse a las operativas. En otras palabras ser el promotor de cambios actitudinales entre sus colaboradores, a través de la autogestión del mismo, es decir coadyuvar al auto conocimiento, por parte de cada uno de los colaboradores, convirtiéndose desde ese enfoque en la verdadera *Gestión de Talento Humano*, pues ésta se

fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos y en sus propósitos.

Siguiendo la idea, autores como Blanco (2007), Alles (2008) y Dessler (2009), plantean que la gestión de talento humano es un sistema, y como tal debe reunir características que le son propias, como lo es: ser holístico, sinérgico y relacional. Los autores destacan, presentándolo de manera resumida, que en la *Gestión del Talento Humano* se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales en interrelación: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal, y el subsistema formado por el hombre y las distintas interrelaciones que el mismo establece.

Desde ese enfoque, se puede deducir que la gestión del talento humano, estará relacionado de todo cuanto acontece en la organización, desde sus principios y valores organizacionales, hasta lo que se relaciona con determinar que perfil de personas necesitan para laborar en ella. Lo que implica, que la gestión que se lleve a cabo en la organización debe en primer lugar estar centrada en descubrir en los candidatos el talento y el potencial que ya poseen, y a través del entendimiento de los generadores de satisfacción de la persona, determinar y desarrollar nuevas competencias. (Chiavenato, 2009).

Por lo que las nuevas organizaciones, para alcanzar sus objetivos organizacionales no pueden conformarse en contratar a sus colaboradores bajo sistemas tradicionales de la administración de recursos humanos, sino más bien deben incorporar a su operatividad las premisas de la Gestión del Talento Humano, que no es más que prepararse para contratar colaboradores cuyo talento y potencial esté centrado en propósitos que puedan alinearse con la visión organizacional de cualquier tipo de empresa.

De tal manera, que para gestionar al talento humano en las organizaciones de manera proactiva, se tiene que considerar que el ser humano es el centro de crecimiento social y económico de la misma, lo que claramente Alles (2008) expresa cuando indica, que la gestión del talento humano se fundamenta en la gestión humana, basada en el principio que el ser humano, bien aprovechado, es el elemento más importante y más rentable en la comunidad del futuro. El problema que tiene hoy la gestión del talento humano, no es sólo lograr que la gente haga lo que se le dice que haga, cumpliendo a cabalidad las funciones estipuladas en el manual de cargo, sino que el objetivo de la organización perfilada para la empresa del nuevo siglo, debe lograr que la gente haga lo que no se le ha dicho que haga, que sea activa, creativa, innovadora, productiva, intensa, propensa al mejoramiento, que alcance logros y que la satisfagan, que piense, que participe, que aporte ideas, en resumen que trabaje y no que simplemente mantenga un empleo.

Lograr todo este cometido de manera satisfactoria, amerita que las organizaciones estén claras en qué consiste hoy día la verdadera *Gestión del Talento Humano*, lo que en palabras de Chiavenato (2009), esto puede lograrse abordando ciertos procesos, identificados como los seis (6) procesos propios de la gestión del talento humano, como lo son: (1) *Admisión de personas*: la cual se refiere al reclutamiento y selección de personas, a este se le considera como el proceso de provisión o suministro de personas en la organización. (2) *La Aplicación de personas*. Este proceso se refiere al diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. (3) *La Compensación de las personas*. Este aspecto incluye recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.

Por otro lado, se tienen los procesos referidos al Desarrollo, Mantenimiento y Evaluación de los colaboradores. En cuanto al punto (4)

Desarrollo de personas. Incluye entrenamiento, programas de cambios y desarrollos de las carreras y programas de comunicación e integración, seguidamente se da el (5) *Mantenimiento de personas*, referidas a como retener a las personas, creando condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas que laboran en la empresa. Incluye también: higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores. Y por último la (6) *Evaluación de personas*, la cual tiene que ver con el acompañamiento y control de las actividades que realizan los colaboradores. Para ello es importante incluir base de datos y sistemas de información gerencial para la toma de decisiones.

Para el presente estudio, sólo se abordarán los aspectos referentes a la (1) **Admisión de personas**, pues son las relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, es decir, se indagarán en procesos que tienen que ver con saber ¿Quién debe trabajar en la organización?, ¿Cómo agregar nuevos valores a los activos intangibles de la empresa?, ¿Cómo atraer a la organización personas con nuevas habilidades y capacidades, que permitan a la organización realizar su misión, será el principal fundamento de la presente investigación. Considerando, claro está, que todo el proceso de incorporación de personas no solamente es responsabilidad del área de los RRHH, sino también de la gerencia en línea de toda la organización, por lo tanto, los gerentes y sus equipos deben asumir en gran medida, en conjunto con el personal técnico de la Unidad de RRHH, todo lo referente al reclutamiento y selección del personal necesario para el buen desarrollo de la organización.

Objetivo de la Gerencia de Talento Humano

La gerencia de talento humano, comúnmente conocida como Departamento de Recursos Humanos, tiene como objetivo la gestión del

personal dentro de la empresa. Su principal objetivo es asegurar que los empleados de la organización tengan un equilibrio entre sus habilidades y su experiencia, y que tengan oportunidades para mejorar su posición dentro de la misma. (Dessler y Varela, 2009). Por ese motivo, el encargado de manejar el área de los RRHH debe conocer a ciencia cierta cuáles son exactamente los objetivos de cada empleado y a la vez sea capaz de ver qué es lo que necesita en todo momento.

Por lo que este departamento es clave dentro del crecimiento y desarrollo de toda organización. De acuerdo con Blanco (2007), su objetivo principal es alinear estratégicamente a los profesionales con los valores y metas empresariales, por lo que su principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Al respecto, Butteriss (2001), apunta que el objeto del Departamento de los RRHH es contratar y trasladar personal, mantener uniformes las políticas de gestión del talento humano y administrar salarios y beneficios. De manera que la principal función del Departamento de Recursos Humanos es la búsqueda de personal. En primer lugar los gestores deben determinar cuál es el perfil óptimo para cubrir un determinado puesto. Además deberán realizar todas las acciones que sean necesarias para lograr atraer a los mejores candidatos. Una vez superada esta fase comenzará el proceso de selección de personal.

Este proceso de selección de personal, consistirá en palabras de Montes. y González (2010), en determinar entre todos los candidatos cuál es el que más se adecúa al puesto que se ofrece. Una vez seleccionado el trabajador idóneo el Departamento de Recursos Humanos debe asegurar la correcta penetración del empleado en la empresa.

Otras de las tareas del Departamento de RRHH según Butteriss (Ob.cit), consiste en motivar al personal de manera integral. No cabe duda que la principal motivación del trabajador, es la remuneración por la labor desempeñada, pero existen otros mecanismos de motivación que el área de los RRHH debería considerar. Estas tendrían que ver con satisfacer las necesidades psicológicas de los trabajadores. El empleado debe sentirse parte de la empresa y, lo más importante, tiene que percibir que la organización reconoce el valor que tiene el desempeño de su tarea. El Departamento debe preparar y ejecutar todas las acciones que sean necesarias para desempeñar esta labor.

Por otra parte, enuncia la autora que el Departamento de RRHH debe encargarse también de la formación y capacitación de los trabajadores de la empresa, a manera de que dispongan de las destrezas necesarias para la ejecución correcta de su labor. Esta capacitación de la plantilla tiene que ser continua, a fin de garantizar que los empleados ganen valor con el tiempo.

Este Departamento, tal como lo expresa Rodríguez (2007), también tiene que encargarse del control y la evaluación del desempeño. Para ello, es necesario controlar y medir dentro de lo posible la contribución de los empleados. De tal manera, que interesa asignar valores a factores como la productividad, la puntualidad, la capacidad de trabajo en equipo y la pulcritud en el trabajo.

En conclusión, el Departamento de RRHH en las organizaciones tiene el compromiso de: seleccionar, capacitar y motivar a los mejores trabajadores, desarrollar e implementar políticas referentes a las condiciones laborales y motivar a los mejores trabajadores propiciando la igualdad de oportunidades entre ellos.

Políticas y normas de la organización dirigida al reclutamiento y selección de personal

Las políticas de cualquier organización son las directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización. Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, en cualquier problema que se presente en el contexto organizacional. (Koontz y Weihrich. 2007). Visto de esta manera, se puede decir que las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, por lo que éstas deben ser asumidas, como ya se ha enunciado anteriormente, desde el nivel jerárquico más alto de la organización.

Dentro de estas directrices, están consideradas las dirigidas al área de los RRHH en particular las referentes a las Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que éstas son importante para la optimización en el desempeño del recurso humano. El objetivo primordial de estas políticas es la estandarización en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos.

Por lo tanto, las políticas de reclutamiento y selección de personal ayudan a disminuir considerablemente la rotación de personal de manera continua, así como los problemas de índole económica que repercuten al no realizar de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección, como lo es: costos de contratación y capacitación de personal, indemnizaciones, demandas laborales, escasa consolidación en el equipo de trabajo y lento crecimiento del personal y la empresa. (Chiavenato, 2004).

Las políticas organizacionales dirigidas al área de los RRHH, permiten detectar prospectos internos y externos que muestren el perfil adecuado para que mejoren y contribuyan en la misión y objetivos de la empresa (Galvis,

Fernández y Valdivieso (2007). Esto puede lograrse generando políticas claras que permitan contratar de manera transparente y efectiva al personal idóneo para cada puesto, en tal sentido Lillo (2005:102), recomiendan las siguientes acciones:

1. Garantizar el respeto en la igualdad de oportunidades como la promoción de no discriminación en cualquier índole.
2. Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
3. Asegurar que en la selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
4. Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
5. Analizar y planificar la demanda de personal que requiere cada área de trabajo para alcanzar objetivos.
6. Identificar y evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
7. Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puesto de gerencia y dirección.
8. Incentivar al personal por medio de objetivos para generación motivación en sus actividades.
9. Actuar transparentemente en la nómina del personal en base a la legislación laboral vigente del país para no afectar en las prestaciones de los trabajadores.
10. Apoyar y fortalecer en las habilidades y conocimiento del personal por medio de capacitaciones y certificaciones.

Por su parte, Gómez, Balkin y Cardy (2001), introducen a estos aspectos referidas a las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal, que éstas

deben estar segmentadas o separadas en cuatros grupos en particular, como lo son:

Políticas de promoción interna: considerar a los empleados actuales para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no sólo un empleo.

Políticas de compensación: establecer elementos atractivos salariales para candidatos óptimos. En ésta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con la alta gerencia y los asesores legales, a fin de manejar políticas de compensación equitativas con el mercado actual.

Políticas sobre situación del personal: éstas deben adecuarse a las leyes de cada país, sin desmejorar las políticas salariales expuestas en las leyes que regulan este sector.

Políticas de contratación: éstas deberán adecuarse a las políticas nacional, regional e internacional, en concordancia con las necesidades y tipos de vacantes que tenga la organización.

Para concluir, todas las políticas referidas al área de los RRHH, debe estar sometidas constantemente a la revisión y actualización de las misma, debido al gran dinamismo que ésta área se encuentra sometida en toda organización. Por lo que se requiere constantemente hacer revisión, manteniéndolas actualizada dichas políticas, esto permitirá por su parte, garantizar que el área de los RRHH garantizar la capacidad en incorporar, motivar y mantener el mejor talento mediante principios éticos y legales, logrando así confianza, congruencia y disciplina en la organización.

Diseño, descripción y análisis del puesto de trabajo en el área de RRHH

Cuando se realizan estudios en relación a la selección del personal, es importante identificar diferencias claves entre el diseño, la descripción y el

análisis de un puesto de trabajo en particular. Hoy día dado al dinamismo en las que incurren las organizaciones por la alta competitividad a la que constantemente están sometidas, contar con el talento humano adecuado es imprescindible, pues gran parte del éxito de la organización depende de ello, y el éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por el grado de adaptación al puesto y al entorno.

Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que encontrar un acoplamiento óptimo entre el empleado y el puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. En palabras de Zayas (2010:98) el diseño del puesto no es más que la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, a fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. Por lo que toda organización al momento de comenzar a funcionar, lo primero que debe definir son sus metas, para luego identificar los puestos de trabajo que serán necesarios para ponerla a operar.

A este proceso y en este momento se comienza a dar sentido a lo que se denomina “Diseño de los puestos de trabajo”, labor que debe ser realizada por el área de RRHH, puesto que debe lograr la creación eficaz de un puesto de trabajo cómodo, de requerimientos precisos y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

En relación a la descripción del puesto de trabajo, se puede destacar que éste está íntimamente relacionado con el análisis del puesto, en cuanto al objetivo que pretenden y a la forma como se obtiene la información, sin embargo estos dos términos están perfectamente diferenciados entre si, de acuerdo con Chiavenato (2004:125), la *descripción del puesto de trabajo* se

preocupa por el contenido del cargo, es decir le interesa saber lo que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace. En tanto que el *Análisis*, pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

La idea anterior también es apoyada por, Alles (2008:97) cuando indica que la descripción de puestos se refiere a realizar una descripción de las tareas o atribuciones que el ocupante de un puesto desempeña, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos del puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto.

Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, que normalmente se aplican a cualquier tipo de puestos de trabajo, en criterios de Chiavenato (2004), estas pueden identificarse de la siguiente manera:

1. Requisitos intelectuales. Tienen que ver con las exigencias del cargo (instrucción básica, experiencia, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias, entre otras.).
2. Requisitos Físicos. Se refiere a la cantidad de energía necesaria para la ejecución de una labor, relacionado con el esfuerzo y mental requerido. Ejemplo: capacidad visual, destreza o habilidad.
3. Responsabilidades implícitas. En este punto es importante considerar la responsabilidad normal del trabajo y sus atribuciones, con el equipo de trabajo, materiales, equipos, documentos, información, entre otros.

4. Condiciones de trabajo. Esta área comprende las condiciones ambientales de trabajo, en otras palabras los riesgos inherentes a la labor a desempeñar.

Lo anterior respalda el hecho, de que cualquier tarea que implique el diseño de un puesto de trabajo, tendrá que ver con describir el cargo en sí mismo, evaluar a la persona que ocupa el cargo, determinar la adecuación o no de la persona en dicho cargo, comparar la categoría del puesto con el mercado y finalmente cuando se haya descrito y analizado el cargo realizar un inventario de cargos.

Por lo que la separación radical entre el diseño, la descripción y el análisis de un cargo no existe, en criterios de Blanco (2007), el análisis y el diseño de un puesto de trabajo están directamente relacionados entre sí, pues la mayoría de los análisis se realizan sobre puestos previamente diseñados, y en los casos donde el análisis permite detectar ineficiencias se procede al rediseño de puestos ya existentes.

Resumiendo puede indicarse, que la información que suministra el análisis de cargo, puede ser utilizada como base para diferentes actividades interrelacionadas con la administración de talento humano. Analizar los cargos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos donde se recauda y analiza información sobre los contenidos del cargo, las tareas que realiza, los requerimientos específicos, el contexto en que se desenvuelve y el tipo de persona que debe ser contratada para dicho cargo, cuando esto es definido correctamente se facilita otras tareas relacionadas con el área de recursos humanos como lo son el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Perfil del cargo y perfil del candidato

Dentro de la selección de personal, surgen otros criterios que al momento de seleccionar al nuevo personal, es importante que los que desempeñan funciones en el área de los RRHH, puedan distinguir entre el perfil del cargo y el del candidato. Para Chiavenato (2009: 123), un cargo es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización".

Se conocen en la práctica dos perfiles: perfil del cargo y perfil del candidato, formatos que se diligencian de manera separada, esto sin mencionar la forma única que utilizan algunas empresas en las que ambos perfiles están unificados en un solo documento, y en el orden lógico de Perfil del Cargo y Perfil del Candidato.

El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo. En cuanto al Perfil del Candidato, en palabras de Alles (2012), es cuando se redactan las funciones que tendría que realizar el titular del cargo que se está creando, es el momento de pensar en los requisitos que exige el mejor desarrollo de las actividades, en lo académico, en lo físico y en lo relacionado a experiencias laborales anteriores.

Es importante el que tanto la empresa como cada uno de sus colaboradores conozcan cuáles son sus funciones específicas y de hecho las responsabilidades que le competen. El contenido de la información contenida en los Perfiles debe terminar resumido en un documento conocido popularmente como Descripción de Funciones.

Perfil del cargo por competencia

Normalmente cuando en las organizaciones se enuncia el perfil del cargo, normalmente la descripción de este se ubica en el modelo tradicional de la definición del perfil del cargo. Hoy día, tal como lo expresa Higuera (2007), la definición de cargos por competencias se complejizan, debido a que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el lineamiento estratégico entre desempeños y metas. En este sentido, se hace necesaria la evolución de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos de los cargos, a un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requiere para el éxito del negocio. (Spencer y Spencer, 1993).

Varios autores entre ellos Chiavenato, (2009), Higuera (2007) y Alles (2012), por nombrar algunos, coinciden al indicar que al momento de trabajar en la selección del talento humano por competencias, se tiene que considerar la diferencia entre describir aspectos básicos manejados en el perfil del cargo y expresar procesos, alcances y responsabilidades que lleva consigo cada cargo. Lo segundo implica trabajar con el perfil de competencias.

Al respecto Zayas (2010), indica que cuando se trata de cargos que ocupan niveles directivos y especialistas, suele ser más adecuado trabajar con perfiles por competencias, esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, por lo cual es preciso que los profesiogramas o perfiles de cargos por competencias, se correspondan con esta tendencia, de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

La definición de cargos por competencias se centra en lo que logra el ocupante, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener, integrados con la gestión en las áreas económicas, financieras, entre otras.

Reclutamiento del talento humano en las organizaciones

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Alles (2008:125), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número, sino también la calidad del recurso. (Gómez y otros, 2001).

El proceso de reclutamiento debe desarrollarse de acuerdo a parámetros establecidos en el marco presupuestario, que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser muy alto para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Montes. y González, 2010).

Autores como Dessler y Varela (2011); Werter y Davis (2008), indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores (1996) proponen primero, realizar un

pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

De acuerdo con la idea anterior, ha de suponerse que la intención del reclutamiento está centrado en obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente los fines del reclutamiento se pueden resumir según, Dolan y otros (2003) de la siguiente manera:

a) Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos.

b) Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

c) Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

d) Cumplir la normativa jurídica vigente.

e) Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de reincorporarse.

f) Evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

g) Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

h) Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento. (p. 141).

En la actualidad para cualquier organización, es vital atraer personas con atributos para optar por el puesto de trabajo, en cantidad y calidad suficientes para cubrir las necesidades de dicha organización. A manera de contar con un equipo laboral competitivo, que desde el momento en que se origine la vacante, se determine el perfil que debe tener el ocupante para poder escoger a los mejores y así poder cerciorarse de que se dote a la organización de talento humano con ideas, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que ayuden a que éstas se mantengan en el tiempo.

Todo lo anteriormente planteado, indica que el reclutamiento se da como un conjunto de acciones, que propician que individuos interesados se pongan en contacto con una organización en particular que oferta un empleo, o simplemente se trata de la búsqueda de candidatos que reúnan las condiciones o requerimientos para ser contratados por la organización y que tienen la necesidad de emplear a un personal para suplir sus vacantes.

De manera que se puede concluir, en concordancia con Alcalde y otros (1996:153) que el reclutamiento es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos, las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Procedimientos del reclutamiento

El proceso de reclutamiento exige una planificación rigurosa de recursos humanos, esto implica adelantarse a las necesidades de personal que pueda tener la organización. Por lo que el proceso se desarrolla en una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el

mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar (Chiavenato, 2004).

En si el proceso de reclutamiento comprende dos factores críticos; la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potenciales disponibles; la demanda se refiere al número y a la naturaleza de los empleos que la compañía necesita, estos dos factores se verán afectados de manera directa por las condiciones internas y externas que presente la organización en relación a sus requerimientos de personal. (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).

Distintos autores, entre ellos Montes y González (2010), Dessler y Varela (2011) y Lillo (2005), entre otros, establecen ciertos pasos necesarios para realizar un excelente proceso de reclutamiento, coincidiendo con lo propuesto por Peretti, citado por Diaz y Rodríguez (2005), la cual hacen referencia de los pasos involucrados en el proceso de reclutamiento, y en resumen se presentan de la siguiente manera:

- 1) *Definición de la necesidad.* Este apartado incluye los elementos de (A) Solicitud de Reclutamiento: se inicia cuando el responsable jerárquico formaliza una demanda de reclutamiento. (B) Decisión de reclutar. Es la técnica mediante la cual se recopilan, en forma ordenada y sistemática, los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo el desempeño exitoso de las funciones de un puesto. (Lillo, 2005). (C) Descripción del Puesto. Es el documento que concentra las funciones que deben ejecutarse en un puesto. Por otra parte, Montes y González (2010), señalan que la descripción del puesto se refiere al alcance, deberes y responsabilidades que se deben desempeñar en cada puesto. De acuerdo con los autores, la descripción del puesto de trabajo debe contener los siguientes elementos: *Nombre del departamento, *Título del puesto, *Función y alcance del puesto,

*Principales deberes y responsabilidades, *Cadena de autoridad,
*Cualidades, habilidades y experiencia que debe tener el solicitante,
*Detalles del salario, entre otros.

- 2) *Búsqueda de candidatos.* En esta sección del proceso se deberá tener cuidado con la fuente del reclutamiento, la cual podrá darse por (A) Búsqueda Interna, la cual se refiere a candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo (Díaz y Rodríguez, 2005).
- 3) *Búsqueda externa.* Al respecto Chiavenato (2004:216), señala que ésta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RRHH y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación tendrá que ver clases de candidatos con características definidas y deberá realizarse de acuerdo a los intereses de la organización.
- 4) *Selección de candidatos.* De acuerdo con Lillo (2005), este es el proceso por el cual se descubre mediante técnicas al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado.
- 5) *Primera selección de candidatos.* En esta fase se eliminan los candidatos que no cubren con el perfil que busca la empresa, se

realiza a través de criterios observados en el currículum vitae y en las cartas de recomendación. Dessler y Varela (2011) indican que unas de las técnicas de selección más utilizadas en este nivel del proceso, son: la selección de las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos.

- 6) *Entrevista*. Este aspecto es fundamental en el reclutamiento, es donde el entrevistador presenta el puesto de trabajo y a la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa. (Cardona, 1991).
- 7) *Exámenes*. Se pueden diferenciar varios tipos de exámenes, los que tienen que ver con las pruebas psicológicas y técnicas, y las que son exigidas en el ámbito de seguridad laboral.
- 8) *Decisión*. En este renglón ya se asume que se ha encontrado al candidato correcto, lo que procede es hacer la oferta de trabajo con los requerimientos formales de la organización, si el candidato lo acepta, se procede a la contratación. Es en este momento cuando se considera que el reclutamiento ha concluido. (Cardona, 1991).

Fuente del reclutamiento

Son los lugares de obtención de postulantes, las fuentes en donde se localizan posibles candidatos. Es decir, son los puntos de referencia, en los cuales, las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo según las necesidades, con el objeto de obtener los candidatos necesarios para efectuar la selección (Lillo, 2005). Entre algunas de las fuentes de reclutamiento de personal, se encuentran: colaboradores dentro de la propia empresa (a nivel interno), archivos de hojas de vida, instituciones educativas, universidades, indicación de los mismos empleados, agencias laborales y mercado laboral, entre otras empresas especializadas. (Arias y Heredia, 2006).

Para Chiavenato (2009:95), desde el punto de vista de su aplicación, estas técnicas de reclutamiento pueden ser Internas y/o externas. La interna se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras; y en cuanto al reclutamiento externo, se dirige a candidatos ajenos a la empresa, para luego someterlos al proceso de la selección. También puede darse a criterios del autor el reclutamiento mixto, el cual está formado por candidatos del exterior (fuera de la empresa) y además, otras personas que pertenecen a la empresa, es la mezcla de los candidatos internos y externos dentro del área.

Reclutamiento interno

Cuando se recluta al interior de la empresa, identificado como reclutamiento interno, este se lleva a cabo a través de ascensos, lo cual requiere ubicar a la persona en un cargo más elevado, y complejo, en la misma área de actividad. Y la transferencia, consiste en ubicar los empleados en cargos del mismo nivel, que involucran otras habilidades y conocimientos, en otra área de actividad de la organización.

Al respecto, explica Mondy y Robert, (1997:126), que cuando en la organización se presenta una vacante, ésta intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Esto exige una intensa y continua coordinación e integración del área de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

Esta coordinación de la empresa al momento de realizar el reclutamiento interno, debe considerar algunos elementos básicos para su mejor ejecución, tal como lo plantea Chiavenato (2004: 113), para lograr un

efectivo reclutamiento, por lo menos debe contarse con los siguientes elementos: *Datos básicos del candidato interno; *Pruebas de selección; *Evaluación de desempeño; *Programas de entrenamiento y perfeccionamiento; *Análisis y descripción de cargos; *Planes de carrera; *Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución.

Todos estos elementos son importante considerar al momento de fortalecer el reclutamiento interno, para que la gerencia de RRHH no incurra en errores de promover o ascender a un colaborador solamente por antigüedad, sin tomar en cuenta si cumple con los requisitos necesarios para el puesto, pues daría la impresión para el resto de colaboradores que no es necesario esforzarse y se podría perder el espíritu de superación y de competencia en el resto del equipo.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

A pesar de que el reclutamiento interno presenta como una de su mayor ventaja la disminución de costos, esta fuente de reclutamiento puede presentar ventajas y desventajas al momento de aplicarla en cualquier tipo de organización. Para lo cual Chiavenato (2004), considera que existen ventajas y desventajas en este tipo de reclutamiento.

En cuanto a las **ventajas:** **(a)** Es una gran fuente de motivación: El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella. **(b)** Es más conveniente para la empresa: La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las "sorpresas". **(c)** Es más económico: La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados. **(d)** Es más rápido: Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la

organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo. (p. 47).

Por otra parte, el autor también denota las **desventajas** que este tipo de reclutamiento puede generar a la organización, como lo sería: **(a)** Limita a la empresa en cuanto al talento disponible: Al sólo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos. **(b)** Pérdida de autoridad: Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos. **(c)** Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad: Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso. **(d)** Imposibilidad de regreso al puesto anterior: Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida. **(e)** La depresión y rotación: La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso, puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer en la organización (p. 47-48).

Es importante también considerar, al momento de que las empresas opten por el reclutamiento interno, lo que indican Montes y González, (2010), como las fuentes más comunes que las empresas utilizan al momento de aplicar el reclutamiento interno, entre estas están:

- 1) *Programas de promoción de información sobre vacantes.* Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la empresa mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los

requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones su personal tenga acceso a computadoras en su labor cotidiana.

- 2) *Empleados que se retiran.* Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.
- 3) *Referencias y recomendaciones de los empleados.* Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. Los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar. (p.75).
- 4) *Archivo de candidatos.* Normalmente este tipo de información está referida a las fichas personales de candidatos la cual reposan en los archivos del área de RRHH.

Reclutamiento externo

Cuando las organizaciones, luego de revisada su plantilla interna no reconoce entre su personal un posible prospecto para un puesto en particular, debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Lo

que daría pie a un reclutamiento externo, que en palabras de Jiménez (2011:107), explica que:

Las fuentes de reclutamiento externo son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementarán talento a la organización, bien por su carácter del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. (p.107).

Este tipo de proceso se presenta, cuando en la empresa surge la necesidad de cubrir una vacante y se busca hacerlo con candidatos fuera de la organización a través de medios como pueden ser los anuncios, bolsas de trabajo, empresas de consultoría externa. En la actualidad, también se puede mencionar la opción del reclutamiento 2.0 que se lleva a cabo mediante redes sociales.

En este aspecto, La Calle y Ortiz (2014), apuntan que el reclutamiento 2.0 es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales, redes sociales, fotos, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking. La idea es que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos. El Reclutamiento 2.0 implica también utilizar software de reclutamiento que permita a los reclutadores solucionar su problema principal, que es la falta de tiempo.

En cuanto a los medios de reclutamiento externo, Robbins y Coulter, (2012), indican que para efectuar esta promoción se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo los más utilizados:
*Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;

Carteles o avisos en la puerta de la empresa, Contacto con universidades, escuelas y directorios académicos; Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua; Anuncios en diarios, revistas, televisión, radio y páginas web.; Agencias de reclutamiento; Viajes para reclutamiento en otras localidades; Asociación de profesionales; Candidatos espontáneos.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

El proceso del reclutamiento en la búsqueda de candidatos fuera de la empresa, puede ocasionar ventajas y desventajas. En cuanto a las ventajas en palabras de Chiavenato (2004), este renueva y enriquece el recurso humano de la empresa, además de que se aprovecha la inversión realizada por otras empresas en la preparación y desarrollo de los candidatos, y la información llega a una vasta audiencia.

Por otro lado el autor explica que una de las principales desventajas del reclutamiento externo, es que éste generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso pues requiere de la aplicación de diferentes técnicas para dar a conocer la necesidad de uno o varios candidatos para la empresa, así como también, es menos seguro y puede afectar las políticas salariales de la empresa.

El proceso de reclutamiento para cualquier organización no debe tomarse a la ligera, puesto que es de allí de donde se parte a la búsqueda de candidatos acorde a las necesidades de la empresa, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento, ésta debe ser la más adecuada (ya se interna o externa) en ambos casos se debe valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado. De manera que el

reclutamiento va muy de la mano de la fase de *selección de personal*, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección de los candidatos.

Proceso de selección del talento humano

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Para Chiavenato (2009), este proceso comprende:

La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (p. 13).

En esa misma perspectiva Gómez; Balkin y Cardy (2001), expresan que las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Para Chiavenato (2009), el proceso de reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso, dado a que el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva.

Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la

formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre trabajo (P. 68). De allí que Alles (2008), sustenta que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, entre otros) con los requisitos del puesto. Cuando la organización al momento de seleccionar su personal no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado.

De manera que el proceso de selección de personal es un proceso importante para la organización, lo que implica que los encargados de hacerlo deben tener la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, por lo que el proceso de selección de personal de acuerdo con Werther y Davis (2008), contempla los siguientes aspectos: Experiencia laboral, Trayectoria académica y Aspectos psicológicos.

Estos aspectos se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, este se denomina "hoja o forma de solicitud", el propósito de su uso es asegurar la información que se desea del solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. Es un medio para brindar información acerca del solicitante al funcionario de la administración.

Etapas del proceso de selección

El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria. (Villegas, 2004).

De manera que se hace necesario indicar, de acuerdo con el autor, cómo este proceso debe integrarse de forma coherente en un conjunto de

etapas interrelacionadas en función del cumplimiento los objetivos organizacionales. A continuación se presentan:

1. *Etapa preparatoria:* Corresponde en ésta etapa al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa. Es una etapa sumamente importante, puesto que se determinará el alcance, el presupuesto, el equipo de trabajo, en general aquí se define el cómo se realizará el proceso. Dentro de esta etapa adquiere trascendental relevancia el análisis de puesto. El Análisis de Puesto, es un procedimiento que se desarrolla en base a la observación, entrevista, formatos, cuestionarios y otras técnicas. Consiste básicamente en registrar toda la información relevante respecto al puesto en estudio, sus tareas, deberes y, responsabilidades, derivándose de ello, los requisitos necesarios de quien lo desempeñará, conocido también como «Perfil del Puesto». El Análisis de Puesto comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de las personas que cubran dicho puesto de trabajo, el primero sólo describe lo que se hará y se refiere al puesto, el segundo, la especificación nos habla de requisitos y cualidades como estudios, experiencias, y responsabilidad, necesarias en la persona para que desempeñe con éxito el puesto. A estos aspectos también se le denomina la “Revisión de requerimientos”.
2. *Etapa de reclutamiento.* En ésta etapa ya descrita en el apartado anterior, precisa el tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria, entre otros.

3. *Etapa de Evaluación:* Consiste en la aplicación de los instrumentos de Selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez. Cabe destacar que las tendencias actuales en cuanto a la evaluación, se orientan a destacar las técnicas interactivas que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta imprescindible. La observación del desenvolvimiento de los postulantes en situaciones grupales, la apreciación de su iniciativa y capacidad de integrar ideas y mantenerse serenos en situaciones de presión, el dinamismo y versatilidad, todo lo cual se puede observar en simulaciones y dramatizaciones de situaciones de trabajo, entre otras posibilidades.
4. *Etapa de Selección:* recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; Exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de referencias laborales, ésta puede realizarse de forma telefónica o por correo electrónico, de manera de verificar si el candidato cuenta con la experiencia presentada en su CV, en desarrollo de actividades inherentes al cargo que desea optar, es decir su desempeño en anteriores puestos de trabajo. Finalmente se aplica la entrevista determinativa y decisión de selección.
5. *Etapa post decisión de la selección:* comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento;

determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Es también importante precisar, que la selección de personal en una organización es responsabilidad de línea (de cada jefe) y en algunas circunstancias se desarrolla como una función de staff, siendo el principal responsable de éste proceso la gerencia o funcionario del área de RRHH, por lo que ésta área debe conocer ampliamente la estrategia de funcionamiento de la organización, es por eso que la selección realizada de forma correcta, de calidad y orientada a dicha estrategia, amplía los beneficios a la organización.

Las diferencias entre el realizar un proceso de selección de calidad y no hacerlo pueden tener consecuencias importantes. Al respecto Werther y Davis. (2008), acotan que el hecho de entender la necesidad, el entorno, el equipo, la empresa, la filosofía de la compañía, la estrategia de negocio, el perfil técnico y personal del candidato, sus competencias, sus motivaciones, el punto de vista del cliente interno y el del proveedor externo, entre otros.; facilita la integración entre el candidato, la organización y su puesto de trabajo. De tal forma que lograr integrar estos aspectos, alineándolo a las estrategias diseñadas para el personal por el área de RRHH de la organización, reduce considerablemente el riesgo de realizar una selección inadecuada.

Principios de la selección de personal

Es importante resaltar y hacer énfasis en la importancia de los principios de la selección de personal que deben servir de guía para los encargados de realizar el proceso. Para Arias y Heredia (2006), Los principios más importantes son:

- a) Colocación: el administrador de recursos humanos tiene entre sus tareas tratar de incrementar el potencial del personal que labora en una organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los aspirantes, en su propio beneficio y el de la organización.
- b) Orientación: el administrador de talento humano debe tener una visión amplia, que trascienda las fronteras de la organización, para que en caso de que no sea posible captar un candidato, pueda encaminarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, estimular el incremento de sus recursos a través de estudios adecuados, o brindar recomendación para la solución de un problema de salud o y cualquier otra orientación de acuerdo a la causa de su aceptación.
- c) Ética Profesional: El administrador de talento humano, tiene que tener plena conciencia que sus decisiones pueden afectar en la vida futura del candidato. Los elementos éticos van más allá de las legislaciones que se puedan formular. Es imprescindible la preparación, la formación ética y las actitudes del equipo de selección, se ahí la importancia que se le concede a la existencia de un sistema de principios organizativos y metodológicos que orienten el desarrollo de este proceso y que a su vez, sirvan como elemento de orientación y control del mismo.

Dentro de los principales aspectos éticos en el desarrollo del proceso de selección, se plantea la necesidad de trabajar con equidad y justeza evitando que el favoritismo y el amiguismo sean indicadores o competencias que rijan la selección. Por otra parte, es importante la discreción en el uso y transmisión de la información sobre los candidatos, pues en un proceso de selección se conocen interioridades de las personas y un mal empleo de las mismas puede ocasionar daños en la autoestima y la imagen social de los candidatos; por ello es fundamental la confidencialidad de la

información y solo debe transmitirse mediante los canales y a los niveles que inciden en el proceso de selección.

Técnicas para la selección de personal

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan. Por lo que su característica principal, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida de los candidatos, por medio de técnicas e instrumentos de indagación. (Aguirre, 2007).

Para Chiavenato (2009) las técnicas de Selección de Personal se agrupan en cinco categorías: 1) *Entrevista*: mediante la cual ambas partes, empleador y candidato intentan conocerse mejor. 2) *Pruebas de conocimiento*: a través de las cuales se busca conocer el nivel de conocimiento general, y específicos de los candidatos, así como la habilidad para utilizar algunas herramientas en el ejercicio de sus tareas. 3) *Pruebas de personalidad*: se utilizan para investigar rasgos y aspectos de personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros. 4) *Pruebas psicométricas*: sirven para determinar aptitudes y en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. 5) *Técnicas de simulación*: se emplean para completar los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas a través de una dramatización de un evento cualquiera. (p.138).

Por otra parte, en relación a las técnicas de la selección Montes y González (2010), opinan en cuanto a los tipos, que éstas también pueden encontrarse las *Pruebas Objetivas*, siendo las más usuales: las *Pruebas Técnicas*, que son las pruebas profesionales, específicas del puesto de trabajo a ocupar. Las *Pruebas Psicotécnicas*, éstas tratan de mostrar la carencia o posesión de determinadas aptitudes y habilidades básicas y genéricas para el puesto de trabajo. Las *Pruebas Psicológicas* utilizadas para conocer la personalidad del candidato, y finalmente la *Entrevista personal*. (p. 50).

La entrevista en el proceso de selección

La entrevista es uno de los elementos más importantes y más utilizado para llevar a cabo el proceso de selección de personal, ya que con experiencia y pericia por parte del entrevistador, se puede obtener más información que la proporcionada por escrito de parte del candidato.

Crowley, (2004), por su parte, también considera a la entrevista como un punto fundamental dentro del proceso de selección de personal, porque sirve para explorar los valores, como la ética y otras cualidades de todo candidato a un puesto, como la inteligencia emocional. La inteligencia emocional consiste en un rango de competencias específicas, como adaptabilidad, empatía y comunicación que se logra conocer con la entrevista.

Por otra parte, Millward y Cropley (2003), establecieron la importancia de la entrevista dentro de un proceso de selección, dado que gracias a ella se obtiene información clave que no se evidencia a través de recomendaciones o solicitudes, ésta tiene que ver con lo que denominan los autores como “Contrato psicológico”, que es el que determina realmente la relación entre candidatos y reclutador, y este no puede darse sin la

entrevista, esto se refiere a las percepciones que se obtienen con el entrevistado en relación a los sentimientos de confianza mutua, entendimiento y reciprocidad. Estos autores consideran importante realizar una segunda y hasta tercera entrevista, con los distintos niveles gerenciales de la empresa en donde la vacante existe.

Existen muchas herramientas para sensibilizar al entrevistador, como el análisis transaccional y la programación neurolingüística (PNL), que sirven para evaluar mejor a un candidato. La entrevista proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Se considera a la entrevista como un mecanismo, muy subjetivo de selección de personal. Si se quiere utilizar requiere que se tenga la información necesaria acerca de los requisitos a cubrir. (Allen, 2008; Gómez; Balkin y Cardy , 2001).

De acuerdo con Higuera (2007), dependiendo del grado de rigidez con que se conduzca la entrevista de selección, se pueden distinguir varios tipos: (1) La entrevista *Estructurada*, que es donde el entrevistador intenta recoger de forma sistemática y precisa información completa del candidato, es bastante rígida y se desarrolla mediante instrumentos previamente diseñados. (2) Entrevista *Semi-estructurada*, es la más utilizada en los procesos de selección. El entrevistador sigue una serie de bloques temáticos (formación, experiencia laboral, aficiones, entre otras), y en función de las respuestas del candidato podrá ir alterando el orden de los mismos. Por último se tiene (3) La entrevista *Libre*, este tipo de entrevista se basa en el supuesto de que el candidato proporcionará más información sobre sí mismo se le deja libertad durante el transcurso de la conversación.

En relación a la importancia que se le da a la entrevista al proceso de selección, Crowley, (2004) indica que para que este proceso sea en verdad exitoso, el entrevistador deberá haber realizado un minucioso guión de entrevista previo a la ejecución de la misma. Además es fundamental que el

entrevistador conozca a fondo el Currículum Vitae del candidato, a fin de indagar de forma profunda la realidad del candidato.

Modelos de selección de personal

Moscoso y Salgado (2004), realizaron una investigación para saber qué métodos de selección utilizaban en España y Portugal, eligiendo una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente. Los resultados encontrados son muy similares en ambos países. Los elementos que consideran dentro del modelo de selección son: Entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología; son las más usadas. Los resultados muestran pocas similitudes con los datos encontrado por Steiner y Gilliland, 1996, citados por Wilk y Cappelli, (2003), en Francia y Estados Unidos.

Otra contribución que hacen los autores Wilk y Cappelli (Ob.cit), a los modelos de selección de personal, la realizaron al realizar una investigación con 3000 empleadores, a fin de determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico y las pruebas, entre otros. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección.

Estas mismas razones explican, porqué cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades. A razón de ello a continuación se presentan algunos modelos desarrollados por autores expertos en el área de selección de personal, que contribuirán en cierta medida al desarrollo de la presente investigación.

Modelo de Chiavenato

Chiavenato, (2009:128), Considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de nueve (09) pasos en el proceso de selección: (1) Requisición; (2) Búsqueda de candidatos; (3) Candidatos reclutados; (4) Revisión de solicitud y currículum; (5) Entrevista preliminar; (6) Prueba de selección; (7) Entrevista de selección; (8) Verificación de referencias y antecedentes; (9) Examen Físico y se procede a la contratación.

Su principal contribución es que su modelo, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación, expuestas anteriormente en el apartado de las Técnicas del proceso de selección.

En resumen el Modelo considera los siguientes principios: **a)** Se selecciona un candidato adecuado para el cargo adecuado. **b)** Se sigue por escrito el proceso de selección de personal, con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. **c)** Garantiza el desempeño del personal dentro de un área específica de acuerdo a su conocimiento y experiencia. **d)** Se basa en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación, entre otras. **e)** Busca personal que tenga experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo. **f)** El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

Modelo de Werther

Consta de proceso de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther y Davis (2008), son ocho (08): Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes. Paso 2: Pruebas de idoneidad. Paso 3: Entrevista de Selección. Paso 4: Verificación de datos y Referencias. Paso 5: Examen Médico. Paso 6: Entrevista con el Jefe inmediato. Paso 7: Descripción realista del puesto. Paso 8: Decisión de contratar.

El modelo hace énfasis que todo el proceso de selección primero debe partir de las entrevistas, es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato que solicitó la vacante, el resultado de las entrevista serán la clave para la contratación. En segundo lugar, el modelo permite identificar al personal que más se adecue a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa. Inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum.

Por otra parte, el modelo busca lograr la mayor eficiencia y eficacia de la organización, de acuerdo a la ética y con responsabilidad del personal. Se basa también en la preparación de información que se requiere para cumplir con las responsabilidades de la organización. Y por último las evaluaciones se deben hacer de manera periódica, para que exista una retroalimentación entre los empleados y la organización.

Modelo de Gómez Mejía

Es un modelo de selección de personal mucho más sofisticado que los demás modelos, ya que evalúa a dos o más candidatos a la vez, es más metódico, pero su autor, Gómez Mejía, (2001), afirma que es de los más eficaces y eficientes, este proceso consta de diez (10) pasos. El modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.

Se basa en la revisión absoluta de cada una de las etapas de selección de personal, con el propósito de la elección del mejor candidato. Se puede evaluar a uno o más candidatos sin importar el tiempo que se lleve a cabo esta selección. Busca la disponibilidad de los trabajadores con habilidades requeridas para satisfacer la demanda del trabajo en la empresa. Los candidatos deben tener un perfil explícito para que no exista una pérdida de tiempo que genere mayores costos para la empresa que selección.

Se realizan pruebas básicas como: test psicotécnicos, entrevistas de selección, dinámicas de grupo y exámenes profesionales. Se basa en las responsabilidades del puesto de trabajo los cuales definen las funciones del puesto de trabajo, cómo deben realizarse y por qué deben hacerse.

Modelo de Mondy Wayne

Este modelo de selección de personal, presentado por Mondy (2003) es de los más utilizados, tal vez sea por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos, decimos que es el más usado porque los elementos que componen este modelo son los más repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de ocho (08) pasos. Paso 1: Entrevista preliminar. El objetivo es eliminar a los aspirantes que no reúnen los requisitos para el puesto. Paso 2: Revisión de solicitudes

de empleo. El empleador evalúa la solicitud para ver si existe una correspondencia entre el individuo y el puesto de trabajo. Paso 3: Revisión de currículum. Es el documento que resume las metas que describe la experiencia, formación académica y capacitaciones de un individuo. Paso 4: Pruebas de selección. En este momento se aplican las pruebas cognitivas, de habilidades psicométricas, conocimiento del puesto, muestra de trabajo, de personalidad. Paso 5: Verificación de los antecedentes. Se determina la exactitud de la información suministrada por el candidato. Paso 6. Decisión de selección. En este punto la atención se centra en seleccionar al candidato más capacitado. Paso 7. Examen Médico. Estos se realizan después de haberse consolidado con el candidato la oferta de empleo.

Evaluación de los resultados de la selección de personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de manera distinta, cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar aplicar pruebas de documentos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc.

Así mismo Chiavenato (2004), refiere que una adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, ofrece resultados importantes para la organización, entre ellos pudiera distinguirse:

- a) Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo
- b) Rapidez en el ajuste y la integración al nuevo empleo o las nuevas funciones

- c) Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- d) Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- e) Mayor rendimiento y productividad al aumentar la capacidad de las personas
- f) Mejoramiento de las relaciones humanas por elevación de la moral.
- g) Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor factibilidad para emprender las tareas del cargo y a las nuevas actividades generadas por la innovación. (p.133).

La evaluación de los programas de reclutamiento y de capacitación del personal encargado de la logística contribuye a identificar mejoras futuras. Más importante aún, cuando se instituye como un componente integral y permanente de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ayuda a identificar deficiencias y a corregirlas antes de la jornada de decisión final.

Como en todas las evaluaciones, el punto de partida deben ser los objetivos y estándares de desempeño que se establecieron como parte esencial de la planificación y administración de los programas de reclutamiento y selección. Dichos estándares deberían evaluar el desempeño del personal a cargo en términos de eficiencia, efectividad, integridad y servicio.

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal, estará dirigida a determinar si los métodos de reclutamiento y selección proveen el volumen de personal requerido; si motivan a que los solicitantes sean personas con suficientes habilidades básicas para colaborar en funciones importantes en la organización, y si permiten retener al personal competente con experiencia previa (Higuera, 2007).

Por otra parte, indica Gómez y otros (2001), que al evaluar los procesos del reclutamiento y selección de personal, se deben considerar lo siguiente: Si los procesos de reclutamiento están identificados de forma efectiva al personal potencial. Si los criterios para realizar las evaluaciones de los candidatos son los más adecuados. También deben considerarse de acuerdo con los autores, si los salarios son adecuados para atraer al personal apropiado.

Formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo

La formación de personal es un proceso de enseñanza aprendizaje continuo y permanente, orientados a que los trabajadores adquieran las habilidades, conceptos, procedimientos, actitudes o competencias necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos de la organización. La formación de una persona según Alles (2008), es “lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos habilidades requeridos para el puesto a ocupar” (p. 122).

Tomando en cuenta que dicho puesto o cargo sufre permanentes cambios, debido a la tecnología o al mundo globalizado, la formación siempre tiene que ser en función al cargo y al plan de carrera, relacionado por supuesto con los planes de la organización su misión, su visión y sus valores.

Para el desarrollo del Talento Humano se pueden incluir la capacitación y el entrenamiento, pero solos resultaran insuficientes para lograr el desarrollo, debe sumarse el trabajo individual de cada persona y la puesta en práctica de la teoría que generara un aprendizaje vivencial y de mayor calidad tanto para la persona como para la organización.

Manual de reclutamiento y selección de personal

Para la organización los manuales administrativos constituyen una de las herramientas más útiles con las que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de las tareas. Para Quiroga (1999), un Manual “es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p.161).

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. Entre ellos se puede considerar los manuales dirigidos al “Reclutamiento y selección de personal”.

En lo que respecta a los manuales de reclutamiento y selección, Rodríguez (2007) explica, que estos se refieren a una parte de un área específica del área de los RRHH, cuyo objetivo es establecer instrucciones, (en este caso) respecto al reclutamiento y selección de personal de la organización. (p. 62).

Los manuales de reclutamiento y selección de personal son medios muy valiosos para la comunicación de las normas y procedimientos que deben ser aplicados por el personal encargado del proceso, de tal manera que éste se realice de manera sistemática y uniforme. Esto puede garantizar que el proceso y escogencia de personal para nuevas vacantes sea realmente efectivo.

Un eficiente proceso de reclutamiento y selección facilita la escogencia de individuos con las competencias requeridas para desempeñarse en el cargo y con los rasgos para ajustarse a los valores y normas de la organización. Este proceso favorece el desempeño y el

compromiso del individuo y la productividad de la organización, mientras al mismo tiempo se reducen los costos por el reentrenamiento, la rotación externa o el ausentismo que tiende a producirse cuando no se tiene un adecuado ajuste entre la persona, el cargo y la organización.

Bases Legales

El proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado, ya sea en una organización pública o privada, se rige por un conjunto de normas legales que orientan sus procedimientos y políticas.

A continuación se presentan leyes o definiciones legales, por los cuales se rige la presente investigación que regula el buen funcionamiento y aplicación de los procesos inherentes al Reclutamiento y Selección de Personal para el Talento Humano del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

Tratados Internacionales

Instituto Nacional De Prevención, Salud Y Seguridad Laborales (INPSASEL 1989), Ratificada (2002). Convenios Internacionales ratificados por Venezuela

Sobre la Política del Empleo

Convenio N° 122

Los gobiernos deberán formular y llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido, con el objeto de estimular el crecimiento elegido y el desarrollo económicos, elevar el nivel de vida, de satisfacer las necesidades de mano de obra y de resolver el problema del desempleo y del subempleo.

El artículo en cuestión indica que el gobierno venezolano es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas establecidas en los acuerdos internacionales, la construcción de un sistema público de inspección y vigilancia de condiciones de trabajo y salud de los trabajadores y trabajadoras, con un criterio integral acorde con las exigencias del mundo laboral actual.

Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)

Capítulo III Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar

Artículo 26

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador (p. 25).

El artículo detalla que el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. haciendo referencia al derecho que tienen las personas de trabajar según sus capacidades y aptitudes, lo cual le proporcionara una vida digna. Asimismo el derecho que tiene las personas con discapacidad y el Estado asegurara que esto se cumpla.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece el trabajo como un derecho y un deber de todo ciudadano en los siguientes términos:

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 pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 70).

El enunciado anterior compromete al Estado a crear las condiciones, para que toda persona pueda obtener un empleo digno y productivo, para lo cual se crearan todas las políticas y regulaciones que faciliten dicho cometido, estableciéndose la obligatoriedad en las distintas organizaciones de dar cumplimiento a estos preceptos legales.

Por otra parte, la Carta Magna también considera el trabajo como un hecho social, para lo cual todo trabajador estará protegido en el desarrollo de su labor, tal como se enuncia en el artículo 89.

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:

1. 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
2. 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 convencimiento al término de la relación

laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3 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.

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

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

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social (p. 14).

En el mismo orden de ideas en el artículo citado el Estado brindará la protección del trabajo, en cuanto a mejoras, y condiciones laborales al trabajador.

Es importante destacar que el Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari”, se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, por lo que su funcionamiento legal estatutario se rigen por políticas establecidas para la Administración Pública en la República Bolivariana de Venezuela, de manera que le es inherente lo que establece la CRBV en su artículo 144, la cual hace referencia a los entes que se manejan bajo criterios de la administración pública y al respecto se expresa lo siguiente:

Artículo 144: la Ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La Ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. La ley fijará, entre otras cosas, todo lo

relacionado con el ingreso de los funcionarios y funcionarias de la administración pública, determinando sus funciones y requisitos que han de cumplir para el ejercicio de sus cargos. (p.122).

Se evidencia en la Carta Magna, la remisión a otra normativa legal que refiere lo correspondiente a los procesos de ingreso de personal en el sector público.

La Institución Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, en su carácter formal también está regida por la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012), la cual en su Artículo 53 y 312, establece aspectos que determinan la relación de trabajo. La Institución se encuentra subordinada al marco jurídico laboral vigente, a manera de cumplir todo lo establecido en La LOTT, a fin de salvaguardar de esta manera los derechos establecidos para los trabajadores y trabajadoras que hacen labor, o en las condiciones de trabajo que establece la respectiva Ley.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

A razón de que el Sistema Teleférico de Mérida “Mukunbarí”, se encuentra adscrito a un ente de la Administración Pública, este deberá regirse para la gestión de sus RRHH por lo La Ley del Estatuto de la Función Pública. Considerando que ésta ley rige las relaciones de empleo entre los funcionarios públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: (1) El Sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. (2) El sistema de administración de personal, la cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingresos, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de los méritos, ascensos traslados, transferencia, valoración y clasificación de

cargos, escala de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para retiro. (LEFP, Artículo 1).

Por otra parte, se presenta en su Artículo 40 de la presente Ley, todos los requerimientos establecidos con carácter de obligatoriedad en las instituciones pública, referidas a la selección del personal, y al respecto expresa lo siguiente:

Artículo. 40: El proceso de selección de personal tendrá como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera de Administración Pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole. Serán absolutamente nulos los actos de nombramientos de funcionarios y funcionarias públicos de carrera, cuando no se hubiesen realizado los respectivos concursos de ingreso, de conformidad con ésta ley. (p.32).

El artículo en cuestión indica quien y que aspectos deben considerarse al momento del ingreso de personal a cualquier ente de la administración pública, a la cual pertenece el Sistema Teleférico. En correspondencia con lo anterior, en la mencionada Ley, en su artículo 41, señala los mecanismo para el ingreso de personal a cualquier institución de carácter público, y expresa lo siguiente:

Artículo 41: Los órganos responsables de implementar los mecanismos para el ingreso: Corresponderá a las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la administración pública la realización de los concursos públicos para el ingreso de los funcionarios o funcionarias públicos de carrera.

Los artículos antes expuestos en las referidas leyes nacionales, se consideran que rigen el marco legal del proceso de ingreso de personal en la administración pública, y por lo tanto son aplicables al Sistema Teleférico de

Mérida, la cual está obligada a través de su oficina de administración, revisar y autorizar cualquier movimiento de personal que se realice, garantizando que estos estén acorde a lo enunciado en las leyes y normativas correspondientes.

Por otra parte la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), también enuncia lo relacionado a los puestos de trabajo o cargos, indicando las características, responsabilidades y la forma como estos se deben clasificar, por lo que el artículo 46, enuncia con claridad la definición de cargo y sus atribuciones en una institución de carácter público.

Artículo 46: A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública.

El artículo detalla que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Hace descripción de la división del trabajo físico e intelectual que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Seguidamente en el artículo 47, se enuncian algunos elementos a considerar en relación a la complejidad de un cargo y a sus responsabilidades, estos deberán ser equitativos en cuanto a su remuneración con otros cargos de igual complejidad y responsabilidad.

Artículo 47: Los cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio a nivel de complejidad, dificultad, deberes y responsabilidades, y cuyo ejercicio exija los mismos requisitos mínimos generales, se agruparán en clases bajo una misma denominación y grado común en la escala general de sueldos.

El artículo antes expuesto en la referida ley nacional, se considera que rige el marco legal del proceso de la descripción de los cargos similares en la prestación del servicio bajo una misma denominación y grado en la escala de sueldos.

Artículo 49: El sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

1. Denominación, código y grado en la escala general de sueldos.
2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente.
3. Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente.
4. Cualesquiera otros que determinen los reglamentos respectivos.

Este artículo señala el sistema de clasificación de cargos la cual ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades, los deberes, el cumplimiento de funciones y establecimiento de criterios de salarios, para el desempeño del cargo. Es importante destacar que el Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, por lo que su funcionamiento legal estatutario se rigen por políticas establecidas para la Administración Pública en la República Bolivariana de Venezuela.

Operacionalización de las Variables

De acuerdo con Arias (2012), “una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). Y dependiendo de la complejidad de éstas, pueden ser simples o complejas.

Con respecto a la complejidad de una variable, Arias (Ob.cit) la define como aquellas que se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo. Para posteriormente determinar los indicadores para cada una de esas dimensiones. Entendiéndose como dimensión al elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición. También a la dimensión se le puede conocer como sub-variable, pues actúa con cierta autonomía debido a que la suma de varias dimensiones, constituyen la variable principal. (Bavaresco, 2006).

Una vez establecidas las dimensiones de la variable, se debe incorporar los elementos o evidencias que muestre como se manifiesta o comporta dicha variable o dimensión, a estos elementos los identificamos como indicadores. (Arias, 2012).

De acuerdo con lo anterior, las variables del presente estudio, se identifican en el cuadro de operacionalización de la siguiente manera:

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Proponer un Instrumento de reclutamiento y selección para el talento humano administrativo del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, ubicado en el municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar las etapas del proceso actual del Reclutamiento y Selección del personal de la Institución		Etapas del proceso de Reclutamiento y Selección	Requerimiento de Personal	1-2
			Revisión del requerimiento	3-4
			Solicitud de currículos.	5-6
			Revisión de referencias laborales.	7-8
			Proceso de reclutamiento	9-10-11
Identificar los medios de reclutamiento y selección que actualmente llevan a cabo los funcionarios del área de RRHH de la institución.	Proceso de Reclutamiento y Selección	Medios de Reclutamiento y Selección	Medio interno	12-13
			Archivo de candidatos	14-15
			Anuncios publicitarios	16-17
			Candidatos presentados por trabajadores	18-19
			Medios externos Transferencias del Personal	20-21 22-23
Definir los elementos que intervienen en los procesos de Reclutamiento y Selección de Talento Humano en la Institución		Técnicas de selección de personal	Entrevistas de Selección	24-25
			Evaluaciones Psicométricas	26-27
			Pruebas de conocimiento de selección	28
Diseñar un Instrumento de Reclutamiento y Selección para el personal Administrativo del Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí.		Instrumento de Reclutamiento y Selección para el personal Administrativo del Sistema Teleférico		

Definición de Términos

Administración de Recursos Humanos: Conjunto de políticas, necesarias para dirigir los aspectos de los cargos operativos y gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009: 18).

Análisis del entorno: es cuando se analiza el tipo de jefe inmediato, su modalidad de conducción, y el grupo de trabajo al cual va a pertenecer el aspirante. (Jiménez, 2011:81).

Análisis del puestos: es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimiento y experiencias, habilidades, entre otros), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre ubicado. (Mondy, 2003).

Anuncios publicitarios: El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. (Chiavenato, 2004:140).

Archivo de candidatos: Es un archivo que posee la empresa de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo por el tiempo aplicado a la actividad. (Jiménez, 2011:70).

Boletín interno: Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa, o por correo interno de la organización, en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante. (Jiménez, 2011:71).

Cargo: Descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante) englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. (Chiavenato, 2004:165).

Descripción del puesto: Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de un puesto. (Dessler, 2009: 77).

Entrevista de Empleo: Proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación. (Aguirre,2007:57).

Estudio Ambiental: este se realiza con el fin de determinar el grado de adecuación del candidato al perfil requerido, nos facilita: comparar la información obtenida con los resultados arrojados en otras instancias del proceso, estudiar las posibilidades de adaptación del postulante a la cultura de la empresa, verificar sus antecedentes de idoneidad, honestidad y confiabilidad. (Alles, 2012:120).

Evaluación psico laboral: evalúa las competencias conductuales necesarias para el puesto, se utilizan herramientas tales como: técnicas psicométricas y proyectivas y pruebas situacionales, nos permiten evaluar la personalidad (relaciones interpersonales, afectividad, manejo de situaciones adversas, tolerancia a la frustración, etc), el tipo de inteligencia (estilo cognitivo) y las competencias (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, flexibilidad, etc.) del candidato. (Alles, 2012: 187).

Gestión de los Recursos Humanos: Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. (Martínez, 2001:30).

Medios masivos de comunicación: Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte del uso de la prensa local y nacional y en menor grado la televisión y la radio, una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas. (Chiavenato, 2004:139).

Nivel ocupacional: Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales). (Alles, 2012:65).

Pruebas de conocimiento o capacidad: Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimiento y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio. Pueden ser orales, escritas y de realización, ésta última se refiere a la ejecución de un trabajo. (Aguirre 2007:56).

Prueba Psicotécnica: Medida estandarizada de una muestra de comportamientos referentes a las actitudes de las personas. (Chiavenato, 2009:126).

Pruebas Psicométricas: Se basa en la comparación de un candidato con la media poblacional de un sector específico, para ello se utiliza baremos antes de su aplicación. Estas pruebas pueden medir: personalidad, habilidades, competencias, inteligencia, trabajo bajo presión y demás elementos que componen la psique. Todas dependen de un marco teórico y de los procesos de validación y estandarización. (Alles, 2012:89).

Reclutamiento de personal: Proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección. (Aguirre, 2007:15).

Reclutamiento interno: Es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o

transferidos (mov. horizontal). Transferidos con promoción (mov. Diagonal), implicando estos movimientos: transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal, entre otros. (Higuita, 2007:69).

Reclutamiento externo: Es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con candidatos externos, extraídos por las técnicas de reclutamiento. Este reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de la aplicación de técnicas de reclutamiento. (Higuita, 2007:69).

Recursos Humanos: Personas que trabajan en la organización dándole vida, dinamismo, aportando su creatividad e impulsando a la consecución de los objetivos. (Chiavenato, 2009: 7).

Requisición de personal: Es el formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que debe contar. (Chiavenato, 2004: 62).

Selección de personal: Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando los requerimientos del puesto y las condiciones actuales del mercado. (Chiavenato, 2009:110).

Técnicas del reclutamiento externo: Se utilizan normalmente los archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; Avisos en diarios y revistas, Agencias de reclutamiento, entre otros. (Jiménez, 2011:89).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se describen las facetas a recorrer para llevar a cabo los objetivos planteados en la presente investigación. De manera que el capítulo contiene elementos referidos al: Diseño de la investigación, elementos que conforman la población, muestreo, técnicas de investigación, la validez y confiabilidad del instrumento y los procedimientos a seguir para el análisis de los datos.

Diseño de la Investigación

La naturaleza de la investigación enmarcada en el proceso metodológico que acompaña al presente estudio, se sustentó en el paradigma positivista, con una tendencia al manejo de la información de tipo cuantitativo. De manera, que la forma y procesos considerados para desarrollar las fases del estudio, se generaron a partir de datos suministrados por los involucrados en el estudio, por lo que se estudiaron los hechos relacionados con el reclutamiento y selección del personal administrativo del Sistema Teleférico “Mukumbarí” del estado Mérida, y a partir de estos se dedujeron los procesos que dieron fundamento al análisis resultante, la cual generó la propuesta a presentar, como resultado del estudio planteado.

Desde este enfoque se puede indicar, que el trabajo de Investigación se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible. Que de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), indica que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”. (p.21).

En concordancia con lo anterior, la investigación se ubica como proyecto factible, y de acuerdo al contenido, forma y objetivos de trabajo propuestos en el estudio, este se corresponde a un diseño de Campo no Experimental, Transeccional de tipo descriptivo.

En lo que se corresponde al diseño de Campo, el Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014), explica que este diseño se corresponde:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (...). (p.18).

De manera, que en la investigación realizada se obtuvo información directa tomada de la realidad institucional, es decir se recabó información aportada por el personal encargado de realizar los procesos de reclutamiento

y selección pertenecientes al área de RRHH del Sistema Teleférico “Mukumbarí”.

En cuanto a lo no Experimental, se refiere a que el grupo de personas que conformaron la población bajo estudio, no fue sometida a estímulos con el fin de observar los efectos que se producen, es decir se observaron los hechos estudiados tal como se manifestaron en su ambiente natural, y en este sentido no se manipuló intencionalmente variable alguna. (Balestrini, 2006:46).

Por otra parte, la investigación es transeccional de tipo descriptiva, puesto que los datos se tomaron en un solo momento y en un tiempo único. En cuanto a lo descriptivo, se refiere al nivel del estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista. (2013) explican que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60). Para Tamayo y Tamayo (2009), este tipo de investigación, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos presentes en el estudio. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

De lo expuesto se concluye, que la investigación se ubicará en este nivel, puesto que se presentará elementos descriptivos de los distintos procedimientos desarrollados e implementados por el área de RRHH para el reclutamiento y selección de personal administrativo perteneciente al Sistema Teleférico “Mukumbarí”, ubicado en la ciudad de Mérida del estado Bolivariano de Mérida.

Población y muestra

La población es cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación (Balestrini, 2006:58). El Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí, cuenta con un nivel de empleados de 350 personas aproximadamente, desempeñándose en áreas operativas como: Servicios, mantenimiento, tecnología y áreas administrativas. Por su parte, la oficina de Talento Humano cuenta con una unidad en donde laboran treinta (30) personas, que ejecutan labores administrativa inherentes a la gestión del talento humano y estas se subdividen según el nivel que incluye las competencias generales inherentes a cada cargo.

En correspondencia con lo anterior, la población objeto de estudio estará conformada desde dos enfoques de selección. En un primer momento, ubicados en el personal que labora en cargos administrativos en el área de RRHH y en un segundo momento en la Coordinación de Recursos Humanos de la organización.

De manera, que para el análisis de la población que contextualiza el estudio, se buscó en la realidad institucional las causas que explican los fenómenos asociados a la problemática a investigar, describiendo las características y elementos relacionados con el reclutamiento y selección del personal en la gestión administrativa de la institución, para la cual la población considerada para el estudio fue el personal que desempeña labores en el área de RRHH en la institución y éste cuenta con un total de treinta (30) trabajadores que se desempeñan en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo en la institución.

Por ser este número de trabajadores accesible para la colecta de información, se consideró la totalidad de los elementos poblacionales en la

realización del estudio, por lo que no fue necesario realizar ningún tipo de muestreo, es decir, la población será considerada en su totalidad para el abordaje del estudio. Este criterio lo sustenta Busott (1995), citado por Tamayo y Tamayo (2009:62), quien hace hincapié en la necesidad de tomar la muestra en su totalidad de la población, cuando ésta es inferior a cien (100) unidades, en estos casos debe tomarse la totalidad de ella para que sea representativa. Por lo que en el presente estudio la muestra será el número de individuos considerados en la población, es decir los treinta (30) trabajadores pertenecientes al área de RRHH de la institución.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Hernández y otros (2013:89), un instrumento de recolección de datos es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente y la técnica de recolección de datos, son los medios empleados para recolectar la información.

Por su parte Hurtado (2000: 215), al referirse a las técnicas de recolección de datos, expresa:

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (ver o experimentar), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), entre otros (...)

La entrevista y la encuesta están basadas en la interacción personal y son utilizadas cuando el investigador requiere información que es conocida o forma parte de la experiencia de otras personas, la observación es requerida cuando el investigador debe tener acceso directo al evento estudiado, y la revisión documental es en la que se recurre a la información escrita. (Hurtado,2000: 217)

Como el instrumento y las técnicas de recolección de datos dependen del tipo de investigación, en el presente trabajo se utilizaron como Técnicas: la Entrevista y la Encuesta, y como instrumentos de investigación se utilizaron: la “*Guía de Entrevista*” y el “*Cuestionario*”. Estas se aplicaron de la siguiente manera: La “Guía de entrevista” se le dirigió al Coordinador del área de RRHH de la institución. El instrumento se estructuró en doce (12) ítems en calidad de preguntas abiertas (Anexo A).

En cuanto al instrumento identificado como “Cuestionario” éste se aplicó al personal que labora en el área de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, contando con treinta (30) trabajadores. El instrumento se diseñó con veinteseis (26) ítems, en modalidad de Escala de Likert (Anexo B), y su aplicación se dio en modalidad de autoadministrado. Dicho instrumento fue diseñado en una sola parte, donde cada ítem tiene tres posibilidades de respuesta: “Siempre”, “Casi siempre” y “Nunca”, a las mismas se le asignaron criterios de evaluación que permitieron medir las variables del estudio, y posteriormente en cuanto a la distribución de los ítems, ésta se realizó tomando en cuenta las dimensiones de las variables en estudio.

Fuentes de Información

Las fuentes primarias tal como se indicaron anteriormente, estuvieron constituidas por los treinta (30) empleados, quienes suministraron información referente a los mecanismos aplicados al momento de reclutar y

seleccionar candidatos para realizar labores administrativas en la institución. Así como también se obtuvo información del Director del área de Recursos Humanos de la institución, en relación al desarrollo de los procesos que aplica la institución al momento de reclutar y seleccionar a su personal, haciéndose énfasis en los aplicados a los prospectos que ocuparían vacantes en el área administrativa. De igual forma se utilizaron soportes documentales que complementaron la información referida a la constitución y políticas de funcionamiento del Sistema Teleférico Mérida “Mukumbarí”.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Cuando se desarrolla cualquier investigación los instrumentos utilizados para recabar la información deben ser confiables y válidos, por lo que a continuación se presentan los elementos desarrollados en estos dos aspectos.

Validez

La validez es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que todo diseño permite detectar la relación real que se pretende analizar. (Hurtado, 2000: 145). Para el presente estudio, los instrumentos se validaron mediante el método “Juicio de Expertos”. Este consistió en someter a la consideración de tres (03) expertos los instrumentos diseñados para recabar la información pertinente al estudio. Para este caso se consideró un (01) experto en metodología de la investigación, un (01) experto en el área de estadística y un (01) experto en el área de los RRHH, a fin de que emitieran su juicio en relación a cada uno de los instrumentos diseñados para el estudio.

Los instrumentos se validaron considerando la pertinencia de los ítems con la redacción, en coherencia con los objetivos de la investigación, los indicadores y las variables de estudio. Para lo cual se le entregó a cada uno de los expertos, formatos para ser llenados y presentados como soporte de la validación. (Anexo C). Las observaciones, recomendaciones que se generaron durante la revisión y evaluación de los instrumentos por parte de los expertos se tomaron en cuenta, realizándose las respectivas correcciones de manera oportuna para luego proseguir con la aplicación definitiva de los instrumentos diseñados para el estudio. Se dieron observaciones en los ítem 12 y 14, recomendando mejoras en la redacción y estructura de presentación del instrumento, la cual se procedió a corregirlos antes de la aplicación del mismo.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado de congruencia con que se realiza una medición. Para que el instrumento sea confiable debe medir realmente el rasgo o rasgos que se intentan estimar. (Méndez, 2013). Por otro lado, Kerlinger (1981) citado en Hernández y otros (2013:134) expresa que “la confiabilidad de los instrumentos, también puede comprender o darse por el juicio que realizan los expertos que validaron el mismo”. De manera, que los instrumentos identificados como: Guía de Entrevista y el Cuestionario, se les dio confiabilidad por medio de la opinión de los expertos que participaron en la validación de los mismos.

Por otra parte, Hernández y otros (Ob.cit), indican que la confiabilidad de un instrumento de medición es medida a través de diferentes técnicas que buscan la aplicación repetida al mismo objeto buscando resultados similares, con la finalidad de verificar si la información obtenida es confiable para obtener los objetivos planteados en la investigación.

En este caso, para establecer el grado de confiabilidad del instrumento “*Cuestionario*”, este se aplicó a diez (10) personas que laboran en el área de RRHH, perteneciente a otras oficinas de Ventel, ya que los mismos presentaban en la realización de sus funciones características similares a la población en estudio, a fin de obtener una prueba piloto que sirviera como base para la confiabilidad del instrumento.

Por otra parte, es importante indicar que para la obtención del grado de confiabilidad del instrumento, existen varios procedimientos, y todos ellos utilizan fórmulas que generan coeficientes de confiabilidad que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde los valores cercanos a uno representan un mayor grado de confiabilidad del instrumento y cuanto más cercano esté el valor al cero, existirá una mayor probabilidad de error en la medición. (Hurtado, 2000).

Para la confiabilidad del *Cuestionario*, se utilizó el método de “Alfa de Cronbach”, que de acuerdo a criterios de Hernández y otros (2013) es un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares, ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente; para obtener dicho coeficiente, mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[\frac{1 - \sum Si^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K= número de ítems de la escala

$\sum Si^2$ sumatoria de la varianza de los ítems

S_t^2 = varianza de todo la escala

Si_2 = coeficiente de confiabilidad.

Una vez aplicado el cuestionario a los diez (10) sujetos fuera de la población en estudio, se tomaron los datos y se llevaron a un archivo excel aplicando la fórmula planteada anteriormente, dando como resultado un *coeficiente de confiabilidad de 0,92*. Comparado este resultado con los criterios establecidos por Hernández y otros (2013), para lo cual se asume la siguiente escala:

De 0,81 a 1 es de confiabilidad *Muy Alta*.

De 0,61 a 0,80 confiabilidad *Alta*.

De 0,41 a 0,60 confiabilidad *Moderada*.

De 0,21 a 0,40 confiabilidad *Baja* y De 0,01 a 0,20 confiabilidad *Muy Baja*.

De acuerdo a la escala presentada, el *valor 0,92* resultante del cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach, demuestra una alta confiabilidad del cuestionario diseñado, por lo que se procedió a su aplicación.

Análisis de los resultados

Hurtado (2000:181), al referirse al análisis de resultados expresa que “una vez aplicados los instrumentos y finalizada la tarea de recolección de datos, el investigador deberá organizarlos y aplicar un tipo de análisis que le permita llegar a una conclusión, en función de los objetivos que se planteó al principio.”. Para Kerlinger (1981) citado por Hernández y otros, (2013:120), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar datos”. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionaron los instrumentos.

La información obtenida a través de la aplicación del “Cuestionario”, se procesó mediante la utilización del software Microsoft Excel 2013 y mediante

el empleo del programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS) versión 21.0, para posteriormente compilar estos resultados en una tabla, que permitió el análisis preciso de los resultados obtenidos en relación a los procesos desarrollados por la institución en relación al reclutamiento y selección del personal, de acuerdo a la percepción de los encuestados, a fin de llevar a cabo su análisis y discusión de resultados.

Posteriormente la información suministrada en el instrumento denominado “Guía de entrevista”, aplicada al Coordinador Jefe del área de RRHH de la institución, ésta se trabajó de manera cualitativa, identificando los elementos claves relacionados con las variables del estudio, la cual no fueron cuantificadas, pero si analizadas y contextualizadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal aplicados en la institución.

En relación a la Información y análisis documental, ésta se analizó desagregando la información, analizándola y resumiéndola a fin de que sustentara la posición teórica y metodológica asumida como fundamento para el análisis del proceso de *Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo* del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para concretar los resultados de la presente investigación se realizó un análisis estadístico de la información obtenida en el cuestionario aplicado a los trabajadores del área de los RRHH de la institución, y por otra parte el análisis cualitativo a la entrevista realizada al gerente del área de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari”.

En cuanto al análisis cuantitativo, parte fundamental del presente estudio, Arias. (2012), indica que este apartado corresponde a:

La fase de interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa debe asegurar de manera efectiva la descripción, el diagnóstico o la explicación real del problema que es objeto de estudio a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado. (p.149)

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, a los colaboradores del área de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida, del municipio Libertador del estado Bolivariano de Mérida. Se realiza la presentación en cuadros y gráficos para visualizar y describir la situación objeto de estudio. Para ello se tomaron en cuenta las variables consideradas: proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, así como las sub-variables de: Fases, medios y técnicas aplicadas al proceso de

reclutamiento y selección de personal, con sus respectivos indicadores, los cuales darán la pauta para la preparación de la propuesta del instrumento guía para el reclutamiento y selección del personal administrativo.

A continuación, se muestran las tablas y gráficos contentivos de la data suministrada por el personal que ejecuta labores en el Departamento de RRHH del STM Mukumbarí, presentada en diferentes categorías de análisis de acuerdo a la información suministrada. La información recolectada en la aplicación del cuestionario se presenta en dos partes. Una primera parte contentiva de información general de los encuestados, y una segunda parte contentiva de preguntas referidas al proceso de reclutamiento y selección de personal que los funcionarios del Departamento de RRHH aplica al momento de considerarse una vacante en el área administrativa de la institución. Toda ésta información recabada servirá de base para el desarrollo de la propuesta “Instrumento Guía de Reclutamiento y Selección para el personal Administrativo del STM Mukumbarí” que propone la investigadora.

Análisis de los resultados del cuestionario

Análisis de la primera parte del instrumento:

La primera parte del instrumento contiene cinco (05) ítems, la cual pretende recabar información general sobre los colaboradores que ejercen funciones en el departamento de los RRHH del Sistema Teleférico de Mérida (STM) -Mukumbarí.

Cuadro 2.

Distribución absoluta y porcentual del Item 1. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Analista de Personal	Asistente de Personal	Auxiliar de personal	Otros	Total
1. Identifique el puesto de trabajo que ocupa en el Departamento de RRHH del STM Mukumbarí.	10	07	12	1	30
Frecuencia %	33,34%	23,33%	40%	3,33%	100%

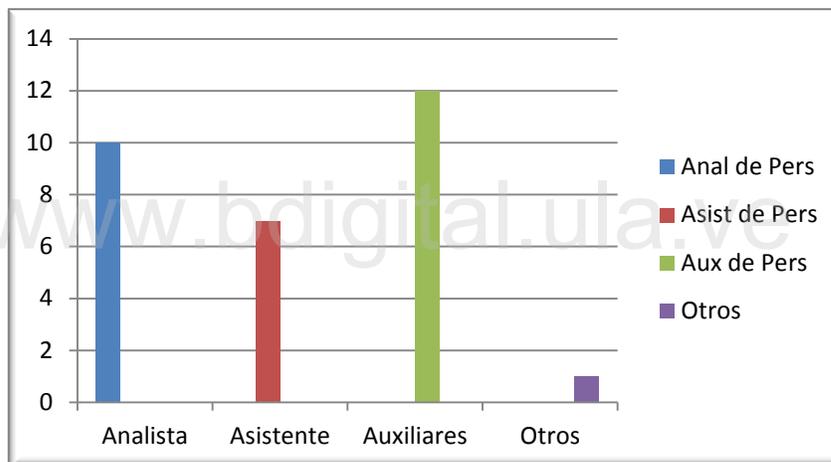


Gráfico 1. Item 1. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a la información recabada, se observa que existe una distribución coherente de funciones que contribuye a conformar un equipo de trabajo competente para realizar los procesos inherentes a la Gestión del Talento humano en la Institución.

Cuadro 3.

Distribución absoluta y porcentual del Item 2. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Entre 18 y 27 años	Entre 28 y 37 años	Entre 38 y 45 años	Entre 45 años o más	Total
<i>2. Edad del colaborador perteneciente al Departamento de RRHH del STM Mukumbarí.</i>	05	14	08	03	30
Frecuencia %	16,67%	46,67%	26,66%	10%	100%

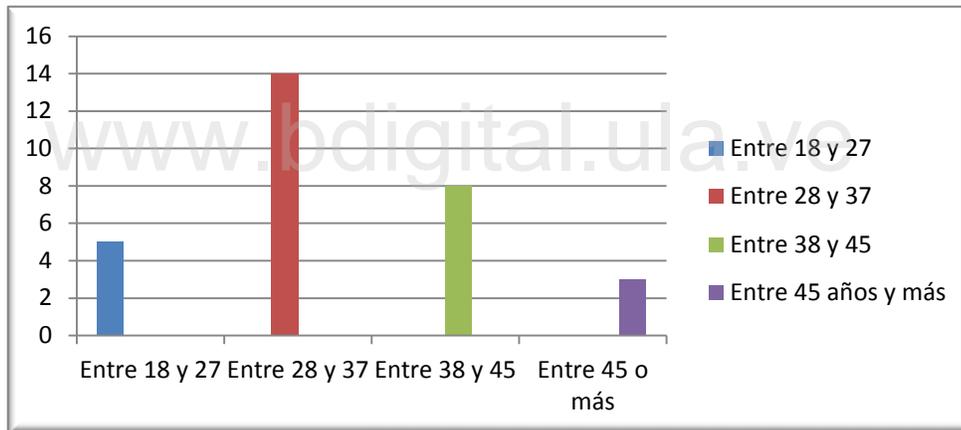


Gráfico 2. Item 2. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

Es importante destacar que la institución cuenta con un equipo joven de trabajo asignado al área de los RRHH, ubicándose su mayor número de trabajadores entre los 28 y 35 años, lo que demuestra que el departamento cuenta con un equipo joven de trabajo, lo que contribuye a crear un buen ambiente de trabajo, trabajar con ideas innovadoras, adaptarse a cambios y capacidad de incorporar a sus labores nuevos procesos, como sería el caso de implementar lineamientos para el reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 4.

Distribución absoluta y porcentual del Item 3. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a más años	Total
3. Indique el tiempo que tiene laborando en el Departamento de RRHH del STM- Mukumbarí.	24	04	02	30
Frecuencia %	80%	13,3%	6,7%	100%

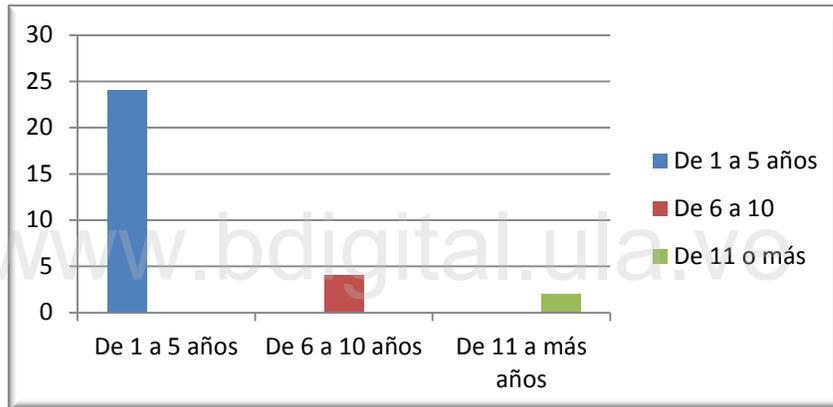


Gráfico 3. Item 3. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con la información suministrada por los encuestados, se observa que el tiempo que tiene los colaboradores que laboran en el Departamento de RRHH, tienen poco tiempo laborando en la institución. Por lo que puede inferirse, que la institución por ser de nueva creación, cuenta con un alto número de funcionaria de corta antigüedad, este dato pudiera convertirse de acuerdo con expertos en el área de los RRHH (Chiavenato, 2004, Butteriss, 2001, Díaz y Rodríguez, 2005), en una ventaja corporativa, puesto que este factor puede contribuir a darle empuje, dinamismo y fuerza al trabajo realizado en el área de los RRHH.

Cuadro 5.

Distribución absoluta y porcentual del Item 4. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Solicitud espontánea	Anuncio e prensa	Promoción	Recomendación	Sindicato	Otros	Total
4. A través de qué fuente conoció usted sobre la vacante para ocupar un puesto en el Departamento de RRHH en el STM- Mukumbarí.	07	02	09	07	04	01	30
Frecuencia %	23,3	6,6%	30%	23,3%	13,4%	3,4	100 %

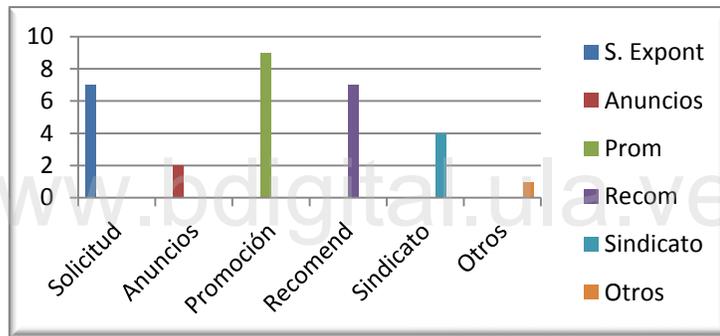


Gráfico 4. Item 4. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación a la información que suministra el ítem, se tiene que el 30 por ciento de los encuestados indican que llegaron al departamento de RRHH a ejercer labores, dado a un *Proceso de promoción interna* de la institución. Seguidamente se tiene un 23,3 por ciento indicó que llegó al departamento por *Recomendación de colaboradores* de la institución, y otro 23,3 por ciento de los consultados indicaron que llegaron al área de RRHH por *Solicitud espontanea*. Por los datos observados, se infiere que la institución trata que los colaboradores que se encuentran en ésta área de RRHH sean en su mayoría los que ya conocen el funcionamiento operativo de la misma.

Cuadro 6.

Distribución absoluta y porcentual del Item 5. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Bachiller	TSU	Licenciatura	Postgrado	Total
5. Nivel académico de los colaboradores del área de RRHH.	06	10	12	2	30
Frecuencia	20%	33,3%	40%	6,7%	100%

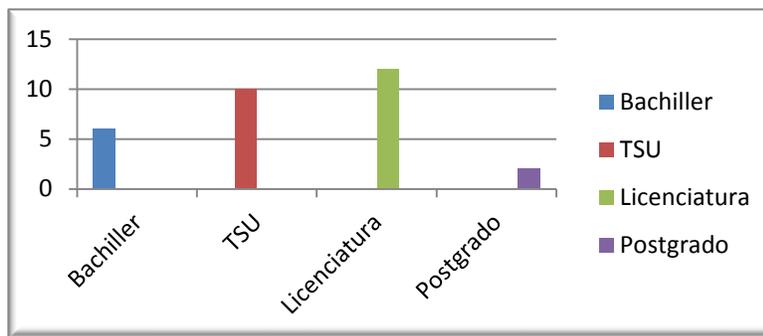


Gráfico 5. Item 5. Del cuestionario (1era parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a los datos presentados, el 40 por ciento de los encuestados manifestaron poseer el título a nivel de licenciatura y afines. Por otro lado un 33,3 por ciento, indicó que cuenta con título de Técnico Superior Universitario, por lo que se infiere que más del setenta por ciento del personal que labora en el área de los RRHH cuenta con estudios universitarios. Además de un 6,7 por ciento del personal que cuenta con estudios de postgrado. Toda la información, indica que el departamento cuenta con un equipo de trabajo con formación universitaria, que puede ayudar a garantizar el desarrollo de cualquier proyecto.

Segunda Parte: A continuación se presenta los resultados obtenidos en la segunda parte del cuestionario aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM- Mukumbarí, correspondiendo a veintiséis ítems.

Cuadro 7. Distribución absoluta y porcentual del Item 1. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
1. Las Gerencias de las otras áreas de la institución informan al Departamento de RRHH las necesidades de personal administrativo.	09	19	02	30
Frecuencia	30%	63,3%	6,7%	100%

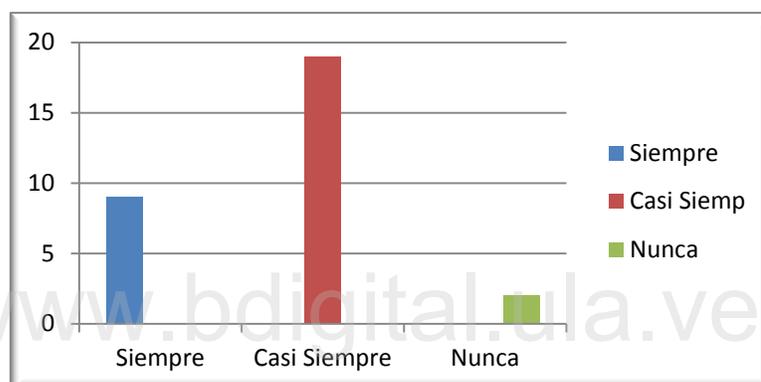


Gráfico 6. Item 1. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a la información suministrada por el personal encuestado del área de los RRHH de la institución, el 63,3 por ciento manifestó que *Casi Siempre* las gerencias que operan en las distintas áreas que hacen vida en la institución, informan al departamento las necesidades que tienen de personal administrativo. Por otra parte, el treinta por ciento de los entrevistados indicaron que *Siempre* se hace este procedimiento. Sólo quedando un 6,3 por ciento de los encuestados la cual indicaron que este procedimiento *Nunca* se ha realizado. De acuerdo con los datos, se puede inferir, que el Departamento cuenta con suficiente información clave al momento de realizar la solicitud de personal, ésta debe presentar la justificación de la necesidad, especificar el cargo y el perfil del candidato que se necesita.

Cuadro 8.

Distribución absoluta y porcentual del Item 2. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
2. Utilizan en la institución la solicitud de requerimiento de personal.	06	20	04	30
Frecuencia %	20%	66,7%	13,3%	100%

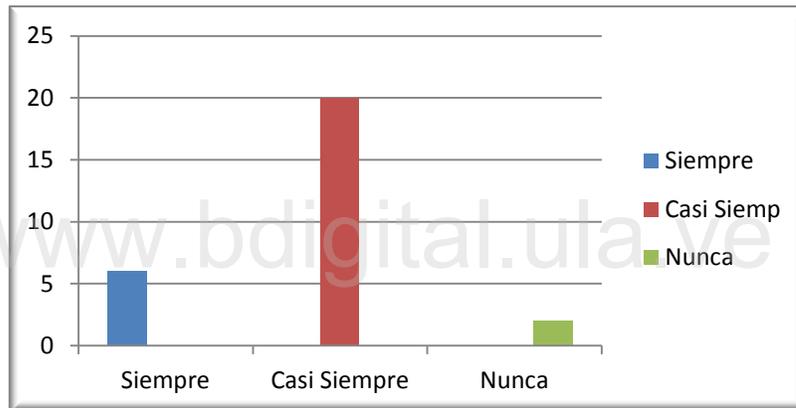


Gráfico 7. Item 2. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación al ítem, los encuestados opinan que en un 66,7 por ciento de los casos se recibe en el Departamento de RRHH la “Solicitud de requerimiento de personal, un 20 por ciento de los encuestados manifiestan que *Siempre* se recibe esta solicitud, y por último un 13,3 por ciento manifiesta que nunca recibe esta información. Por lo que se puede denotar que la institución cuenta con un documento formal identificado como “Solicitud de requerimiento de personal”, para dar a conocer al departamento de RHH sus necesidades de talento humano.

Cuadro 9.

Distribución absoluta y porcentual del Item 3. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
3. El Departamento de RRHH hace revisión de la solicitud de personal presentado por las unidades requirientes.	05	19	06	30
Frecuencia %	16,7%	63,3%	20%	100%

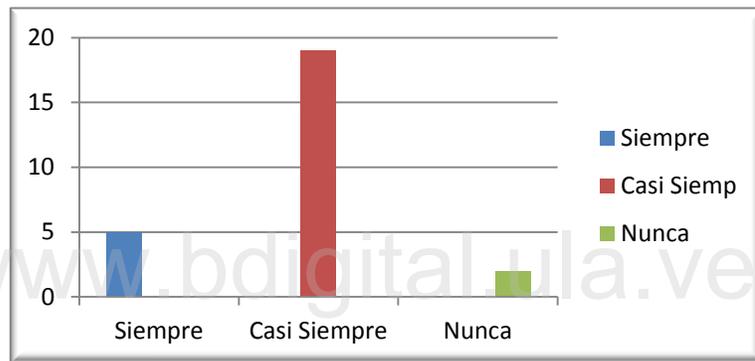


Gráfico 8. Item 3. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En lo que se refiere a la revisión del documento “Solicitud de personal”, los encuestados informaron en un 63, 3 por ciento que *Casi Siempre* revisan este documento, afianzándose la opinión con un 16,5 por ciento que indicó que *Siempre* se revisa dicho documento de solicitud. Por otra parte, un 20 por ciento de los encuestados manifestaron que *Nunca* se revisa dicha solicitud. A pesar de que el aspecto de “Nunca” conforma una baja proporción, en relación con los otros dos opiniones recogidas referidas a siempre y casi siempre, este último dato puede causar preocupación puesto que manejar información sobre el tipo de cargo y perfil del personal requerido, es de suma importancia para el Departamento de RRHH.

Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual del Item 4. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
4. El Departamento de RRHH evalúa los requisitos del puesto para buscar candidatos a vacantes de personal administrativo.	06	10	14	30
Frecuencia %	20%	33,3%	46,7%	100%

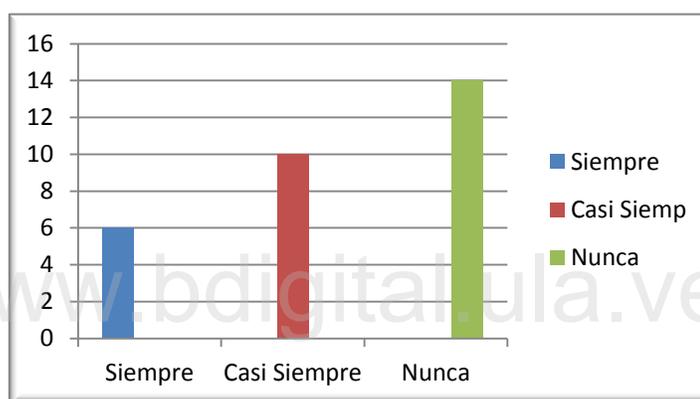


Gráfico 9. Item 4. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En cuanto a la evaluación del puesto para la búsqueda de candidatos, los encuestados manifestaron en un 46,7 por ciento indicó que *Nunca* se realiza ésta labor. Por otra parte el 33,3 por ciento indicó que *Casi siempre* se realiza este tipo de evaluación, quedando un 20 por ciento que manifestó que esta actividad *Siempre* se realiza en el Departamento de RRHH. Con los datos obtenidos puede inferirse que el Departamento encargado de evaluar los requisitos del puesto para buscar al mejor candidato no lo hace, por lo la garantía de asegurar la contratación del mejor aspirante para un cargo administrativo, no pudiera ser posible, ya que el personal encargado desconoce los requisitos referidos a conocimiento, experiencias y habilidades que debe tener un candidato para ocupar el puesto de trabajo en el área.

Cuadro 11.

Distribución absoluta y porcentual del Item 5. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
5. Para el ingreso de personal administrativo a la institución, se solicita el currículum al aspirante	14	12	04	30
Frecuencia %	46,7%	40%	13,3%	100%

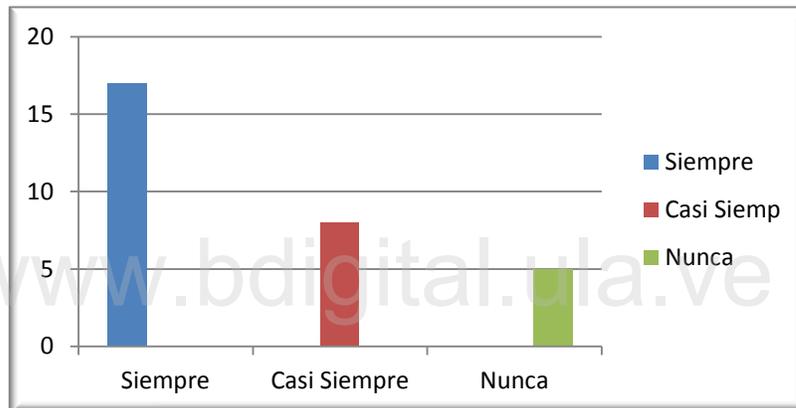


Gráfico 10. Item 5. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a los datos presentados en la tabla y gráfica del ítem, se puede indicar de acuerdo a la opinión de los encuetados, que en un 46,7 por ciento *Siempre* presenta su currículum vitae, para dar comienzo al proceso de reclutamiento y selección de personal. Por su parte el 40 por ciento de los encuestados manifestaron que *Casi siempre* se realiza ésta solicitud, sólo quedando un 13,3 por ciento que manifestaron que *Nunca* se hace éste procedimiento. De acuerdo con los datos registrados en el ítem, se puede inferir que la institución cumple con un requisito importante a la hora de reclutar y seleccionar al personal, cumpliendo con un requisito base en todo proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual del Item 6. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
6. La institución utiliza el currículum como herramienta de evaluación de la información del aspirante.	08	06	16	30
Frecuencia %	26,7%	20%	53,3%	100%

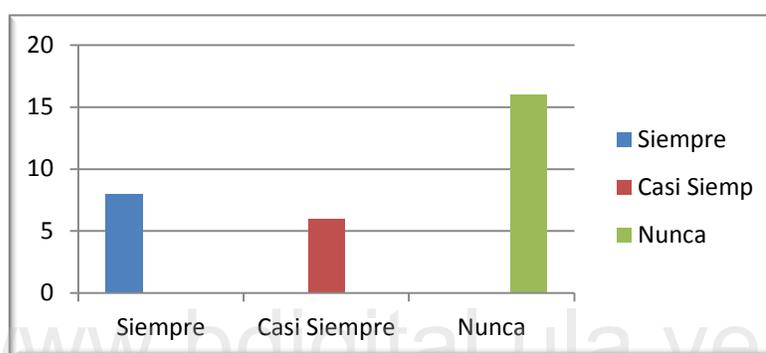


Gráfico 11. Item 6. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En concordancia con los datos suministrados por los encuestados, un 53,3 por ciento opina que *Nunca* se utiliza el currículum como herramienta de evaluación de la información del aspirante. Por otra parte, el 20 por ciento de los encuestados manifiesta que *Casi siempre* se realiza esta herramienta de evaluación, y en contraposición a los datos el 26,7 por ciento indican que *Siempre* se utiliza el currículum como herramienta de evaluación del aspirante. Los datos suministrados en la tabla porcentual, lleva a inferir, que el departamento de RRHH de la institución, no le da importancia y peso a la información que se presenta en el currículum. De acuerdo con los datos presentados, se puede inferir que pudiese ser que el interés del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo está centrado en otras fortalezas del candidato, y se toma este documento como un simple requerimiento para optar al puesto o a la vacante disponible.

Cuadro 13.

Distribución absoluta y porcentual del Item 7. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
7. A los candidatos al momento del reclutamiento y selección se les realiza preguntas acerca de su trayectoria laboral anterior.	17	08	05	30
Frecuencia %	56,7%	26,6%	16,7%	100%

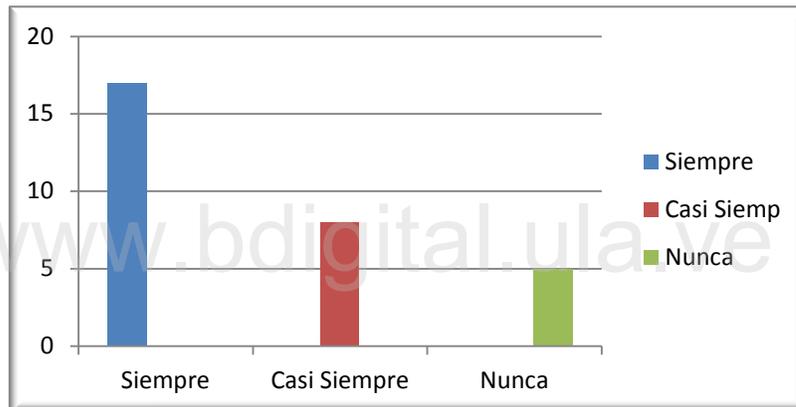


Gráfico 12. Item 7. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con el ítem, los encuestados en un 56,7 por ciento opinaron que *Siempre* a los candidatos al momento del reclutamiento y selección se les realiza preguntas acerca de su trayectoria laboral anterior. Por otro lado el 26,6 por ciento destacó que *Casi siempre* se indaga sobre la trayectoria laboral del candidato y un 16,7 por ciento informó que *Nunca* se realiza esta labor. Por los datos mostrados, se infiere que para la institución es de suma importancia conocer sobre la experiencia en puestos similares del candidato, pues este pudiese garantizar a la institución una adecuación más rápida del candidato a su puesto de trabajo.

Cuadro 14.

Distribución absoluta y porcentual del Item 8. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
8. En el Dpto. de RRHH se le exige al personal la verificación de las referencias laborales de los aspirantes.	10	07	13	30
Frecuencia	33,3%	23,3%	43,4%	100%

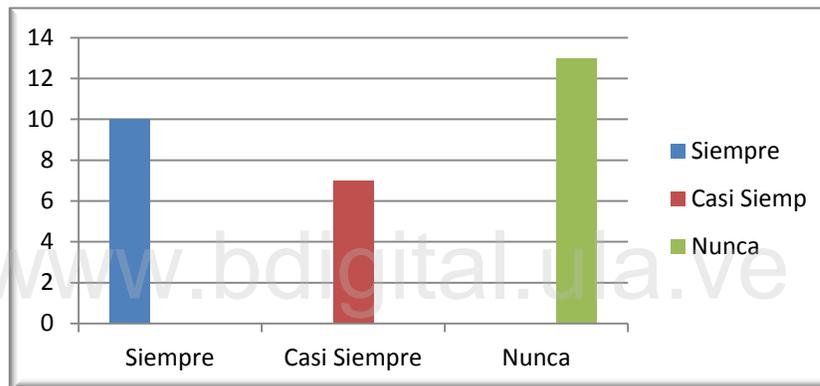


Gráfico 13. Item 8. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En opinión de los encuestados, estos manifestaron que en un 43,4 por ciento los encargados del reclutamiento y selección de la institución Nunca verifican las referencias laborales del aspirante. En contraposición el 33,3 por ciento indicó que Siempre se realiza ésta labor, y un 23,3 por ciento indicó que Casi siempre se realiza ésta verificación. Por lo que puede inferirse, tomando la data como información pertinente, que la institución de cierta manera verifica esta información, pero no de forma radical de tal manera que ésta revisión le pueda garantizar a la institución que la experiencia la cual expone el candidato sea cierta o no.

Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual del Item 9. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
9. Las políticas institucionales referidas al reclutamiento y selección del personal se cumplen al momento de seleccionar candidatos para el área administrativa.	08	05	17	30
Frecuencia %	26,6%	16,7%	56,7%	100%

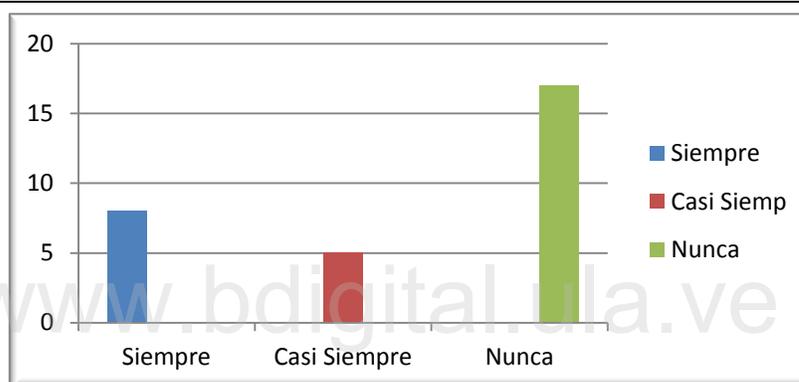


Gráfico 14. Item 9. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo con los encuestados en el estudio, el 56,7 por ciento informó que *Nunca* se cumplen con las políticas institucionales de reclutamiento y selección. En contraposición a ello el 26,6 por ciento de los encuestados manifestaron que *Siempre* se consideran al momento del reclutamiento y selección las políticas institucionales, y por otro lado el 16,7 por ciento manifestó que *Casi siempre* éstas políticas se consideran al momento del reclutamiento y selección del personal administrativo. Por lo que se puede inferir, que mayormente al momento de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, no necesariamente se guía el personal de RRHH por políticas de reclutamiento y selección establecidas institucionalmente.

Cuadro 16.

Distribución absoluta y porcentual del Item 10. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
10. Utiliza en su labor de reclutamiento y selección de personal administrativo algún instructivo o manual que le guíe para realizar el proceso.	0	04	26	30
Frecuencia %	0%	13,3%	86,7%	100%

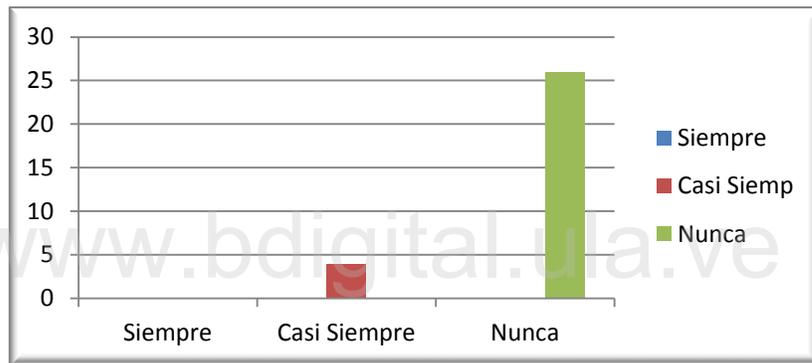


Gráfico 15. Item 10. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a los datos suministrados, en relación al ítem, se tiene que el 86,7 por ciento de los encuestados manifestaron *Nunca* haber contado con algún instructivo o documento que le guiara para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por otra parte, el 13,3 por ciento de la población encuestada manifestó que *Casi siempre* ha manejado algún documento guía que le ayude a realizar la labor del reclutamiento y selección. De acuerdo con los datos, se puede inferir que la institución no cuenta con documento formal, que les permita a los colaboradores del área de los RRHH, seguir procesos estándares de reclutamiento y selección para el personal administrativo de la institución.

Cuadro 17. Distribución absoluta y porcentual del Ítem 11. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
11. Se cumple con los procesos formales para el reclutamiento y selección de personal administrativo en la institución.	08	05	17	30
Frecuencia %	26,7%	16,6%	56,7%	100%

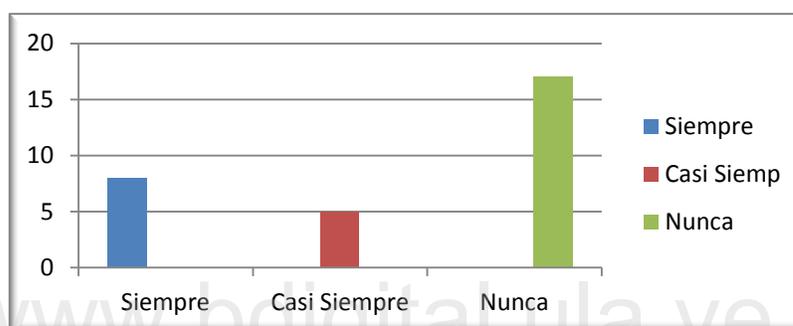


Gráfico 16. Ítem 11. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con los resultados observados en el ítem, se tiene que los encuestados manifestaron en un 56,7 por ciento *Nunca* cumplir con procesos formales para el reclutamiento y selección de personal administrativo. Por otra parte, también manifestaron los encuestados en un 26,7 por ciento que *Siempre* cumplen con los procesos de manera formal, acompañados de un 16,6 por ciento de los encuestados que manifestaron que *Casi Siempre* realizan la formalidad del proceso. A pesar de que los porcentajes indicativos del uso de criterios formales al momento de reclutar y seleccionar personal, la referencia de que nunca aplican estos procesos formales es mayor, por lo que se puede inferir que la institución no cuenta con ninguna formalidad o criterios previamente establecidos que ayude al personal de RRHH a realizar el reclutamiento y selección de forma correcta.

Cuadro 18. Distribución absoluta y porcentual del ítem 12. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
12. Al momento de presentarse una vacante en el área administrativa, la institución toma en cuenta a sus empleados para ser transferidos o ascenderlos al puesto vacante.	09	06	15	30
Frecuencia %	30%	20%	50%	100%

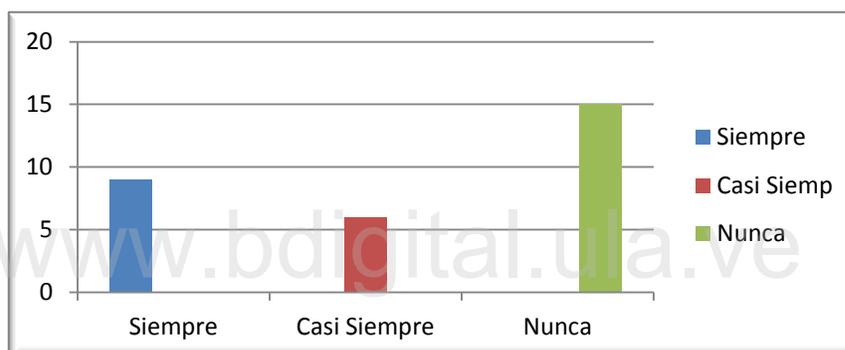


Gráfico 17. Ítem 12. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación al ítem, los sujetos encuestados manifestaron en un 50 por ciento que *Nunca* la institución considera a sus empleados para ser transferidos o ascendidos a puestos vacantes. En contraposición a este resultado, el 30 por ciento manifestó que *Siempre* la institución ha tomado en cuenta al personal interno para este tipo de movimiento interno. Aunado a ello, el 20 por ciento de los encuestados manifestó considerar que *Casi siempre* la institución toma en cuenta al personal interno para transferirlo a ascenderlos al momento de presentarse una vacante. Po lo que puede inferirse, que no hay una política clara en cuanto a movimientos verticales y/o horizontales que pueden ser aplicados al personal que labora en la institución.

Cuadro 19.

Distribución absoluta y porcentual del Item 13. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
13. Utiliza la institución medios internos para el reclutamiento de su personal.	11	06	13	30
Frecuencia %	36,7%	20%	43,3%	100%

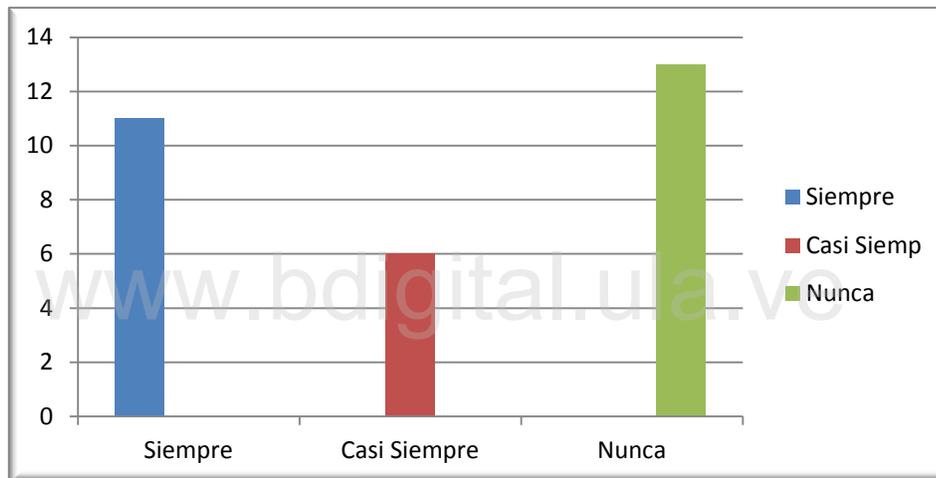


Gráfico 18. Item 13. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con los resultados, se tiene que los encuestados en un 43,3 por ciento, indicaron que la institución *Nunca* utiliza medios internos para el reclutamiento de personal. Por otra parte el 36,7 por ciento de los encuestados manifestó que la institución *Siempre* utiliza este medio para reclutar personal, y por último un 20 por ciento de los encuestados manifestó que *Casi siempre* se realiza este procedimiento. Por los resultados obtenidos, puede inferirse que el personal de RRHH no tiene claridad en cuanto al manejo de ésta política en la gestión del talento humano en la institución.

Cuadro 20. Distribución absoluta y porcentual del Item 14. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
14. Utiliza la institución archivos de candidatos elegibles para cubrir puestos vacantes en el área administrativa.	07	09	14	30
Frecuencia %	23,3%	30%	46,7%	100%

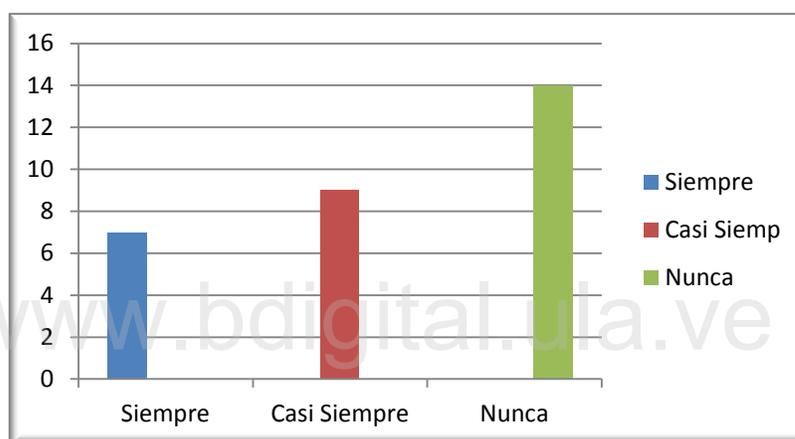


Gráfico 19. Item 14. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo con la información recabada, el 46,7 por ciento de los encuestados manifestaron *Nunca* el departamento de RRHH utiliza archivos de candidatos elegibles para cubrir puestos vacantes del área administrativa. Por otro lado, el 30 por ciento de los encuestados considera que *Casi siempre*, se recurre a los archivos de candidatos elegibles al momento de surgir una vacante. Así mismo, el 23,3 por ciento considera que *Siempre*, se utiliza esta herramienta. De acuerdo con los datos, se puede inferir que existe poca claridad al momento de considerar ésta herramienta, como fuente de información oportuna al momento de presentarse una vacante con características de urgencia para su ocupación.

Cuadro 21.

Distribución absoluta y porcentual del Item 15. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
15. La institución recurre a avisos de prensa, anuncios publicitarios para solicitar candidatos para puestos vacantes en el área administrativa.	08	12	10	30
Frecuencia	26,7%	40%	33,3%	100%

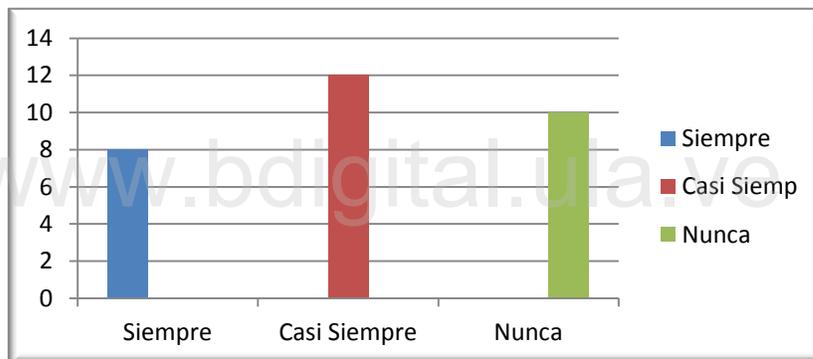


Gráfico 20. Item 15. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación a la data suministrada, muestra que los encuestados en un 40 por ciento consideran que *Casi siempre* la institución recurre a los avisos de prensa y anuncios publicitarios para solicitar candidatos para un puesto. En contraposición a este resultado, el 33,3 por ciento de los encuestados manifestaron que *Nunca* la institución utiliza estos medios para solicitar candidatos, acompañados de un 26,7 por ciento de los encuestados que manifestaron que *Siempre* la institución aplica estos medios. Las distintas respuestas obtenidas de parte de los encuestados, pudiesen evidenciar que el departamento de RRHH no maneja con claridad políticas dirigidas al uso de ésta técnica para el reclutamiento de personal foráneo.

Cuadro 22. Distribución absoluta y porcentual del Item 16. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
16. Se toman en cuenta sugerencias de los colaboradores del área de RRHH para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	05	11	14	30
Frecuencia %	16,6%	36,7%	16,7%	100 %

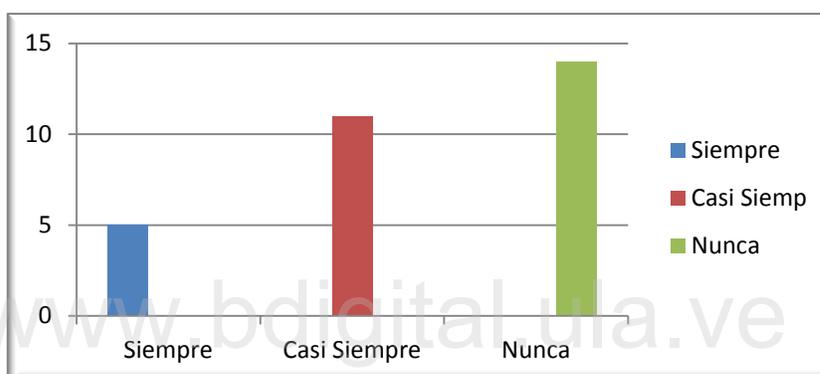


Gráfico 21. Item 16. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo con los encuestados un 46,7 por ciento informaron que *Nunca* se les toma en cuenta sus sugerencias al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo en la institución. Por otra parte, el 36,7 por ciento manifestó que *Casi siempre* se les considera su opinión al respecto, para posteriormente tener que un 16,6 por ciento de los encuestados manifestaron que *Siempre* se les toma en cuenta sus sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Por lo que se puede inferir, de acuerdo a los resultados, que es poca la atención que presta la institución a recomendaciones y mejoras que pueden surgir de quien ejecuta y pone en marcha los procesos de reclutamiento y selección de personal en la institución.

Cuadro 23. Distribución absoluta y porcentual del Item 17. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
17. Considera la institución candidatos para una vacante referidos por empleados de la institución.	07	15	08	30
Frecuencia %	23,3%	50%	26,7%	100%

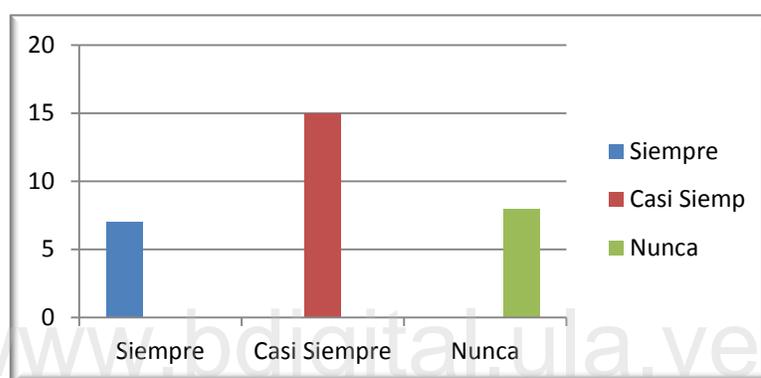


Gráfico 22. Item 17. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con los datos suministrados por los encuestados, el 50 por ciento informó que *Casi siempre* la institución considera para las vacantes recomendaciones realizada por los colaboradores. Por otra parte el 23, 3 por ciento de los encuestados manifestó que *Siempre* la institución considera dichas recomendaciones. Sin embargo, en contraposición a esos datos, el 26,7 por ciento de los encuestados manifestaron que *Nunca* se considera las referencias que dan los trabajadores sobre algún candidato en particular. Por lo que se puede inferir, que la institución considera en cierta forma la recomendación realizada por los colaboradores al momento de presentarse una vacante, esto se infiere por el porcentaje manejado en las afirmaciones de Siempre y Casi siempre, generando un buen dato para el análisis del ítem.

Cuadro 24.

Distribución absoluta y porcentual del Item 18. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
18. La institución utiliza medios externos para el reclutamiento de personal administrativo.	06	11	13	30
Frecuencia %	20%	36,7%	43,3%	100%

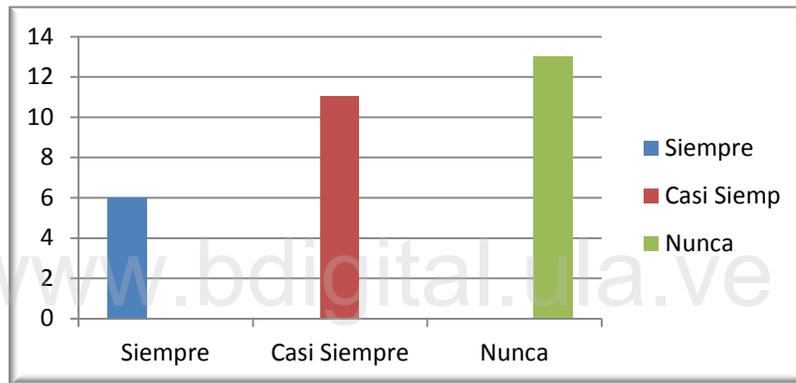


Gráfico 23. Item 18. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación al ítem, se obtuvo información de acuerdo a los encuestados que el 43,3 por ciento la institución *Nunca* utiliza medios externos para el reclutamiento del personal administrativo. Un 36,7 por ciento refiere que *Casi siempre* la organización utiliza los medios externos para ubicar candidatos para sus vacantes. Por otro lado, el 20 por ciento de los encuestados manifestó que *Siempre* la institución maneja estas estrategias para reclutar personal. De acuerdo a la data suministrada, puede inferirse que la empresa de manera razonable utiliza los medios externos que le pueden proveer de candidatos idóneos para cualquiera de sus vacantes administrativas.

Cuadro 25. Distribución absoluta y porcentual del Item 19. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
19. Dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, se trasladan empleados a mejores puestos de trabajo como mecanismos de promoción.	06	10	14	30
Frecuencia	20%	33,3%	46,7%	100%

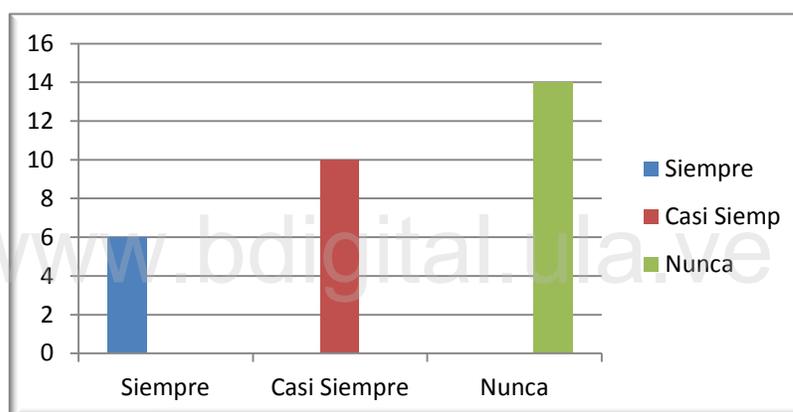


Gráfico 24. Item 19. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a la información presentada en la tabla y gráfico del ítem, los encuestados en un 46,7 por ciento considera que *Nunca* durante el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo se consideran traslados y promociones entre el personal interno. Por otra parte, el 33,3 por ciento considera que *Casi siempre* estos procesos de traslados y promoción interna se dan, y por último el 20 por ciento de los encuestados opinaron que *Siempre* se considera estos traslados y promociones entre el personal de la institución. Por lo que se puede inferir de acuerdo con los datos, que poco se toma en cuenta al personal interno para ocupar vacantes en la institución.

Cuadro 26.

Distribución absoluta y porcentual del Item 20. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
20. Utiliza la institución la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección.	03	08	19	30
Frecuencia	10%	26,7%	63,3%	100%

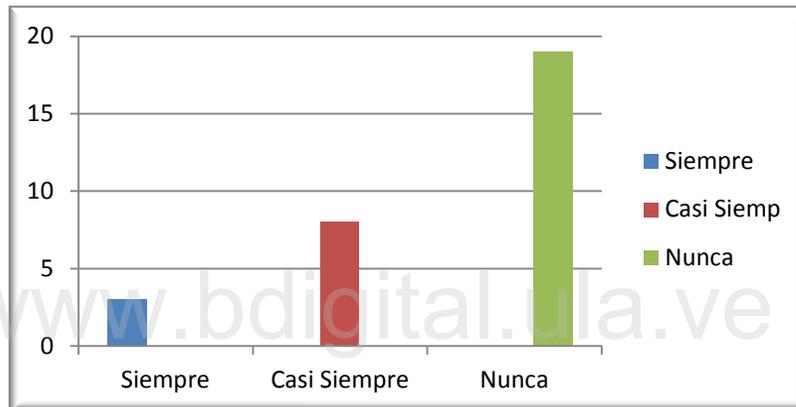


Gráfico 25. Item 20. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a la data suministrada, los encuestados en un 63,3 por ciento manifestaron que *Nunca* la empresa utiliza la entrevista como técnica para aplicar el proceso de reclutamiento y selección. Por otra parte, el 26,7 por ciento de los encuestados opinaron que *Casi siempre* la institución utiliza en sus procesos de reclutamiento y selección aplica la técnica de la entrevista. También se tiene que el 10 por ciento del personal encuestado manifestaron que *Siempre* esta técnica se utiliza. De acuerdo a como se presentan los datos, puede inferirse que la técnica no es utilizada de manera uniforme y contundente en los procesos de selección de personal, aun cuando esta es una de las técnicas más utilizada, por arrojar información completa y precisa del candidato.

Cuadro 27.

Distribución absoluta y porcentual del Item 21. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
21. Las entrevistas para la selección del personal del área administrativa las realiza la jefatura correspondiente al área que tiene la vacante.	03	12	15	30
Frecuencia %	10%	40%	50%	100%

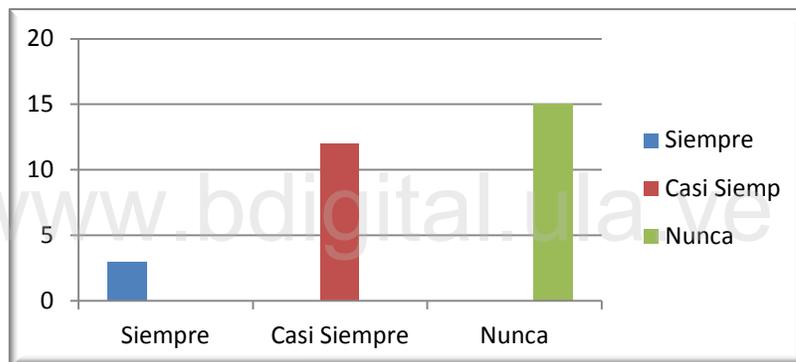


Gráfico 26. Ítem 21. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En relación a la información que se presenta, correspondiente al ítem 21, se tiene que el 50 por ciento de los encuestados consideran que *Nunca* las entrevistas para la selección de personal las realiza el encargado de la jefatura solicitante. Por otro lado, el 40 por ciento de los consultados opinan que *Casi siempre* la entrevista del candidato la realiza el jefe del área que lo requiere, quedando por último un 10 por ciento que opinó que *Siempre* las entrevistas de candidatos a un puesto la realiza el jefe del área en particular. De acuerdo a los datos presentados, se infiere que no existe procedimientos claros a seguir en relación de quién, cuándo y cómo se deben realizar las entrevistas de trabajo para ocupar una vacante en particular que corresponda al área administrativa de la institución.

Cuadro 28.

Distribución absoluta y porcentual del Item 22. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
22. Se prepara el ambiente para la entrevista de selección.	08	10	12	30
Frecuencia %	26,7%	33,3%	40%	100%

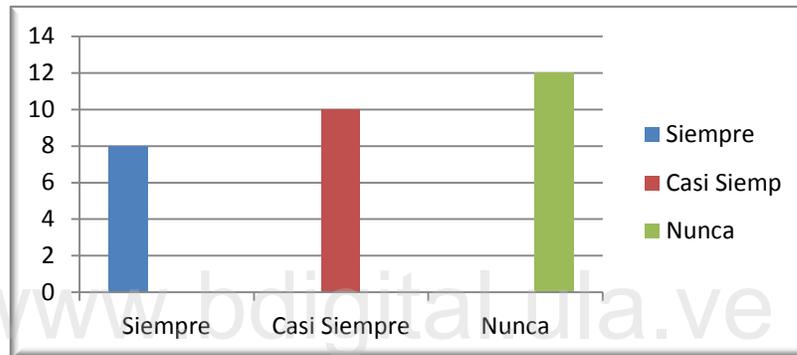


Gráfico 27. Item 22. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con la información presentada en la tabla, se tiene que un 40 por ciento del personal encuestado opinó que Nunca se prepara el ambiente para la realización de la entrevista. Por otra parte el 33,3 por ciento opinó que Casi siempre se prepara el ambiente, para finalmente un 26,7 por ciento opinó que *Siempre* se prepara el ambiente para la realización de dichas entrevistas. De acuerdo con la data suministrada, se infiere que existe una dispersión de opiniones con respecto al conocimiento que se tiene relacionado con el ambiente de la entrevista, dando a entender que no se maneja con claridad el término, puesto que primero debe diseñarse el objetivo y tipo de entrevista, para luego pasar a diseñar el ambiente apropiado para su aplicación.

Cuadro 29.

Distribución absoluta y porcentual del Item 23. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
23. Se realiza a los candidatos seleccionados pruebas psicométricas.	0	09	21	30
Frecuencia %	0%	30%	70%	100%

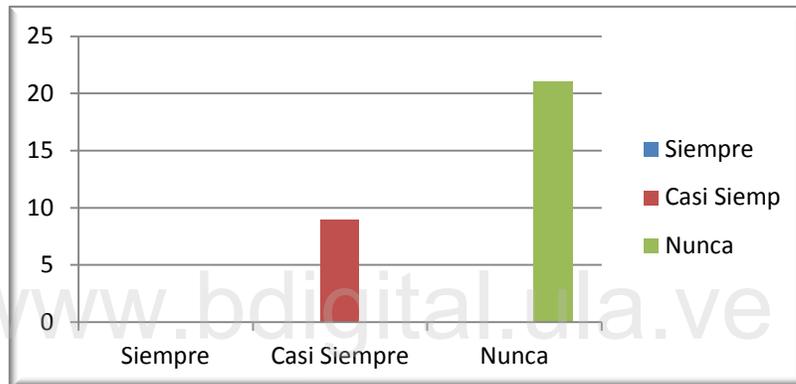


Gráfico 28. Item 23. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

De acuerdo a la información recabada, se tiene que el 70 por ciento de los encuestados informaron que *Nunca* se realiza en los candidatos seleccionados para una vacante en la institución pruebas psicométricas. Por otra parte, el 30 por ciento manifestó que *Casi siempre* se aplican dichas pruebas. De acuerdo a la información suministrada se infiere que en la institución no existen políticas que incorporen la aplicación de forma recurrente de éste tipo de prueba al personal seleccionado, aspecto que debería revisarse pues éstas son una herramienta, que aporta una gran cantidad de información de los aspirantes, por la cual no debería dejarse de lado su aplicación.

Cuadro 30.

Distribución absoluta y porcentual del Item 24. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
24. Las pruebas psicométricas son aplicadas por personal calificado.	0	08	22	30
Frecuencia	0%	26,7%	73,3%	100%

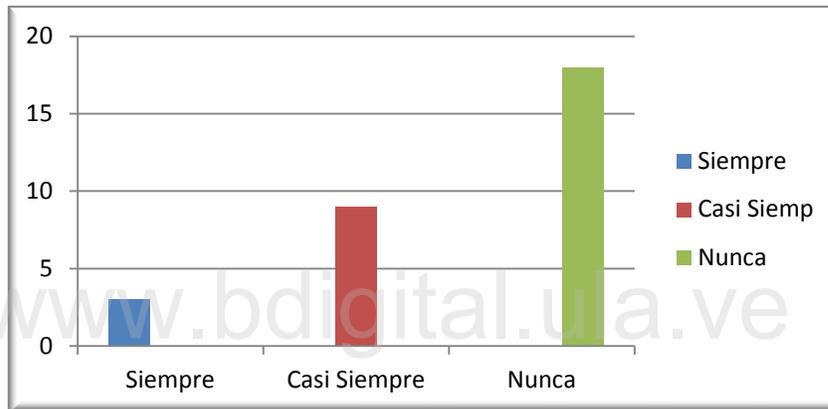


Gráfico 29. Item 24. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con la información suministrada en el ítem, el 73,3 por ciento de los encuestados consideraron que *Nunca* las pruebas psicométricas son aplicadas por un profesional del área, por otro lado el 26,7 por ciento opinó que *Casi siempre* se cuenta con un personal calificado para dicha labor. De acuerdo con lo expresado por los consultados, se infiere que la institución no maneja políticas de aplicación de pruebas psicométrica, por lo que ha de pensarse que tampoco ha considerado contar con profesionales que diseñen, aplique y estructuren todo un proceso de baterías dirigidas al estudio psicométrico de los candidatos a puestos de trabajo del área administrativa de la institución.

Cuadro 31.

Distribución absoluta y porcentual del Item 25. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
25. Se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos para optar a vacantes en el área administrativa.	22	08	0	30
Frecuencia %	73,3%	26,7%	0%	100%

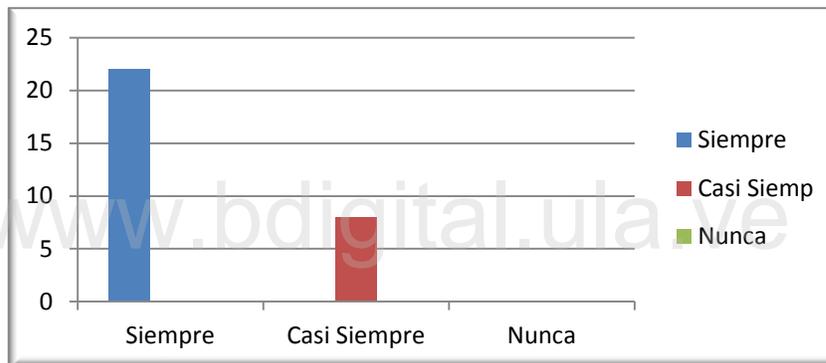


Gráfico 30. Item 25. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

Los datos suministrados en el ítem 25, indicaron que el 73,3 por ciento de los encuestados manifestaron que *Siempre* se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos que aspiran a un cargo del área administrativa de la institución. Por otra parte, el 26,7 por ciento de los consultados opinaron que *Casi siempre* se aplican a los candidatos las pruebas de conocimiento, infiriéndose de acuerdo a los datos, que de manera general se puede asumir que todas las personas que optan por una vacante en la institución, son sometidas a pruebas de ésta categoría, asegurándose de ésta manera que los conocimientos en el área sean los requeridos para el puesto de trabajo.

Cuadro 32.

Distribución absoluta y porcentual del Item 26. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Total
26. A través de las pruebas de selección considera usted que se selecciona al candidato más calificado.	18	12	0	30
Frecuencia %	60%	40%	0%	100%

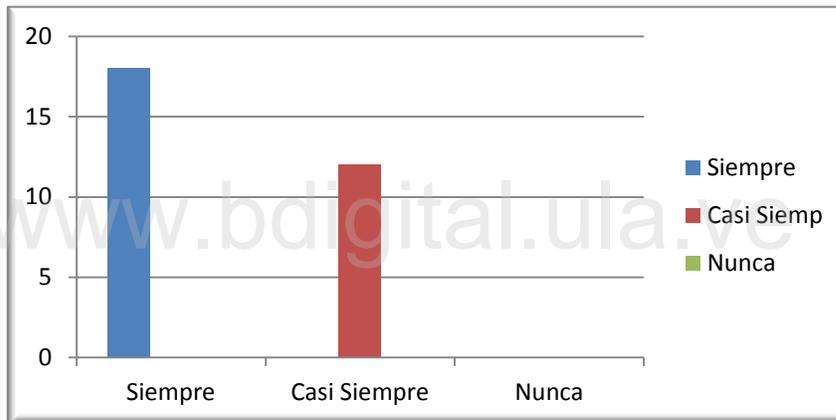


Gráfico 31. Item 26. Del cuestionario (2da parte) aplicado al personal que labora en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

En correspondencia con los resultados obtenidos en el ítem, Se tiene que el 60 por ciento de los encuestados indicó que Siempre las pruebas de selección ayudan a seleccionar al candidato más adecuado al puesto. Por otra parte el 40 por ciento de los encuestados manifestó que *Casi siempre* la aplicación de pruebas de selección al personal seleccionado, garantizan contar con el personal más calificado para la institución, en particular si se trata de vacantes del área administrativa.

Resultados de la Entrevista

A continuación se presenta el análisis de la información recabada durante la entrevista dirigida al responsable de la Oficina de Talento Humano del Sistema Teleférico de Mérida (STM) "Mukumbarí, adscrito a la empresa Ventel y suscrito a las políticas del Ministerio del Poder Popular para el Turismo. La entrevista tuvo como objetivo recabar información sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo en el STM-Mukumbarí. A continuación se presenta la información suministrada por el responsable del Departamento de RRHH:

1. Políticas institucionales dirigidas a los RRHH del Sistema Teleférico de Mérida – Mukumbarí.

El Coordinador de área, expresó que las políticas por las que se rige la institución para el manejo de los RRHH son las establecidas en la República Bolivariana de Venezuela, por estar adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, todo lo que se hace en relación a la Gestión de los Recursos Humanos está expuesto en la siguiente Normativa:

- a) Sistema de Clasificación de Cargos para Empleados (Manual Descriptivo de Clases de Cargos de la Administración Pública 2008).
- b) Manual de Registro de Asignación de Puestos de Trabajo 2001 (Obreros), Escala General de Sueldos (Nuevo Sistema Remuneración Empleadas y Empleados de la Administración Pública Nacional).
- c) Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (MPPPD); todos estos aplicables a modo de referencia para los

trabajadores del STM- Mukumbarí por tratarse de un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

- d) Por otra parte, también se considera lo que indica la Ley de Estatuto de la Función Pública (2002), puesto que la Institución se considera como un ente gestiona bajo la normativa de la gestión pública.

2. *¿Normativas o reglamentos internos que se aplican en la institución para el reclutamiento de personal?*

En palabras del responsable del Jefe del Departamento de RRHH, de la institución cumple con todos los estatutos y normativas formales vigentes en la República Bolivariana de Venezuela en relación a cargos, salarios, estabilidad laboral y seguridad y salud en el trabajo.

3. *¿Políticas para la contratación del personal que labora en el área de los RRHH?*

- ✓ El Coordinador del área indicó que se manejan en el Departamento de RRHH las establecidas en por el Estado para resguardar los derechos de los trabajadores: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Y la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) (2012).

4. *¿Entrenamiento o preparación previa que recibe el personal que labora en el área de RRHH para ejecutar procedimientos inherentes al reclutamiento y selección de personal?*

En palabras del Coordinador del área, explica que el personal recibe entrenamiento básico de sus funciones al momento de incorporarse a las funciones del departamento.

5. *¿La institución cuenta con Manuales, instructivo o algún tipo de normativa referida a los procedimientos a realizar para el Reclutamiento y Selección de personal?*

De acuerdo a la información suministrada por el Coordinador del área, hasta el momento los procedimientos que se aplican para el reclutamiento y selección del personal son los básicos que de alguna manera están reflejadas en la Ley Orgánica del Trabajo. No existe ningún tipo de documento que regule estos procesos.

6 *¿Qué procesos se aplican en la institución para el reclutamiento y selección del personal aspirantes a vacantes del área administrativa?*

De acuerdo a criterios del Coordinador del área, para la selección del personal en el STM- Mukumbarí se cumple con las fases básicas del proceso de reclutamiento y selección. Se comienza con la publicación del aviso de solicitud de personal para la vacante, se reciben los currículos de los interesados, se hace una preselección de los candidatos que se adecúen al puesto y se les llama para realizar la entrevista de trabajo correspondiente. Para posteriormente seleccionar al candidato y realizar el contrato correspondiente.

7. *¿Los documentos que presentan los candidatos de las vacantes administrativas, aportan información completa, fiable y útil para la evaluación del candidato?*

Sí, todos los recaudos solicitados a los interesados por el puesto del área administrativa suministran suficiente información. Se les solicita que entreguen el currículum con fotografía y éste debe acompañarse con fotocopia de los soportes correspondiente, como el fondo negro del título universitario, soportes de los cursos realizado, constancias de trabajo en donde se evidencia la experiencia de los interesados, a fin de poder verificar si el candidato se corresponde al perfil del puesto. Al momento de ser seleccionado el candidato se le pide confrontarlo con los documentos originales.

- 8.** *¿Se aplican pruebas psicométricas a los candidatos para los puestos del área administrativa de la institución?*

Inmediatamente al estar seleccionados los candidatos, se procede a realizar pruebas psicotécnicas. (Se trató de indagar qué tipo de pruebas, y no se indicó más al respecto, ni mostró documento referido a modelos).

- 9.** *¿Las entrevistas dirigidas a los aspirantes a cargos del área administrativa, las realiza el jefe o encargado del área que solicitó la vacante?*

En la mayoría de los casos si, el jefe encardo de supervisar la labor del empleado, deberá entrevistarlo para estar de acuerdo con la selección del candidato, a fin de que reúna las características del perfil del puesto en particular.

- 10.** *¿Se constata telefónicamente la información aportada por el candidato en el currículum en conjunto con los soportes presentados?*

No siempre, pues se necesita personal para ejecutar esa función. Pero mayormente si se hace, si observa algún aspecto un poco irregular o no coherente.

11. *¿Los candidatos para las vacantes del área administrativa al momento de ser entrevistados se les informa sobre las funciones concernientes al cargo para el cual aplican?*

Si, se le informa sobre sus actividades, a fin de que el candidato conozca con anticipación cuales van a ser sus funciones y responsabilidades en el puesto a ocupar.

12. *¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo al perfil del puesto del área administrativa para la cual aplica el candidato?*

No se realizan. Se considera que con la entrevista y la revisión del currículum aportan suficiente información, posteriormente pasará a un período de prueba en donde se verificará el dominio de esos aspectos técnicos.

Análisis general de resultados

De manera general, en correspondencia con la información manejada desde el enfoque del personal que labora en el área de los RRHH, y desde la perspectiva del Coordinador del área de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida, se evidencia que no existe documento o normativa interna que guíe con precisión el proceso de Reclutamiento y Selección de personal. Y las políticas en la cual se sustenta la institución para la gestión del talento humano es lo establecido en las leyes vigentes de la República Bolivariana de Venezuela.

Mediante el análisis de los datos manejados en las encuestas se obtuvieron resultados que dan a conocer que el Reclutamiento y Selección del personal se maneja como un proceso básico que le permite convocar a candidatos para ocupar una plaza en particular. No se trabaja con la planificación de talento humano, por lo que los perfiles del puesto de trabajo al momento de presentarse una vacante, no se manejan con precisión tales elementos.

Según la información suministrada por el personal del área de RRHH, en la institución sólo se aplican las pruebas de conocimiento, en contradicción por lo que manifiesta el Coordinador del área la cual indica que se aplican todas las pruebas formales para la selección idónea del personal.

Las vacantes que se presentan en las distintas áreas administrativas, no necesariamente se solventan con el personal interno de la empresa, tal como lo indica la Coordinación, aun existiendo la posibilidad, sino más bien que se opta con frecuencia a traer personal de fuera, tal como lo expresaron los encuestados en el estudio. Mayormente se integran a las áreas administrativas nuevo personal.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Terminado el proceso del análisis de los resultados de la información suministrada en los instrumentos de investigación aplicados al personal del área de Recursos Humanos del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, se procede a presentar los resultados más relevantes que el proceso investigativo arrojó.

De manera que a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones, a los que dio lugar el estudio:

Conclusiones:

En relación a los objetivos planteados en la investigación, se tiene en primer lugar: *Diagnóstico* de las etapas del proceso actual del reclutamiento y selección del personal administrativo de la institución. Al respecto, se obtuvieron datos que arrojaron evidencias de las limitaciones e irregularidades que circunscribe al proceso de reclutamiento y selección de personal, que maneja la institución. Esto se evidencia por lo siguiente:

- 1) El departamento de RRHH no cuenta con planificación previa de los requerimientos de personal administrativo, por lo que desconoce con anticipación las necesidades reales de personal, los perfiles y características del puesto de trabajo.
- 2) No se han diseñado políticas precisas dirigidas a la gestión del talento humano que permita acoplar las necesidades operativas del ente con las Leyes y reglamentos que rigen la gestión de RRHH de los entes públicos ubicados en la República Bolivariana de Venezuela.
- 3) No se evidencia unificación de criterios entre el Coordinador del área de RRHH y el personal que labora en el mismo, con respecto a los

procedimientos aplicados realmente al reclutamiento y selección de personal.

- 4) El personal que labora en el departamento de RRHH, no cuenta con entrenamiento específico dirigido al manejo eficiente y profesional de los procesos aplicados al reclutamiento y selección de personal administrativo.

En cuanto a la identificación de los medios de reclutamiento y selección de personal que actualmente maneja la institución, se tiene:

- 1) Se evidenció que la institución no utiliza medios idóneos para el reclutamiento y selección del personal.
- 2) Los empleados del área de RRHH reconocen que el medio mayormente utilizado para el reclutamiento y selección es por recomendaciones que hacen personas que laboran en la institución, dándole poca importancia a otro tipo de medios, como sindicatos, colegios profesionales, instituciones educativas, entre otros.
- 3) La institución no cuenta con archivos de candidatos que le permita a la empresa seleccionar posteriormente luego de terminado cualquier proceso de reclutamiento, optar por información de candidatos recluidos anteriormente evitando así incurrir en costos innecesarios, al momento de volver a comenzar un nuevo proceso de selección, puesto que ya se cuenta con información básica de posibles candidatos.
- 4) Por último, los medios de Reclutamiento y Selección que actualmente utiliza el departamento de Recursos Humanos, referidos a la: presentación de recaudos, entrevistas, pruebas técnicas y psicométricas, éstas no son efectuadas de manera satisfactorias, ya que sólo se aplican las que se creen convenientes y no se toma en cuenta todo el proceso de Selección. En relación a dicho proceso, no

son aplicadas todas las entrevistas de Selección, así mismo, se tiene que se aplican de manera limitada o selectiva las pruebas de conocimiento. En cuanto a las pruebas de habilidades como lo son las pruebas psicométricas, tampoco se aplican durante el desarrollo del proceso, y si llegasen a aplicarse no se realizan por profesionales del área.

En relación a los elementos que intervienen en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano administrativo, se tiene:

- 1) No se planifica sobre los requerimientos de personal: ni en tiempo, cantidad, ni calidad.
- 2) La información necesaria para el proceso de selección de candidatos es limitada, se obtiene únicamente por conversación informal preliminar y la hoja de vida.
- 3) Para la decisión final de la selección del candidato no se verifica la información sobre los antecedentes laborales que presentan los candidatos, ni se contrasta el perfil del candidato con el perfil del puesto, existiendo distorsión entre lo que se requiere y las habilidades y preparación que posee el candidato seleccionado para el área administrativa en particular.
- 4) La institución al momento de la selección del personal no maneja información confiable, tanto del candidato como del análisis del puesto, por lo que no puede formular adecuadamente los requerimientos de personal a corto y mediano plazo.

Estos elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtiene la información confiable de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, y luego de la confrontación de tales resultados con los referentes teóricos que sirvieron de base a la presente investigación, la investigadora elaboró un Instructivo para el Reclutamiento y Selección de personal dirigido al personal administrativo del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”. En el documento se presenta de forma resumida, las fases que debe cumplirse al desarrollarse un proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo.

Seguidamente la investigadora plantea algunas recomendaciones dirigidas a la Coordinación de RRHH del STM Mukumbarí, a fin de mejorar la problemática identificada. A continuación se presentan:

- 1) Diseñar planes dirigidos al talento humano a mediano y largo plazo, a fin de conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- 2) Aplicar procedimientos idóneos para el reclutamiento y selección de personal correspondiente a ocupar cargos en el área administrativa del STM- Mukumbarí, siguiendo las regulaciones formales, de manera que pueda garantizarse a la institución contar con excelentes colaboradores.
- 3) Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con la aplicación de pruebas psicométricas para cada puesto comprendido para el área administrativa de la institución.
- 4) Dar entrenamiento amplio y secuencial al personal que labora en el Departamento de RRHH, para que apliquen de manera eficiente los requisitos y fases del proceso de reclutamiento y selección, sobre todo en lo referente a la realización de las entrevistas de

preselección y selección, a fin de que utilicen técnicas apropiadas que permitan sacarle el máximo provecho a esa herramienta.

- 5) Proponer a la Coordinación de RRHH la revisión y aprobación del “Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo”, que se presenta en el presente estudio, con el fin de poner en práctica las instrucciones contenidas en dicho documento, pudiendo así estructurar formalmente las actividades inherente al reclutamiento y selección de personal, coordinadas con las distintas jefaturas que hacen vida en la institución, y de ésta manera logra la optimización del proceso.

A continuación se presenta el Instrumento para el Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo, propuesto por la investigadora a la Coordinación de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbari”.

www.bdigital.ula.ve

**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL TURISMO
SISTEMA TELEFÉRICO DE MÉRIDA “MUKUMBARÍ”
ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**



**INSTRUMENTO PARA EL PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
STM- MUKUMBARÍ**

www.bdigital.ula.ve

I. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El rediseño del Estado Venezolano condujo al reto de un nuevo Sistema Teleférico moderno para la ciudad de Mérida. Para ellos se requirió la propuesta de cambios en la actividad funcional y organizativa, que permitiera optimizar su eficiencia, condición esencial para poder abordar en forma exitosa la Institución.

De allí que el STM Mukumbarí (lugar donde se posa el sol), por su naturaleza y funciones que cumple, se convierte en un sistema moderno, que contará con personal calificado, con un desempeño idóneo para el cumplimiento de sus competencias funcionales.

En este sentido y cónsono con el proceso de reestructuración que se presenta en el STM MUKUMBARÍ, requiere de un instrumento de Reclutamiento y Selección de personal administrativo eficiente, cuyos

resultados contribuyan a mejorar, facilitar, hacer eficiente y optimizar el desempeño institucional, a manera de fortalecer las funciones de sus trabajadores en el logro de los objetivos estratégicos, logrando así prestar un servicio de eficiencia y calidad a sus usuarios.

Por otra parte, la aplicación adecuada del Instrumento favorecerá la evaluación, planificación del desarrollo del talento humano, capacitación, autoevaluación, y la regulación de conductas, del personal que ejerce labores administrativas en la institución.

En correspondencia con lo anterior, se propondrá un Instrumento de Políticas, Normas y Procedimientos relacionados al Reclutamiento y Selección de Talento Humano Administrativo para la Oficina de Recursos Humanos del Sistema Teleférico de Mérida "Mukumbarí". Con la finalidad de ofrecer al departamento y a las personas encargadas del área la información requerida y detallada de uno de los procesos más importante de cualquier organización, como lo es el de proveerse del talento humano idóneo para el desarrollo de sus funciones.

1.1. Objetivos de la Propuesta

- 1.- Presentar lineamientos para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano en el Sistema Teleférico de Mérida "Mukumbarí".
- 2.- Organizar los procedimientos seleccionados para las mejoras del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo.
- 3.- Presentar la interpretación de cada uno de los procedimientos para el adecuado reclutamiento y selección de personal.
- 4.- Elaborar estrategias que permitan monitoriar al personal encargado del proceso de Reclutamiento y Selección para que se lleve a cabo correctamente las labores impartidas por la oficina de Recursos Humanos.

1.2. Justificación

La elaboración de un Instrumento de Reclutamiento y Selección para el Talento Humano Administrativo para la Institución Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí, traerá como beneficio que el personal de la oficina de Recursos Humanos al igual que las demás gerencias involucradas conozcan con amplitud, claridad y de forma detallada, las normas, responsabilidades y procedimientos a seguir en atención al cargo ocupado en el área administrativa.

El Instrumento facilitara la interpretación y aplicación de las políticas, normas y procedimientos de los procesos que conforman el logro de los objetivos establecidos para ejecutar funciones del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Oficina de Recursos Humanos.

1.3. Alcance

El Instrumento de políticas, normas y procedimientos está dirigido al Talento Humano que labora en la oficina de Recursos Humanos y a los Gerentes y Coordinadores involucrados en la ejecución de los procesos objeto estudio, ya que son ellos los responsables de dar cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos, orientando sus acciones al logro de los objetivos de la Institución y utilizando como principal herramienta el Instrumento propuesto. Estos procesos son Reclutamiento y Selección de Personal.

1.4. Fundamentación de la Propuesta

Es necesario que toda Organización, Institución o empresa, posea un instrumento que facilite la obtención de información específica acerca de los procesos y actividades que en ella se desarrollan.

Los instrumentos sirven de guía y orientación en cualquier departamento u oficina que integra la organización, en el área de Recursos Humanos de la Institución Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí, surgió la necesidad de proponer un Instrumento de políticas, normas y procedimientos relacionado con los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Administrativo, con el fin de establecer lineamientos a seguir para llevar a cabo dicho proceso.

La situación que da origen a la creación de un Instrumento es la solicitud directa por parte del Jefe de Recursos Humanos, ya que actualmente la Institución carece de un instrumento de apoyo en el área de reclutamiento y selección, lo cual ha traído como consecuencia un retraso en el proceso, gestiones y actividades, puesto que los trabajadores no poseen parámetros escritos para cumplir con éxito y a tiempo los objetivos establecidos en la oficina de Recursos Humanos.

www.bdigital.ula.ve

1.5. Lineamientos generales del proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano en el Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

Para que el proceso de Reclutamiento y Selección del personal administrativo tenga éxito en la institución, se requiere de una gestión de Recursos Humanos enmarcados dentro de un instrumento que sirva como normas y lineamientos a seguir para lograr los propósitos institucionales.

I. Principios del proceso de reclutamiento y selección

- a) Legalidad
- b) Objetividad
- c) Responsabilidad
- d) Imparcialidad
- e) Profesionalismo

- f) Eficacia
- g) Eficiencia
- h) Igualdad entre los diferentes Subsistemas del RRHH.

Entorno a los principios antes mencionados giran una serie de criterios que garantizan su cumplimiento, como ser:

1. Ante la necesidad de cubrir una vacante, se debe establecer un sistema primario de promoción interna del personal, previo a la contratación de personal externo.
2. Mantener una base de datos de candidatos actualizada, la cual será empleada como primer referente para la contratación externa.
3. Documentar de forma oportuna y continua todas las acciones que se realicen en la contratación de personal.
4. Capacitar a los responsables de seleccionar y contratar a personal administrativo, en la metodología de entrevistas conductuales basado en modelos de gestión por competencias.
5. Crear una guía de entrevista, donde el entrevistado plasme sus observaciones, y que a su vez sirva de documentación del proceso, en el expediente del profesional contratado.
6. Apoyar las entrevistas con la incorporación de pruebas psicométricas, de conocimiento, de comportamiento y de competencias, que ayuden a confirmar la información obtenida verbalmente del candidato.
7. Realizar la revisión de las políticas actuales de contratación, dando especial atención a la igualdad de oportunidades, en cuanto a equidad de género, edad, estado civil, y de más que puedan sesgar o inferir en la contratación de un profesional, por criterios que no son contemplados en los perfiles.

8. Garantizar la transparencia en el proceso de contratación, a través del desarrollo paso a paso de los procedimientos descritos, así como haciendo una comunicación efectiva de los mismos.
9. De igual manera, la Institución Sistema Teleférico de Mérida, en Coordinación con la Gestión del Talento Humano, tendrá como política, velar porque todo profesional de primer ingreso de área administrativa y en general, sea capacitado de forma general en cuanto a la estrategia y macro procesos de la institución y de forma específica en los procedimientos inherentes a las funciones administrativas que desarrollará.
10. Debido al carácter privado de la información que se maneja en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, todos los involucrados por parte del STM- Mukumbarí, deberán encontrarse en disposición y capacidad de garantizar la confidencialidad de la misma a los candidatos sean estos seleccionados o no.

www.bdigital.ula.ve

II. POLÍTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento, selección y contratación de personal del Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí, será realizado por la Oficina de Recursos Humanos, el cual es el responsable del cumplimiento y aplicación de las normas y procedimientos según sea el caso del personal administrativo solicitado por el departamento externo.

2.1. Normas Generales

1. Las diferentes oficinas de la Institución serán las responsables de solicitar el ingreso de un nuevo trabajador por medio del formato de requerimiento de personal, donde se especifiquen las necesidades del puesto.

2. Se le dará prioridad a los trabajadores que laboran dentro de la empresa siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos.
3. El procedimiento de Reclutamiento Interno, se realizará utilizando los medios de comunicación de la Institución como: circulares, notificaciones, o cualquier otro medio que se cree a tal efecto.
4. En el procedimiento de reclutamiento externo, serán tomados en cuenta aquellos candidatos que se presenten a la Institución dispuestos a cubrir la vacante.
5. La gerencia de administración abordará todo los medios de publicidad para promover la vacante y atraer candidatos.
6. La gerencia de recursos humanos revisará al detalle cada una de las síntesis curriculares que lleguen al departamento y pre-seleccionará a los futuros candidatos a ocupar plazas del área administrativa.
7. La gerencia de recursos humanos será la encargada de realizar las entrevistas técnicas a los candidatos pre-seleccionados en donde explorará acerca de los postulados.
8. La selección final del candidato para ocupar el cargo, será aprobada por la gerencia que realizó el requerimiento de personal.
9. No podrá ingresar al proceso de reclutamiento ninguna persona que tenga parentesco de 4to grado de consanguinidad y 2do de afinidad con alguno del personal de la nómina de la institución.
10. Todo candidato imprevisto a ingresar deberá someterse a todos los exámenes y evaluaciones establecidas para tal efecto.
11. El candidato deberá ofrecer asertividad en la prueba de conocimiento y competencias técnicas estimadas a los requerimientos del departamento solicitante.

2.2. Requisitos básicos para cargos de personal administrativo

- Síntesis Curricular (personal externo)
- Fotocopia de la cedula de identidad
- Certificado de salud original y vigente
- Fotocopia del Registro de Información Fiscal Vigente (Rif)
- Fotocopia de la Inscripción Militar
- Fotocopia de la Partida de Nacimiento
- Referencias de Trabajo anteriores, con dirección y números de teléfonos
- Fotocopias de notas certificadas y fondo Negro de estudios realizados
- Fotocopias de cursos realizados
- Una foto carnet actualizada

III. NORMATIVA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA INSTITUCIÓN SISTEMA TELEFÉRICO DE MÉRIDA “MUKUMBARÍ”.

El STM-Mukumbarí por su naturaleza jurídica se rige por lo dispuesto en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) el Código Civil Venezolano, y sus empleados por:

- ✓ Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) (2012).

En cuanto a la clasificación y definición de las tareas, perfiles y competencias de los cargos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por el MUCYT, se fundamenta en los siguientes instrumentos legales:

- ✓ Ley del Estatuto de la Función Pública (2001).

- ✓ Manual de Registro de Asignación de Puestos de Trabajo (2001).
- ✓ Escala General de Sueldos (Nuevo Sistema Remuneración Empleadas y Empleados de la Administración Pública Nacional).(2008).
- ✓ Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (MPPPD) (2008).

3.1. Elementos conceptuales y formales del proceso de Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y motivación para que soliciten empleo en el STM-Mukumbarí. En consecuencia el reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los (as) nuevos empleados.

El proceso de Selección se considera independiente del reclutamiento. Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado, en el momento indicado.

Así mismo las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, puesto que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los aspectos procedimentales que corresponde al reclutamiento y selección de personal en instituciones de carácter público, como es el caso del STM-Mukumbarí, se guen de manera general por la Ley del Estatuto de la Función Pública (2001), la cual establece en relación al reclutamiento y selección los siguientes preceptos:

- a) El proceso deberá estar adscrito a los Planes Anuales de la Gestión del Recursos Humanos. Y que en él se establecerá: (1) La previsión, suspensión e incorporación de personal externo. (2) Así como también las medidas específicas de promoción interna.
- b) Por otra parte también establece la normativa, que las instituciones de carácter público, seleccionará su personal de acuerdo con principios de igualdad, idoneidad y eficiencia, mediante concurso interno, mixto o externo.

La Normativa antes citada, incorpora los elementos base para la realización el reclutamiento de personal tanto interno como externo. En relación al reclutamiento interno, se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores, y este puede ser por: (a) Progresión entre categorías de puestos, (b) Movilidad interna o Traslado.

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de forma eficaz, se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Colocación de avisos de vacantes de empleos en los murales, carteleras y boletines internos del STM- Mukumbarí.
- b) Revisión de los registros de personal o banco de habilidades de los empleados (as) ya que allí se podrían detectar a colaboradores que se han desempeñado en la institución y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- c) Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de ésta forma se puede observar si un determinado empleado (a) por su rendimiento pudiera ocupar la vacante.
- d) Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

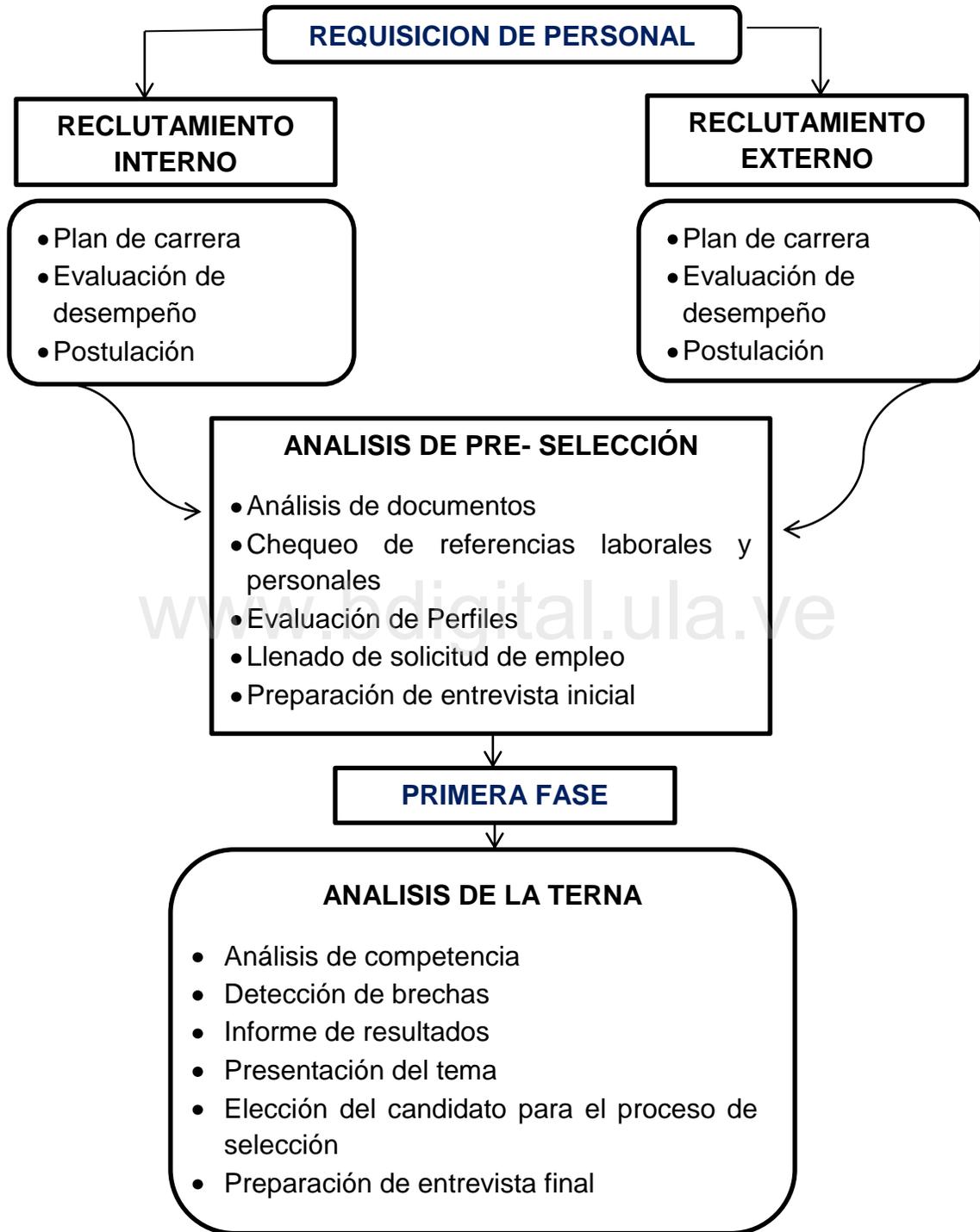
e) Incorporar información generada por los gerentes, es decir la información que suministran los gerentes de áreas acerca de los individuos que pueden identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la Institución sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados del área administrativa, que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel. Estos datos pueden incorporarse en formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial, que debe manejar la Oficina de RRHH.

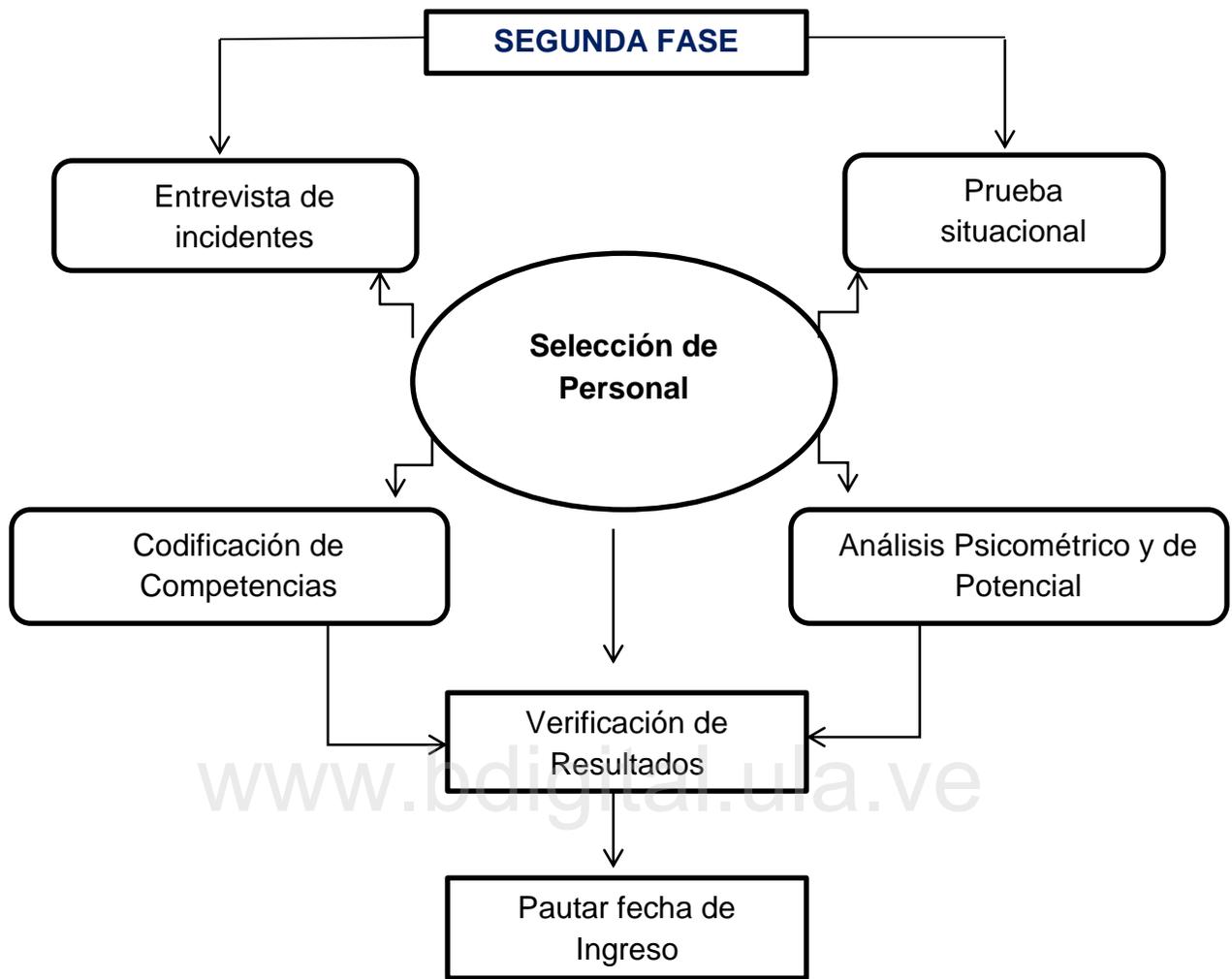
Cuando sea el caso, que la vacante existente no puede ser cubierta por el personal interno de la institución, será preciso cubrir la vacante con un reemplazo del exterior. Por lo que la Institución deberá acudir a fuentes de reclutamiento externo como: Presentación de candidatos espontáneos; Recomendaciones de los empleados de la Institución; Anuncios en periódicos; Agencias de colocación; Organizaciones profesionales, Sindicatos, entre otros.

IV. FASES DEL PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

El proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo se inicia en el momento en el que surge la vacante para un puesto actual o nuevo con requerimientos de funciones administrativas. Este proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, en tal sentido la función de la Oficina de Recursos Humanos es contribuirle a la Institución Sistema Teleférico de Mérida-Mukumbarí a identificar el candidato que mejor se adecúe a las necesidades generales de la misma. A continuación se presenta, el proceso de manera gráfica.

PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL





4.1. Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo del Sistema Teleférico del Estado Mérida

Procedimiento	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> a) Preparar el requerimiento de personal. b) Firmar el Requerimiento c) Dirigir el requerimiento al departamento de Recursos Humanos. 	<p>Coordinador de Oficina</p>
<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir el requerimiento de personal y verificar que tenga todos los datos correctos y firmas necesarias para la aprobación de la solicitud b) Analizar los expedientes de candidatos o futuras propuestas de Ascenso del personal interno para darle la oportunidad al desarrollo del personal c) Elaborar publicaciones de solicitud de personal y ubicar posibles candidatos y archivos elegibles d) Contactar a los candidatos posibles para que asistan a la Institución y llenen la solicitud de empleo e) Los candidatos deberán entregar en la entrevista preliminar los requisitos mínimos exigidos por la Institución, en dado de que falte algún documento debe ser entregado en la siguiente entrevista f) Chequear referencias de trabajos anteriores g) En caso de que la entrevista preliminar y el chequeo de referencias laborales resulten positivas, se debe pautar una 	<p>Analista de Recursos Humanos</p>

<p>entrevista próxima con la gerencia de Talento Humano</p> <p>h) Una vez culminado el proceso de entrevista realizar las pruebas de acuerdo al puesto vacante del cargo.</p> <p>i) El candidato seleccionado debe asistir al servicio médico de la empresa según indicación por escrito las cuales se explicaran y entregaran por escrito</p>	<p>Analista de Recursos Humanos</p>
<p>a) Una vez que el médico entregue al departamento de Recursos Humanos los resultados de las evaluaciones medicas positivas para el puesto vacante, el Director de la oficina de RR HH, revisara que se haya cumplido con todos los parámetros.</p> <p>b) Realizado este procedimiento se hará la oferta de empleo, explicando los beneficios socioeconómicos y otros.</p> <p>c) Una vez aceptada la oferta por el candidato y a su vez cumpla con los requisitos exigidos por la Institución y por el puesto se procede a la contratación</p> <p>d) Pautar fecha del personal a ingresar</p> <p>e) Llegada la fecha recibir el nuevo ingreso, darle la bienvenida y cerrar el contrato.</p>	<p>Director de Recursos Humanos</p>

<p>Elaborado por: Autora: Blanca Matheus</p>
<p>Fecha:</p>
<p>Firma</p>

4.2. Perfil del personal Administrativo pertenecientes a la Institución Sistema Teleférico de Mérida Mukumbarí.

El Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”, posee una estructura organizativa de cargos, en los cuales el personal administrativo se clasifica en: Profesionales, Técnicos y Bachilleres y cada uno de ellos cuenta con un perfil y funciones de cargo.

Estos cargos son destinados a cubrir las áreas técnicas y operacionales definidas (Auxiliares, Asistentes Administrativos, Analistas, Especialistas, auxiliar atención al usuario y técnicos especializados).

4.2.1. Profesionales/ Especialista

Perfil: Persona con estudios en administración, ingeniería industrial, economía o cualquier profesión a fin. Es responsable de las labores de recepción, digitalización, archivo de documento generales en las dependencias y control de la información a su cargo, desarrollando entre otras las siguientes funciones:

1. Recibir y tramitar los mensajes a los funcionarios con la oportunidad adecuada.
2. Llevar la agenda del personal del gerente general para el cumplimiento de las reuniones programadas.
3. Tomar la correspondencia e informes requeridos en la oficina.
4. Transcribir en computador la correspondencia e informes tomados y/o recibidos por escrito y demás documentos que se tramiten u originen en la oficina.
5. Llevar y mantener adecuadamente y actualizado el archivo de la oficina, en cumplimiento de la norma establecidas

6. Recibir, radicar y tramitar la correspondencia que se produzca o llegue a la oficina.
7. Atender y efectuar llamadas telefónicas, con el objeto de dar o recibir información.
8. Atender personalmente tanto a funcionarios de la empresa, como a los usuarios, en lo relacionado con la entrega y recepción de documentos y en el suministro de la información necesaria, relacionada con las actividades de la oficina.
9. Guardar la confidencia inherente a sus funciones en lo relacionado con la correspondencia, documentación, conversaciones, trabajos y demás determinaciones que se adelanten o tomen en la oficina.

Analista

Perfil: Persona con estudios en T.S.U. en administración, ingeniería industrial, o cualquier profesión a fin, siempre que acredite experiencia en el manejo de facturación, recaudo y cartera, responsable, honesto, con conocimiento en Excel, Word.

Funciones y Responsabilidades: Es el responsable de la revisión previa y posterior a la facturación y a la cartera.

Auxiliar

Perfil: Bachiller con conocimiento en Excel y Word y experiencia mínima de un (1) año en labores afines. **Funciones**

1. Atender, analizar y tramitar todo lo concerniente a las solicitudes de reclamos remitidos por los usuarios.
2. Programar y controlar las inspecciones relacionadas con las solicitudes de reclamos que requieran visitas a las instalaciones de los usuarios.

3. Controlar que la información y documentación sobre las solicitudes de reclamos este correcta, sea veraz y exacta.
4. Conceptuar y dar respuesta sobre los resultados de los reclamos que soliciten los usuarios.
5. Llevar un control sobre la correspondencia recibida y enviada por los usuarios o instituciones.

Auxiliar Atención al Usuario

Perfil: Bachiller con conocimiento en Excel y Word, experiencia mínima de un (1) año, en actividades afines. Funciones:

1. Recibir solicitudes quejas y peticiones de los clientes, tanto en oficina como telefónicamente.
2. Llevar el archivo actualizado
3. Emisión de copias de facturas
4. Listados para notificación y visitas
5. Copia digitalizada del sistema.
6. Entregar a las áreas de Comercial
7. Organizar carpetas solicitadas
8. Publicar edictos en cartelera.

FORMATOS

1. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

1. Identificación

Institución y/o organización: _____ Fecha: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Cargo: _____

Reemplazo _____ Temporal: _____ Fecha de Inicio: _____

Contratado: _____ Fijo: _____ Fecha de Finalización: _____

Justificación de contratación: _____

2. Censo

Unidad Solicitante: _____ Empleados solicitados: _____

Presupuesto asignado para el requerimiento: _____

3. Educación

Secundaria: _____ Universitaria: _____ Técnica: _____

Postgrado: _____ Otros: _____

Otros ¿Cuál?: _____

4. Observaciones:

5. Información necesaria para el cargo:

Cargo: _____ Nuevo: _____ Ya existe: _____

Departamento al cual reporta: _____

Rango mínimo de sueldo: _____

Sueldo de contratación: _____

Nivel Jerárquico: _____

6. Autorizaciones

Nombre

Cargo

Solicitado por: _____

Recomendado por: _____

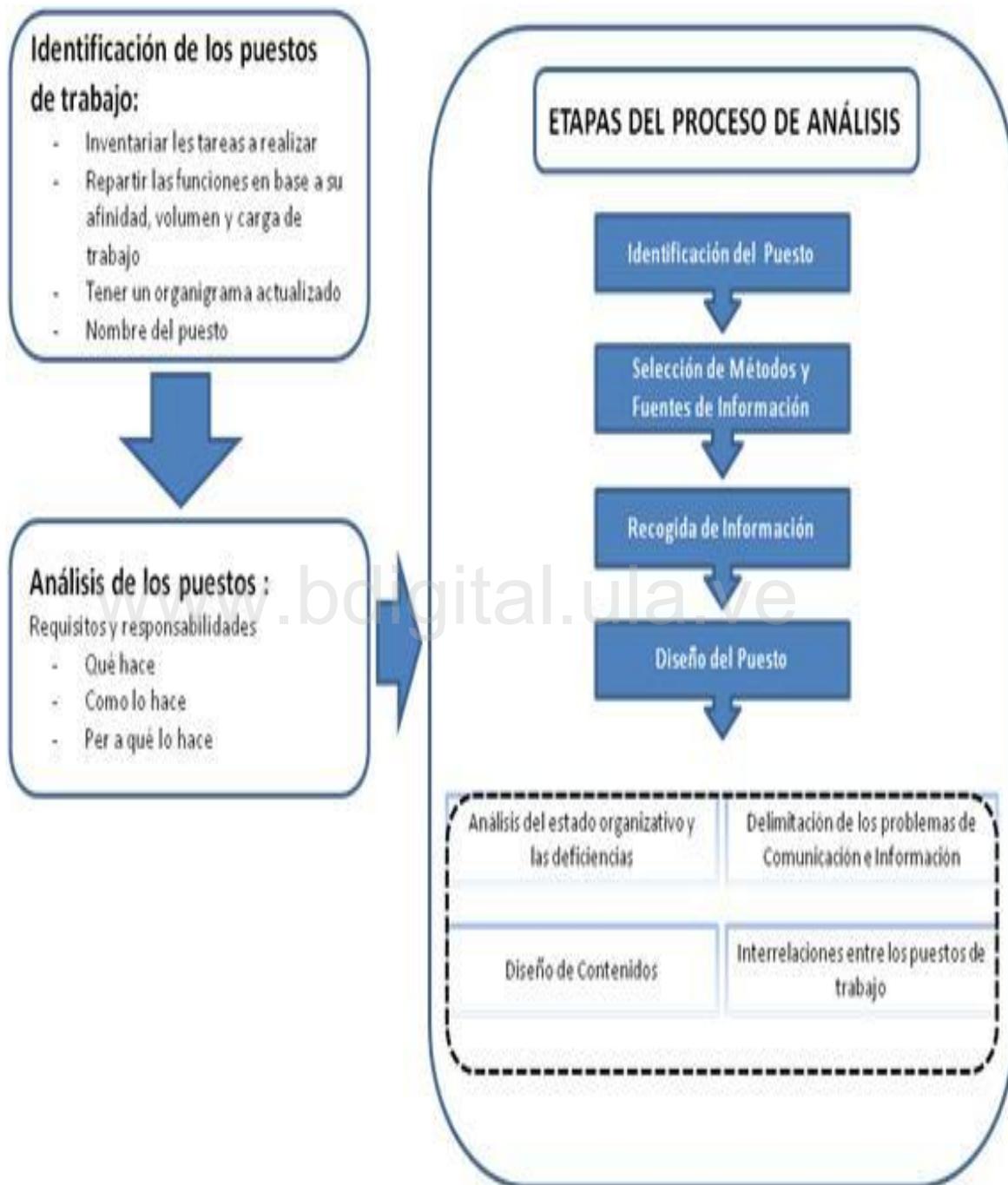
Revisado por: _____

Aprobado por: _____

2. REPORTE DE ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE:		APELLIDOS:	
MOVIMIENTO: Interno: _____ Externo: _____		Departamento:	
CUESTIONARIO			
PARA QUE ÉSTA FORMA DE EVALUACIÓN SEA ÚTIL, SE RECOMIENDA TENER PRESENTE LAS NECESIDADES SATISFECHA ESPECÍFICAS DEL PUESTO VACANTE EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES, ENTRE OTROS. AL ENTREVISTAR AL CANDIDATOS. OBSERVE SI CUBRE SUFICIENTEMENTE LOS REQUISITOS DEL PUESTO Y LA EMPRESA EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:			
ASPECTOS A DETECTAR	LOS CUBRE		OBSERVACIONES
	Si	No	
Apariencia personal			
Forma de ser, acorde con las exigencias del puesto.			
Facilidad para relacionarse			
Conocimientos técnicos del área.			
Experiencia en el puesto solicitado.			
Actitud hacia el trabajo.			
Capacidad para responder a las exigencias del trabajo.			
Empuje e iniciativa.			
Interés por trabajar en el STM-Mukumbarí.			
Facilidad de comprender lo que se le dice.			
ACEPTADO: _____ RECHAZADO: _____			
Comentarios personales:			
Nombre y Firma del Entrevistador:			
Turno:	Salario Diario:	Horario de Trabajo:	
Día de Descanso:	Fecha de Ingreso:	Jefe Inmediato:	
OBSERVACIONES:		Autorización: Nombre y Firma	

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Chiavenato, I (2004). Administración de Recursos Humanos. (3ª ed). Bogotá: McGraw-Hill.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (6ª ed.). Caracas-Venezuela: Editorial Episteme C.A.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.). México: Trillas.
- Aguirre G. (2007). Reclutamiento, Selección e Integración del Recursos Humanos. México: Trillas Hill.
- Alcalde, M., González, M. y Flórez, I. (1996). Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España. Madrid: Ed. Pirámide.
- Alles, Martha. (2008). Gestión por Competencias: Análisis y descripción de Puestos. Santiago de Chile: Garnica.
- Alles Martha (2012). Desarrollo de talento humano. Santiago de Chile: Granica.
- Arriaza A. y Salinas S. (2012). Perfiles para La Selección de Directivos a Través del Sistema de Alta Dirección Pública, Tesis de Grado para optar al título de Magister en Alta Gerencia Publica. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago de Chile. (Documento en línea). Disponible en: (<https://www.google.co.bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/1411/3/tmgpu09.pdf>), sábado 23 de Julio de 2016.
- Balestrini, Miriam. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. (7ma. ed). Caracas-Venezuela: Consultores Asociados.
- Bavaresco de P. Aura. (2006). Proceso metodológico en la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. (5ta ed.). Maracaibo-Venezuela: Universidad del Zulia.
- Blanco, F. (2007). Trabajadores competentes, Inducción sobre la Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial.
- Butteriss Margaret. (2001). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. España: Gestión 2000.
- Cardona, S. (1991). Entrevistas de selección de personal. Madrid: Díaz de Santos.

- Chandler, A. (2007). Que es primero estrategia o estructura, (Documento en línea). Disponible en: (<http://www.ichakadizes.com/que-es-estrategia-o-estructura/>), consulta 2016, Mayo 12
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. (3ª ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (5ª ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Crowley, E. (2004). Personnel Selection Employment Interviews, Criterias. (30): 13-15.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur.(1963). Personal Management. Cincinnati: South Eastern.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 36.860. Ediciones de la Presidencia de la República.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2005). Selección de personal. En F. Naranjo (dir) "La función directiva en las Administraciones Públicas". Tomo III volumen 2. Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011). Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. (5ta. ed). México: Pearson Educación.
- Dessler, Gary (2009). Administración de Personal. (6ta. ed). México: Pearson Educación.
- Dolan S., Valle R. Jackson, R. y Randall, S. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI. (2ª ed). Bogotá, McGraw-Hill.
- Galvis R., Fernández B. y Valdivieso, M. (2007). Construcción de perfiles por competencias bajo el enfoque del marco lógico. México: McGraw-Hill.
- Gómez Mejías, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert. (2001). Dirección y gestión del recurso humano. (3ªed). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gómez Mejías, Luis. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Graterol M. (2009). Investigación de Campo. Caracas: Anaya.

- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2013). Metodología de la Investigación. (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Higuita, J. (2007). Dirección de Recursos Humanos, Conceptos y tipos de Puestos de Trabajo. Revista Anual Interamericana de México.
- Hurtado, Jacqueline. (2000). Metodología de la Investigación Holística. (3ra ed). Caracas-Venezuela: SYPAL.
- Instituto Nacional De Prevención, Salud Y Seguridad Laborales INPSASEL (1989), Ratificada (2002). Gaceta Oficial N° 2.849, Convenios Internacionales sobre La Política de Empleo, Caracas, (Documento en Línea) Disponible en: http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/sintesis_convenios.pdf, consulta, 2016 Julio 19.
- Jaques, Elliot. (2012). La organización requerida. Buenos Aires: Granica.
- Jiménez, P. (2011). Manual de recursos humanos. Madrid: ESIC.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración, un Enfoque Internacional. México: McGraw-Hill.
- La Calle, M., Ortiz de Urbina, M. (2014). Fundamentos de Recursos Humanos. (2ª ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.522 de fecha septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (20014). Gaceta Oficial Extraordinaria 6.147 de Fecha 17 de noviembre de 2014.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076 Extraordinaria, 7 de mayo de 2012.
- Lillo, José Manuel.. (2005). Aspectos a valorar en una selección de personal. Disponible en Internet: www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/. (Accesado en Diciembre 5, 2016).
- Martínez, Luz. (2001). Gestión Social del Talento Humano. México. Editorial Lumen/Humanitas.

- Méndez, Carlos. (2013). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4ta ed). Caracas: Limusa.
- Mertens, L. (2006). La medición de la productividad como referente ente de la formación-capacitación (Documento en Línea). Disponible en: (<http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol5.pdf>) (consulta: 2016, Julio 8).
- Millward, L. y Cropley, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their employers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester. 76: 213.
- Mintzbergh, H. (2006). *Revista Venezolana de Gerencia* v.14 n.46 Maracaibo (Documento en Línea). Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315. (Accesado: Diciembre 10, 2016).
- Mondy, Wayne y Robert, Noe. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta. ed). México: Prentice Hall.
- Mondy, W. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Montes, M. y González, P. (2010). *Selección de Personal*. México: Ideas propias SL.
- Moscoso, S. y Salgado, J. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection, *Employee Selection*, 12(½): 187-197.
- Navarret, Z. Diana. (2015). Modelo de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil. Trabajo de grado para optar al grado de Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas.
- Palma, J. (2003). *Manual de Procedimientos*. (Documento en Línea) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm> (consulta: Agosto 12, 2016).
- Paternina, Y. (2010). *Selección de Personal Operativo de la Policía Municipal del Municipio Maracaibo bajo el Modelo de Competencias*. Tesis de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum, en Derecho Laboral y Administración del Trabajo. Universidad del Zulia.

- Perrow, C, y Hall, R. (2008). Estructura Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Síntesis.
- Plane, Jean. (2003). La gestión del recurso humano. Paris.
- Quiroga, S. (1999). Estructura Organizacional. (Documento en Línea) Disponible en: (<http://www.scribd.com/doc/13605294/estructuraorganizacdelalentohumano>). (Accesado: mayo 16, 2016).
- Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. (3ª ed). Caracas-Venezuela: Panapo.
- Reyes, A. (2008). Administración de Personal, La Organización como Estructura. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). Administración. Gerencia de Recursos Humanos. (8va ed.). México: Person Educación.
- Rodríguez J. (2007). Administración Moderna de Personal. (7ª ed). México: Thomson Learning.
- Rojas, Gastón. (2004). Administración de recursos humanos. Chile, Universidad de Los Lagos. Lomed.
- Spencer L. y Spencer, S. (2003). Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación Municipal, Número 57. <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>.(Accesado: mayo 8, 2016).
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. y Guzman, M. (2006). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de investigación científica. (5ª ed.) México: Limusa.
- Torres, N., Reyes, Y., Solis, P. y Lorenzo, E. (2009). Propuesta de un Manual de organización y Procedimientos de Control Interno para la Dirección de Economía Financiera de la Sucursal AA". (Documento en línea).Disponible en: (www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/manual-de-organizacion-para-el-control-interno.htm). Miércoles, 20 de mayo de 2016.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2014). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4ta.ed). Caracas: FEDUPEL.

- Villegas, Sabino. (2004). Proceso de Admisión y Empleo de los Recursos Humanos. [En línea]. Texto universitario 1 ed. Perú Región XXI San Martín: Universidad Nacional de San Martín [Citado el 20 de septiembre 2016] Disponible desde: <http://Sayalavi@hotmail.com>
- Werther, W. y Davis, K.. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de la empresa. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Werther, William Jr. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ta. ed.) México: McGraw-Hill.
- Wilk, L y Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods, *Personnel Psychology*. 56: 1.
- Zabaleta, C. (2010). Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en las Empresas de Medicina Prepagada, (Ame), Tesis de Grado para optar al título de Magister en Administración del Sector Salud. Mención, Administración de Hospitales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. (Documento en línea). Disponible en: (https://www.google.co.ve/thesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/161/TDE...1_cenaida_zabaleta.pdf), sábado 23 de Julio de 2016.
- Zambrano, Carlos. y Carrion, Karina. (2016). Gestión del proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano en la unidad de negocio Transelectric. Trabajo de grado presentado para optar el grado de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Técnica Estatal de Quevedo- Quito.
- Zayas, P. (2010). Los fundamentos teóricos metodológicos de la selección de Personal. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826.
- Zerilli, A. (1978). Reclutamiento, selección y acogida del personal. Madrid: Editorial Deusto.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

ANEXO “A”
GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida a: Jefe del área de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

Objetivo: Recabar información sobre los procesos que aplica el Dpto. de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí” en el reclutamiento y selección del personal administrativo.

TÓPICOS A DESARROLLAR

1. Políticas institucionales dirigidas a los RRHH del Sistema Teleférico de Mérida.
2. Normativas o reglamentos internos que se aplican en la institución para el reclutamiento y selección de personal.
3. Políticas para la contratación del personal que labora en el área de los RRHH.
4. Entrenamiento o preparación previa que recibe el personal que labora en el área de RRHH para ejecutar procedimientos inherentes al reclutamiento y selección de personal.
5. ¿La institución cuenta con manuales, instructivos o algún tipo de normativa referida a los procedimientos a realizar para el reclutamiento y selección de personal?
6. Qué procesos se aplican en la institución para el reclutamiento y selección del personal aspirantes a vacantes del área administrativa?

7.¿Los documentos que presentan los candidatos de las vacantes administrativas, aportan información completa, fiable y útil para la evaluación del candidato?.

8.¿Se aplican pruebas psicométricas a los candidatos para los puestos del área administrativa de la institución?.

9.¿Las entrevistas dirigidas a los aspirantes a cargos del área administrativa, las realiza el jefe o encargado del área que solicitó la vacante?.

10.¿Se constata telefónicamente la información aportada por el candidato en el currículum en conjunto con los soportes presentados?.

11.¿Los candidatos para las vacantes del área administrativa al momento de ser entrevistados se les informa sobre las funciones concernientes al cargo para el cual aplican?.

12.¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo al perfil del puesto del área administrativa para la cual aplica el candidato?.

ANEXO “B”

INSTRUMENTO “CUESTIONARIO”

Dirigido a: Personal que labora en el departamento de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí”.

Objetivo: Recabar información sobre los procesos que aplica el Dpto. de RRHH del Sistema Teleférico de Mérida “Mukumbarí” en el reclutamiento y selección del personal administrativo.

Instrucciones

El documento cuenta de dos partes, una primera parte contentiva de preguntas generales y una segunda parte referida a los procedimientos aplicados para el reclutamiento y selección de personal.

- 1- Lea cuidadosamente cada pregunta y responda de acuerdo al criterio seleccionado (Siempre, Casi siempre, Nunca).
- 2- Señale con una X la alternativa de la casilla correspondiente que usted seleccione.
- 3- Asegúrese de responder todas las preguntas, de no hacerlo especifique la causa.
- 4- Se le garantiza confidencialidad y se le agradece veracidad en sus respuestas.

PRIMERA PARTE:

1. Identifique el tipo de puesto de trabajo que ocupa en el Departamento de RRHH del STM-Mukumbarí.

- a) Analista de personal.
- b) Asistente de personal.
- c) Auxiliar de personal.
- d) Otro

2. Edad del colaborador perteneciente al Departamento de RRHH.

- a) Entre 18 y 27 años.....
- b) Entre 28 y 37 años.....
- c) Entre 38 y 45 años.....
- d) Entre 45 años y más.....

3. Indique el tiempo que tiene laborando en el Departamento de RRHH del STM Mukumbarí.

- a) De 1 a 5 años:
- b) De 6 a 10 años:
- c) De 11 – más años:

4. A través de qué fuente conoció usted sobre la vacante para ocupar un puesto en el Departamento de RRHH del STM Mukumbarí.

- a) Solicitud espontánea.
- b) Anuncio de prensa.
- c) Promociones o ascenso.
- d) Recomendaciones de personal.
- e) Sindicatos.

f) Otros:
Indique cuál _____

5. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

a) Bachiller.

b) Técnico Superior Universitario...

c) Licenciatura.

d. Postgrado.

e) Otros: _____

www.bdigital.ula.ve

ITEMS 2da PARTE

1. Las gerencias de las distintas áreas de la institución informan al departamento de Recursos Humanos las necesidades de personal.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

2. Utilizan en la institución la solicitud de requerimiento de personal

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

3. El Departamento de RRHH hace revisión de la solicitud de personal presentados por las unidades requirientes de personal del área administrativa..

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

4. El Departamento de RRHH evalúa los requisitos para buscar candidatos a vacantes de personal administrativo.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

5. Para el ingreso de personal administrativo a la Institución, se solicita el currículum al aspirante.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

6. La Institución utiliza el currículum como herramienta de evaluación de la información del aspirante.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

7. A los candidatos al momento del reclutamiento se les realiza preguntas acerca de su trayectoria laboral anterior.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

8. En el departamento de RRHH se le exige al personal la verificación de las referencias laborales de los aspirantes.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

9. Las políticas institucionales referidas al reclutamiento y selección del personal se cumplen al momento de seleccionar candidatos para el área administrativa.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

10. Utiliza en su labor de reclutamiento y selección de personal administrativo algún instructivo o manual que le guíe para realizar el proceso.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

11. Se cumple con procesos formales para reclutamiento y selección de personal administrativo en la Institución.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

12. Al momento de presentarse una vacante en el área administrativa, la Institución toma en cuenta a sus empleados para ser transferirlos o ascenderlos al puesto vacante.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

13. Utiliza la Institución medios internos para el reclutamiento de su personal.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

14. Utiliza la Institución archivos de candidatos elegibles para cubrir puestos vacantes en el área administrativa.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

15. La Institución recurre a avisos de prensa, anuncios publicitarios para solicitar candidatos para puestos vacantes en el área administrativa.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

16. Se toman en cuenta sugerencias de los colaboradores del área de los RRHH para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

17. Considera la Institución candidatos para una vacante referidos por empleados de la institución.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

18. La Institución utiliza medios externos para el reclutamiento de personal administrativo.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

19. Dentro del proceso de reclutamiento, se trasladan empleados del área administrativa a mejores puestos de trabajo como mecanismo de promoción.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

20. Utiliza la Institución la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

21. Las entrevistas para la selección del personal del área administrativa las realiza la jefatura correspondiente al área que tiene la vacante.

Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca___

22. Se prepara el ambiente para la entrevista de Selección
Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__
23. Le realizan a los candidatos seleccionados pruebas psicométricas
Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__
24. Las pruebas psicométricas son aplicadas por personal calificado.
Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__
- 25.- Se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos para optar a puestos en el área administrativa.
Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__
26. A través de las pruebas de selección considera usted que se selecciona al candidato más calificado.
Siempre ___ Casi Siempre ___ Nunca__

ANEXO "C"

FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS VALIDACION DE EXPERTOS

Bueno = B Regular = R Deficiente = D

PREGUNTAS / ITEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1. Las gerencias de las distintas áreas de la institución informan al departamento de RRHH las necesidades de personal.									
2. Utilizan dentro de la institución la solicitud de requerimiento de personal.									
3. El Departamento de RRHH hace revisión de la solicitud de personal presentado por las Unidades requirientes.									
4. El Departamento de RRHH evalúan los requisitos del puesto para buscar candidatos a vacantes de personal administrativo.									
5. Para el ingreso de personal administrativo a la Institución, se le solicita el currículum al aspirante.									
6. La Institución utiliza el currículum como herramienta de evaluación de la información del aspirante.									
7. A los candidatos al momento del reclutamiento y selección se les realiza preguntas acerca de su trayectoria laboral anterior.									
8. En el Departamento de RRHH se le exige al personal la verificación de las referencias laborales del aspirante.									
9. Las políticas institucionales referidas al reclutamiento y selección del personal se cumplen al momento de seleccionar a un candidato para el área administrativa.									

10. Utiliza en su labor de reclutamiento y selección de personal administrativo algún instructivo o manual para realizar el proceso.									
11. Se cumple con procesos formales para reclutamiento y selección de personal en la Institución.									
12. Al momento de presentarse una vacante en el área administrativa, la Institución toma en cuenta a sus empleados para transferirlos o ascenderlos al puesto vacante.									
13. Utiliza la Institución medios internos para el reclutamiento de su personal.									
14. Utiliza la Institución archivos de candidatos elegibles para cubrir puestos vacantes en el área administrativa.									
15. La Institución recurre a avisos de prensa, anuncios publicitarios para solicitar candidatos para puestos vacantes en el área administrativa.									
16. Se toman en cuenta sugerencias de los empleados del área de los RRHH para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.									
17. Considera la Institución candidatos para una vacante referidos por empleados de la institución.									
18. La Institución utiliza medios externos para el reclutamiento de personal administrativo.									
19. Dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo, se trasladan empleados a mejores puestos como mecanismo de promoción									
20. Utiliza la Institución la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección.									

21. Las entrevistas para la selección del personal del área administrativa las realiza la jefatura correspondiente al área que tiene la vacante.									
22. Se prepara el ambiente para la entrevista de Selección.									
23. Se realizan a los candidatos seleccionados pruebas psicométricas.									
24. Las pruebas psicométricas son realizadas por personal calificado.									
25. Se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos para optar a puestos en el área administrativa.									
26. A través de las pruebas de selección considera usted que se selecciona al candidato más calificado.									
Observaciones y/o sugerencias									
www.bdigital.ula.ve									

Nombres y Apellidos: _____ C.I.: _____

Nivel Académico: _____ Cargo: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Firma: _____