



Universidad de Los Andes  
Núcleo "Rafael Rangel"  
Coordinación de Postgrado.  
Especialización en Derecho Mercantil  
Mención "Gerencia de Recursos Humanos"

**Plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa  
Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes  
para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil Mención: Gestión de  
Recursos Humanos y Gerencia Empresarial

**Autor:** Abog. Alba T. Higuerey Sáez  
**C.I** 17.864.412  
**Tutor.** MSc. Mary Y. Carrero

Trujillo, septiembre, 2016

C.C. Reconocimiento

# Índice General

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice General</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de cuadros</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>ix</b>
RESUMEN .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
Planteamiento del problema .....	3
Formulación del Problema .....	6
Sistematización de la Interrogante .....	6
Objetivo General de la Investigación .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación de la investigación .....	7
Delimitación.....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
Antecedentes .....	9
Bases Teóricas.....	13
Recursos Humanos .....	13
Provisión de Recursos Humanos .....	14
1.-Proceso de Reclutamiento.....	14
Reclutamiento .....	14
1.1. Investigación interna de las necesidades .....	15
1.2. Investigación externa del mercado de Recursos Humanos .....	17
2.-Proceso de selección .....	20
2.1.-Obtención de información sobre el puesto .....	21
2.1.1.-Descripción y análisis de puestos.....	22
2.1.2.-Aplicación de la técnica de los incidentes críticos .....	22

2.1.4.-Análisis de puestos en el mercado .....	24
2.1.5.-Hipótesis de trabajo.....	24
2.1.6.-Competencias individuales requeridas .....	24
2.2.-Técnicas de selección. ....	25
2.2.1.-Entrevistas .....	26
2.2.2.-Pruebas de conocimiento o capacidad .....	29
2.2.3.-Pruebas psicológicas .....	31
2.2.4.-Exámen de personalidad .....	32
2.2.5.-Técnicas de simulación .....	32
Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT) .....	33
Misión.....	34
Visión .....	34
Organización.....	34
Bases legales. ....	36
Definición de Términos Básicos. ....	38
Sistema de Variables. ....	39
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>42</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
Tipo de investigación .....	42
Diseño de la investigación .....	43
Población y muestra.....	43
Técnicas e instrumentos de recolección de la información. ....	44
Validez. ....	44
Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	45
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>46</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
Interpretación de Matriz 1: Dimensión Proceso de reclutamiento .....	49
Interpretación de Matriz 2: Dimensión Proceso de selección. ....	56
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
Conclusiones.....	61
Recomendaciones. ....	63
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>65</b>
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>65</b>
Título: Plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A .....	65

Introducción .....	65
Objetivo General .....	66
Objetivos Específicos.....	66
Justificación .....	66
Lineamientos para la implementación de la propuesta. ....	74
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 1: Instrumento de recolección de información aplicado .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 2: Cartas de Validación de instrumento .....</b>	<b>83</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Lista de cuadros

Cuadro 1. . Características deseables e indeseables .....	23
Cuadro 2. Distribución del recurso humano de la empresa ERSHT .....	35
Cuadro 3. Mapa de variable de Operacionalización de la variable .....	41
Cuadro 4. Propuesta para el reclutamiento de personal en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A .....	67
Cuadro 5. Propuesta para la selección de personal en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A .....	69

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Lista de figuras**

Figura 1. Obtención de la información sobre el cargo de trabajo.....	22
Figura 2. Técnicas de selección de cargos.....	26
Figura 3. Estructura organizativa de la empresa ERSHT .....	35
Figura 4. Diagrama de Flujo para reflejar el Plan de Provisión de Recursos Humanos en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano .....	71

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Universidad de Los Andes  
Núcleo “Rafael Rangel”  
Coordinación de Postgrado.  
Especialización en Derecho Mercantil  
Mención “Gerencia de Recursos Humanos**

**Propuesta de Plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa  
Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A**

**Autor:** Abog. Alba Teresa Higuerey Sáez

**Tutor:** MSc. Mary Carrero

**Año:** 2016

## **RESUMEN**

El elemento más importante que garantiza el éxito en las organizaciones, es el Recurso Humano, por lo tanto, las organizaciones deben ser capaces de contar con una herramienta que les permita reclutar y seleccionar los más aptos para ocupar los cargos vacantes, estos procesos unidos se conocen como Provisión de Recursos Humanos en las organizaciones. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general Proponer un Plan de Provisión de Recursos Humanos para aplicarlo en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado, se realizó una investigación de tipo proyectiva, con un diseño de campo, teniendo como población los cuatro gerentes que ejercen funciones directivas en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. Para recolectar la información se diseñó un instrumento en forma de entrevista el cual fue evaluado por el juicio de tres expertos. Luego para presentar, analizar e interpretar los resultados se utilizaron matrices de información, que permitieron llegar a conclusiones sobre el diagnóstico de la situación actual de la empresa, con relación a la variable en estudio. Evidenciándose ciertas debilidades en el proceso de reclutamiento y selección del personal. Lo anterior, sirvió de base para sustentar la propuesta de un Plan de Provisión de Recursos Humanos, para que pueda ser aplicado en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A

**Palabras claves:** Provisión, reclutamiento, selección, recursos humanos, ERSHT

## INTRODUCCIÓN

Actualmente con la globalización, la expansión de los mercados económicos y sociales así como los demás cambios constantes que se dan en el mundo, es necesario que las organizaciones adapten sus procesos a estos cambios. Un elemento importante en las organizaciones, que garantiza el éxito de las mismas es contar con un recurso humano óptimo, que le permite a las organizaciones ubicarse estratégicamente en el mercado haciéndolas más competitivas.

En estos momentos, existe en el mercado laboral un gran número de personas que muestran características diferentes. No todos los cargos de una organización requieren que quienes los ocupan, posean la misma educación y aptitudes. Dependiendo del cargo a ocupar, sea este desde el nivel más bajo en la organización hasta el más alto, el aspirante debe tener cualidades que lo hagan aptos para ocupar ese cargo de trabajo.

Es por ello que el proceso de provisión de recursos humanos en una empresa juega un papel importante, debido a que la oficina que se encargue de su manejo debe implementar un conjunto de procesos necesarios para reclutar y seleccionar a las personas con las competencias que lo hagan más aptos para ocupar las vacantes de la organización.

En el Estado Trujillo, se encuentra la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.; organización dedicada a la formulación y ejecución de proyectos en materia de aguas y sistemas de riego, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las comunidades; como se aprecia, dicha organización juega un papel importante en el desarrollo de todo el Estado Trujillo.

Considerando lo anterior, la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., con el fin de contar con un personal capacitado tiene la necesidad de crear un Plan de Provisión de Recursos Humanos buscando que toda

persona que ingrese, cuente con las competencias necesarias al cargo a optar y así poder prestar un servicio más eficaz y eficiente en menor tiempo y costo. Por consiguiente, se presenta esta investigación que tiene como objetivo Proponer un Plan de Provisión de Recursos Humanos para aplicarlo en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente forma. En el Capítulo I, se presenta el Problema, el cual incluye el planteamiento, los objetivos, la justificación y delimitación de la Investigación. El Capítulo II, contiene el Marco Teórico, desarrollando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, legales, definición de términos básicos y mapa de variables. El Capítulo III, se desarrolla el Marco Metodológico, que incluye los procedimientos a seguir para llevar a cabo la Investigación, en él se presentan el diseño y tipo de investigación, la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la presentación y análisis de datos. En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos para su análisis e interpretación, en el Capítulo V se muestran las conclusiones del diagnóstico y recomendaciones, por último se refleja en el Capítulo VI la propuesta para la Provisión de Recursos Humanos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

Actualmente, las organizaciones son tomadas en cuenta como una unidad social viva y sujeta a cambios constantes las cuales son creadas y reconstruidas intencionalmente con el fin de alcanzar el logro de objetivos específicos planteados, dentro de los que se pueden mencionar: 1) Satisfacer necesidades de bienes y servicios a la sociedad; 2) Dar uso productivo a todos los factores de producción; 3) Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada; 4) Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales; y por ultimo pero no menos importante, 5) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de recursos.

Es debido a lo anterior, que se establece que toda organización bien sea pública o privada se encuentra integrada por un conjunto de recursos diversos, los cuales son necesarios para la consecución de los objetivos planteados; dentro de estos recursos se encuentran el de personal, que son los que aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, entre otros; constituyéndose en la única parte viva y dinámica de la organización, así mismo se puede decir, que éstos desempeñan diferentes papeles en los distintos puestos, cada uno dependiendo de la responsabilidad y autoridad que posean.

Ahora bien, lo anteriormente dicho debe está establecido por la Administración de Recursos Humanos, que tiene responsabilidad de línea ya que las decisiones que tome el jefe deberán ser acatadas por los subordinados, así como una función de *staff* que asesora en el desarrollo de las políticas para la solución de los problemas específicos del personal, suministrándole datos que le permitan tomar decisiones a los directores.

Al momento de ingreso del capital humano a la organización, es necesario que la unidad u oficina de recursos humanos, tenga establecidos lo procesos de

provisión, donde se ejecuten una serie de actividades relacionadas con el arte de captar, definir, escoger el talento humano idóneo para cubrir los requerimientos del cargo vacante y a su vez los de la organización.

También, al momento de la incorporación del personal se debe fundamentar en el proceso de provisión muy específicamente en el reclutamiento y la selección, siendo el primero de ellos, el paso en el que los jefes de algún departamento, notifican la existencia de un cargo vacante con el fin de buscar candidatos para ocuparlo, bien sea dentro de la misma organización o fuera de ella. (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, la selección dentro de la organización, es el conjunto de etapas o fases consecutivas por las que pasa el aspirante al cargo, con el fin de evaluar sus capacidades y aptitudes. En esta última fase, se emplean diferentes técnicas, variando del perfil y complejidad del cargo (Chiavenato, ob cit.).

En Venezuela los procesos de provisión son aplicados por los diferentes organismos, sean estos públicos y privados, dependiendo de la índole del puesto, así como del grado de responsabilidad que se tenga, se aplican al inicio técnicas sencillas y económicas, para dejar las más costoso y sofisticadas para el final del proceso.

En este mismo contexto, el estado Trujillo se ha ido adaptando a estas técnicas, debido a los cambios progresivos que se han dado con referencia a las perspectivas y preparación que deben tener las personas, así mismo se debe tener presente varios factores como lo es el ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigente, la filosofía administrativa, y sobre todo la cantidad y la calidad de recursos humanos disponibles, debido a que actualmente los grados de instrucciones exigidas, se han ido incrementando para ocupar cargos y ejecutar las tareas, lo que trae como consecuencia que tanto el reclutamiento como la selección deben estar adecuados a dichos requerimientos, para hacer una empresa competitiva.

Específicamente en el estado Trujillo, se encuentra la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT), que tiene como Misión “Administrar,

fomentar y coordinar las actividades relacionadas con la conservación de los recursos suelo, agua, flora y fauna, impulsando el desarrollo agrícola, productivo y económico en la cuenca del Río Motatán con énfasis en el uso y manejo sustentable del recurso hidráulico que permita la autogestión y contribuya a mejorar la calidad del pueblo trujillano” (SHT 2001). Cuenta con dos gerencias: administrativa y operativa, y más de 70 trabajadores, siendo superior el recurso humano técnico y profesionales. La empresa requiere que sus trabajadores sean capaces y competentes para ejercer las actividades especializadas que demanda esta organización.

Luego de varias visitas realizadas a la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT) y en entrevistas no estructuradas con el Presidente de dicha organización, se ha observado que los procesos de provisión de recursos humanos no son aplicados a la hora de contratar personal. Esto les ha generado, en algunos de los casos, que el personal contratado no sea el adecuado para ocupar el cargo vacante, ocasionando pérdidas de tiempo y dinero a la empresa. Posiblemente, esto ocurre por desconocimiento o mala aplicación, de los procesos de selección y reclutamiento de personal, por parte de la Unidad de Recursos Humanos de esta organización.

De seguir ocurriendo este problema en la ERSHT, se pueden presentar consecuencias aún más graves, ya que el personal que labora no será el más idóneo, para hacer el trabajo de manera eficaz y eficiente, originando que en algunos de los casos, no se cumpla con el objetivo de la organización, afectando el rendimiento de ésta y perjudicando a la comunidad trujillana, ya que no se estarían ejecutando las obras necesarias para satisfacer las necesidades demandadas por la población.

Para no continuar con esta omisión, debe realizarse una investigación con el objetivo de proponer un plan de provisión de recursos humanos, con el fin de buscar que el personal que ingrese a la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., para ocupar cualquier cargo, posea las capacidades y aptitudes

necesarias y solicitadas para ejercer y cumplir de la mejor manera dicho puesto; y así aportar lo mejor de sí, para hacer la empresa más eficiente y eficaz.

Por lo anteriormente expuesto, se presenta en la investigadora la siguiente inquietud:

### **Formulación del Problema**

¿Cuál sería el plan de provisión de Recursos Humanos para aplicar en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.?

### **Sistematización de la Interrogante**

¿Cómo es el proceso de reclutamiento del Recurso Humano que se realiza en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.?

¿Cuál es el proceso de selección del Recurso Humano que se emplea en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.?

¿Cómo será el diseño del plan de provisión de Recurso Humano para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.?

### **Objetivo General de la Investigación**

Proponer un Plan de Provisión de Recursos Humanos para aplicarlo en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar el proceso de reclutamiento del Recurso Humano que se realiza en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.
- Describir el proceso de selección del Recurso Humano que se ejecuta en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.
- Diseñar el plan de provisión de Recurso Humano para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

## **Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico por la aplicación de la teoría y los conceptos sobre los procesos de provisión, así como del reclutamiento y selección al talento humano que opta a un cargo vacante dentro de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. Las teorías utilizadas son expuestas por autores como: Chiavenato (2011), Dessler y Varela (2011), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), Mondy y Noé (2005), Snell y Bohlande (2013), Werther y Davis (2000) y Dubrim (2008).

El estudio se justifica desde el punto de vista metodológico, ya que se utilizaron un conjunto de técnicas y métodos científicos para conseguir el objetivo planteado en esta investigación, obteniendo la información directamente de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., para lo cual se diseñó un instrumento que permitió recolectar los datos de manera directa, eficaz y eficiente garantizando la obtención de resultados fiables debido al procedimiento empleado. Todo esto permitió, cumplir con el objetivo de la investigación que es, proponer el Plan de Provisión de Recursos Humanos a ser utilizado en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

Desde el punto de vista práctico se demuestra que de acuerdo a los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos se encontraran soluciones al proceso de provisión de recursos humanos de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., en cuanto a la falta de procesos reclutamiento y selección de personal. Asimismo, se pone a disposición un plan de provisión de recursos humanos para solucionar la problemática que se presenta en cuanto al ingreso de personal.

En cuanto a la relevancia social, esta investigación traerá beneficios tanto a las autoridades de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., como aquellas comunidades en las cuales se ejecutan proyectos y obras realizadas por dicha organización, ya que permitirá contar con personal que

cuenten con los talentos y competencias requeridas en cada una de los puestos de trabajo.

### **Delimitación**

Esta investigación se inserta en la línea de investigación de Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones específicamente en la sub línea Proceso de Empleo de la Especialidad en Mercantil mención Recursos Humanos de la Universidad de los Andes. Este trabajo se llevará a cabo en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., ubicada en la Zona Industrial Generalísimo Francisco de Miranda, Parroquia Agua Santa, municipio Miranda del estado Trujillo; y la información será recolectada desde noviembre de 2015 hasta septiembre de 2016.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan el estudio a realizar, se procede seguidamente con los fundamentos teóricos que sustentarán la presente investigación. Al considerar lo antes expuesto, se presentarán las diferentes facetas de los aspectos teóricos, lo cual contará con una descripción de los antecedentes, el basamento teórico, las bases legales, la definición de términos básicos y el Mapa de Operacionalización de la Variable.

#### **Antecedentes**

Paz A. y Núñez R. (2014) realizaron una investigación en Guatemala titulada “La innovación en los procesos de provisión de personal: una perspectiva para la gestión del talento humano en las organizaciones”, el cual fue publicado en la Revista Portal de la Ciencia. Dichos autores se plantearon como objetivo demostrar la importancia que tienen la provisión de personal, la innovación de sus procesos y los indicadores macroeconómicos laborales en la oferta laboral en un proceso de provisión de personal. La investigación fue de carácter descriptivo, de tipo cuantitativa, utilizando como muestra 16 Gerentes de Recursos Humanos de empresas metalmecánicas que contaban con más de mil empleados en la ciudad de Guatemala. Los referidos autores concluyeron que la innovación en los procesos de recursos humanos debe ser entendida como un valor agregado; cuando los factores macroeconómicos y microeconómicos se cruzan con los objetivos de una organización, es cuando la gestión de los recursos humanos deben alinearse con de manera estratégica.

El estudio señalado anteriormente, aporta a la presente investigación aspectos novedosos en cuanto a la provisión de recursos humanos en una organización.

Por otra parte, su análisis cuantitativo permite ver otra forma de interpretar resultados en una investigación de recursos humanos.

Ortiz J. (2014) realizó una investigación titulada “La Gestión del capital humano factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo” ante la Universidad de Carabobo para obtener el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, que tenía como objetivo analizar a la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo. La población fueron 100 empleados siendo la muestra será de carácter intencional, aplicándose el instrumento con escala de Likert a 30 empleados perteneciente al departamento de recursos humanos de la empresa ya que ellos constituyen el objeto de estudio. Dicho autor comprobó que la organización a través de la Gestión de Capital Humano, logró posicionarse en el mercado a través de la importancia que le han dado a la gente como factor clave para su desarrollo y crecimiento.

Por tal razón el estudio antes mencionado proporciona a la presente investigación la consolidación de la teoría del recurso humano y la relevancia del proceso de selección en las organizaciones.

Camargo, V. (2014) presentó su trabajo denominado “La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas”; ante la Universidad Militar Nueva Granada. El autor concluye que la entrevista es la herramienta más acertada en el proceso de selección de personal y por excelencia brinda y permite a ambas partes, tratar distintos aspectos de interés, esta prueba puede emplearse en otros escenarios y aspectos de interés por tal razón el departamento de recursos humanos debe organizar muy bien todo el andamiaje del proceso que consiste en preparar los cuestionarios que sea adecuado para el perfil de la empresa y que el entrevistador sea idóneo, preparado y calificado.

Dicho trabajo aporta a esta presentación un basamento teórico importante, y la aplicabilidad de las herramientas a estudiar en otro contexto diferente, por lo que se le considera un antecedente valioso.

Castañeda E. (2013) presento su trabajo denominado “Proceso de mejora en el reclutamiento y selección de personal de la Policía de México y Colombia: un estudio comparativo” para obtener Maestro en Ciencias en Administración Pública, ante el Instituto Politécnico Nacional de México. El referido autor se planteó Proponer una mejora al proceso de reclutamiento y selección de personal de la policía Mexicana, que garantice la vinculación de personal idóneo, para la seguridad integral de la población civil. Para ello se estableció una investigación de tipo descriptiva y se utilizó la técnica de investigación documental; considerándose una investigación comparativa, debido a que se hizo el estudio analógico entre la policía colombiana y la mexicana. Castañeda (2013) observó que no existe en México un modelo policial que brinde todas la herramientas necesarias para el desarrollo y bienestar del policía, recomendando que se debe planificar la administración de los recursos humano a largo plazo de manera unificad y sistemática.

Por tal razón, este trabajo sirve como antecedente de la presente investigación por cuanto maneja las mismas variables de estudios, pero aplicadas a un estudio comparativo y la población seleccionada son entes públicos. Por otra parte, este trabajo ayuda a enriquecer el marco teórico por la aplicación de conceptos en otros países, como son México y Colombia.

Gavidia Y. y Méndez C. (2012) presentaron un trabajo de investigación titulado “Diseño de un Plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de Gestión por competencias”, publicado en la Revista REDIP. UNEXPO VRB Venezuela que tenía como objetivo diseñar un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. Para ello empleo una

investigación no experimental, transaccional, correlacional/causa con el apoyo de una investigación de tipo descriptivo, de campo y documental; escogiéndose como población los empleados de la empresas JP Servicios Industriales CA ubicada en Venezuela. Para la recolección de información se utilizó la observación directa, el panel de expertos, el análisis funcional, las entrevistas estructuradas y por medio de entrevistas, mapas funcionales, lista de control y cuestionarios. Se empleó la estadística descriptiva y la tormenta de ideas para el análisis. Los autores concluyeron que existe problemática dentro de la institución para lo cual se creó un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias, permitiéndole establecer mejoras en la productividad de la empresas.

El trabajo de investigación planteado, sirve como antecedente de la presente investigación por cuanto, al igual que en el presente, se hace una propuesta de un plan de gestión de recursos humanos, que incorporen el reclutamiento y selección del personal de la organización.

Gouveia E. y Montiel K. (2012) realizaron su investigación titulada “El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta”, publicado en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, que tenía como objetivo Diseñar una propuesta de optimización para el proceso de selección del personal docente a través de la detección de las competencias básicas y laborales mediante entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimientos aplicados a los aspirantes a cargo docente de las Escuelas Básicas I y II, etapa del municipio Maracaibo, estado Zulia. Fue una investigación de tipo Proyecto Factible, con apoyo de un estudio descriptivo de campo, y un diseño No Experimental transaccional. La población está compuesta por 5 personas de la Universidad del Zulia y 50 personas de la Zona Educativa Zulia. Los datos fueron recogidos mediante un cuestionario, validado por cinco expertos. La confiabilidad fue

determinada por el coeficiente Alfa Crombach, empleando estadística de tendencia central para el análisis de los datos.

Los autores concluyeron el cumplimiento de casi la totalidad de los paseos establecidos por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, así como el acuerdo de inclusión de las competencias básicas y laborales en el proceso de selección, originando la propuesta presentada.

El trabajo mencionado anteriormente, sirve como referencia, por cuanto se maneja la variable de selección y a su vez se realiza una propuesta para la mejora del sistema, coincidiendo con el presente estudio. Por otra parte, la metodología utilizada ayuda a establecer la que se utilizará en la presente investigación.

## **Bases Teóricas**

### **Recursos Humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (Chiavenato, 2009). El recurso humano, constituye un capital valioso en todas las organizaciones. Una mayor necesidad de formación y capacitación del recurso humano, conlleva a un proceso de reclutamiento y selección del mismo, a fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones en el trabajo, que afectaran las operaciones de la empresa.

### **Área de Recursos Humanos**

Esta tiene una amplia gama de denominaciones pero todas son referencia al departamento de cada organización encargado de llevar los asuntos "... de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y de carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes,

interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos” (Chiavenato, 2009: 96)

### **Provisión de Recursos Humanos**

Debido que el recurso fundamental de toda organización es el talento humano, es necesario que la oficina que se encarga de su captación y manejo implemente una serie de técnicas o métodos necesarios para escoger al personal ideal para cada cargo, de tal modo; se puede decir que ese proceso se denomina Provisión de Recursos Humanos, el cual Chiavenato lo define como “...los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.” (Chiavenato, 2009: 112).

El Proceso de Provisión de Recursos Humanos en una organización, está constituido por dos procesos fundamentales; Primero el Proceso de Reclutamiento y luego el Proceso de Selección del personal, adecuándolos para cada cargo.

## **1.-Proceso de Reclutamiento**

### **Reclutamiento**

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2009: 128). La importancia del reclutamiento radica en que es el primer contacto que tiene la empresa con sus futuros empleados. De allí que un buen proceso de reclutamiento, traerá consigo la selección de las personas más aptas.

Es importante recordar, que se considera a los empleados como un activo esencial de las organizaciones, por lo que el área de los recursos humanos está adquiriendo más y más importancia, ya que será un factor estratégico que hará a las organizaciones crecer y generar más beneficio.

Para Chiavenato el proceso de reclutamiento se encuentra integrado por las siguientes etapas:

### **1.1. Investigación interna de las necesidades**

- Corresponde con la identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. (Chiavenato, 2011: 128).
- Dentro de este proceso de investigación interna lo que se quiere es saber es lo que la organización necesita, a través de las personas claves o esenciales para desarrollar efectivamente y eficazmente la tarea organizacional, y esto es denominado planeación de personal.

#### ***Planeación de personal***

- Es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. (Chiavenato, 2011: 128).
- Existen varios modelos de planeación de personal, algunos de estos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas, pero lo único invariable es que incluyen la figura del área de personal. Tipos de modelos:
  - Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio: este emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos, y se enfoca al nivel operativo de la organización. Ni considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera. (Chiavenato, 2011: 129).

- Modelo basado en segmentos de puestos: este también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes; y consiste en:
  - a) Elegir un factor estratégico para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
  - b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
  - c) Determinar los niveles históricos de mano de obra de cada área funcional.
  - d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato, 2011: 129)
- Modelo de sustitución: es una representación gráfica de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. (Chiavenato, 2011: 130)
- Modelo basado en el flujo de personal: es la verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.
- Modelo de planeación integrada: este es el más amplio e incluyente. desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:
  - a) Volumen planteado de producción.
  - b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
  - c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.

d) Planeación de carrera dentro de la organización.

## **1.2. Investigación externa del mercado de Recursos Humanos**

- Por otro lado, dentro del proceso de reclutamiento también se encuentra el estudio del ámbito externo con el fin de conseguir los mejores candidatos y posible ocupante del cargo vacante, a tal fin Chiavenato (2011:131) lo define como la “...investigación del mercado de Recursos Humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución.”
- Así mismo el autor antes nombrado, expone que existe dos aspectos fundamentales dentro de esta investigación como lo son la segmentación del mercado de Recursos Humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento; entendiéndose el primero como la división o clasificación de los candidatos por sus características, con el fin de analizarlos y abordarlos específicamente, para así poder identificar cual o cuales va acorde con los intereses y necesidades particulares de la organización. Y como fuentes de reclutamiento se puede decir que estas son las que van a permitir el aumento del rendimiento del proceso de reclutamiento, reducir la disminución del proceso de selección ya que con estas se hace más rápido y seguro; y por último, reduce los costos operativos de reclutamiento por aplicación efectiva de las técnicas y la eficacia de la búsqueda de talentos.

### ***Medios de Reclutamiento***

El mercado de Recursos Humanos se encuentra lleno de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados) (Chiavenato, 2011: 133). A tal fin se identifica el reclutamiento en:

- **1.2.1.-Reclutamiento interno:** ocurre cuando la empresa trata de llenar una vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascenso (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimientos con diagonal). (Chiavenato, 2011: 133).

- Para esta fuente interna se puede tomar como método de reclutamiento tres tipos; definiéndolos los autores Mondy y Noé (2005: 128) el primero es el Anuncio el cual es “el procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un cargo vacante.” Como segundo nos indica la Oferta de Empleo siendo esta “el procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado”, y por ultimo las Referencias de Empleo que son aquellas en las que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa.

- Estos tres métodos contribuyen a disminuir las quejas y comentarios escuchados comúnmente en los empleados internos de que nunca se enteran de un cargo vacante hasta que sea ocupado.

- **1.2.2.-Reclutamiento externo:** funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato; 2011: 136).

- Existen diversas fuentes externas a donde se puede dirigir la organización con el fin de buscar un posible candidato que cumpla con los requerimientos del cargo vacante, dentro de las que se pueden mencionar las escuelas preparatorias y vocacionales, colegios de la comunidad, universidades, competidores en el mercado laboral, ex empleados, desempleados, personas con discapacidades, con edad avanzada y trabajadores por su propia cuenta.

- Con lo mencionado anteriormente se puede observar que existe una lista larga de fuentes externas llena de posibles candidatos para el cargo vacante, pero es necesario aplicar una técnica o método puntual con el fin de atraer los interesados para el cargo de trabajo de tal forma que se pueden mencionar algunos de ellos:

- Anuncios: comunican las necesidades de empleo de la organización al público a través de diferentes medios de

comunicación tales como periódicos, revistas comerciales y profesionales, radio, televisión y actualmente en Internet, el cual es el medio más reciente y de mayor crecimiento.

- Agencia de empleo: es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleo. (Mondy y Noé; 2005:135).
- Reclutadores: la mayoría de las veces se estos se encuentran en escuelas o centros vocacionales con el fin de atraer candidatos.
- Ferias de empleo: en estas pueden participar una o varias organizaciones empleadoras para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos. (Mondy y Noé; 2005: 136).
- Becarios: para los autores Mondy y Noé (2005: 137) los definen como “una forma especial de reclutamiento que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación de parte de la empresa de contratarlo permanentemente ni del estudiante de aceptar un cargo permanente después de su graduación.
- Solicitantes por iniciativa propia: se puede dar que debido a la gran reputación que tenga la organización de ser un buen lugar de trabajo, atraiga diferentes candidatos competentes en las diferentes áreas, sin mayor esfuerzo de reclutamiento.

- 

- **1.2.3.-Reclutamiento mixto:** debido a las series de ventajas y desventajas que se dan tanto en el reclutamiento interno como externo, las organizaciones actualmente prefieren una solución ecléctica, que el autor Chiavenato (2011: 140) lo aborda con tres procesos:

- a.- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la Empresa necesita personal ya calificado y debe importarlo del

ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.

- b.- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c.- Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente. Este es el caso en que la Empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la Empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

## **2.-Proceso de selección**

El proceso de selección es definido por Chiavenato (2011: 145) como

... un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar, por las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

Por otra parte Snell y Bohlande (2013:244) definen la selección de personal “como el proceso mediante el cual se elige a las persona que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas”.

Es importante destacar que la selección de personal, vista desde una manera más amplia busca

...de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existan en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009: 137)

En el mismo orden de idea Dolan et al (2003: 87) expresa que “... el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un cargo de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse”

Como se observa, el proceso de selección como una herramienta del área de Recursos humanos, es una etapa importante de la organización, por cuanto le permite escoger o seleccionar al candidato que presente las mejores aptitudes para desempeñar un cargo en una organización.

Se destaca también, de las definiciones citadas, el proceso de selección, ayuda a que las organizaciones sean eficientes y eficaces, por cuanto se están seleccionados a los candidatos con el perfil que aportarán un mejor trabajo para la organización.

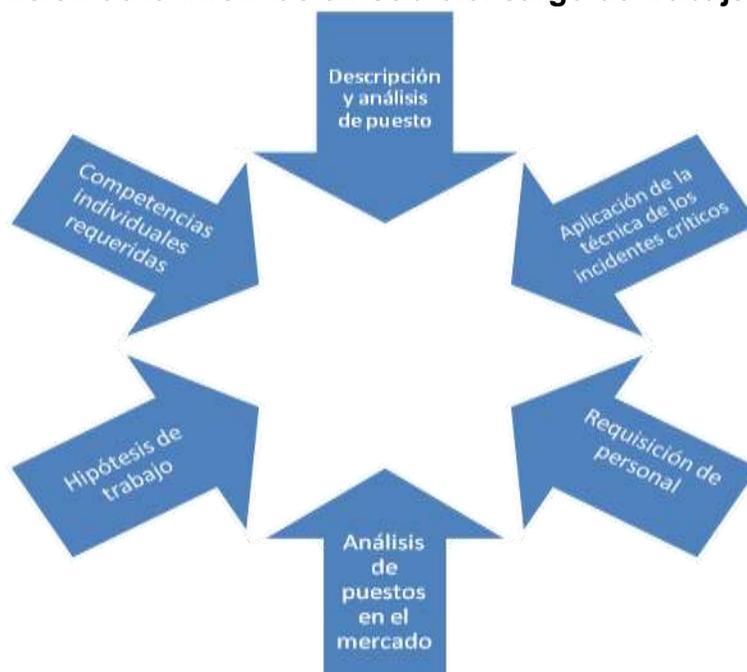
El proceso de selección comprende la obtención de información necesaria del cargo vacante y las técnicas de selección, los cuales se detallan a continuación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **2.1.-Obtención de información sobre el puesto**

Para poder escoger adecuadamente el candidato que ocupara la vacante, se debe tener un parámetro con el fin de comparar la información de los candidatos. Para construirlo, es necesario obtener la información del cargo que se ocupara. Esta etapa es importante porque permite tener los criterios necesarios para saber las competencias mínimas requeridas. Este proceso comprende seis etapas que pueden visualizarse a continuación:

**Figura 1. Obtención de la información sobre el cargo de trabajo**



**Fuente:** Dolan (2003)

### **2.1.1.-Descripción y análisis de puestos**

Esta es la primera etapa del proceso de recopilación de información y es definida como “el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones)” (Chiavenato; 2009: 143). Como se observa en esta etapa se concentra la investigación y la evaluación de los requisitos y capacidades de los optantes al cargo.

Lo importante en esta etapa es la descripción que se haga de los requisitos y características necesarias, dejando en menor importancia, el método de análisis utilizado.

### **2.1.2.-Aplicación de la técnica de los incidentes críticos**

Al decir de Chiavenato; (2011: 148) la aplicación de la técnica de los incidentes críticos “Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona

que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo”.

Las características deseables e indeseables de los ocupantes al cargo vacante, se pueden observar en el Cuadro 1. Es importante destacar que estas no ocupan un lugar específico, sino que las mismas, vistas como un todo, deberán utilizarse para evaluar dependiendo del cargo a ocupar, tendrán mayor importancia unas que otras.

**Cuadro 1. . Características deseables e indeseables**

Características deseables	Amabilidad con las personas
	Facilidad para relacionarse
	Voluntad para complacer al cliente
	Facilidad de expresión
	Resistencia a la frustración
	Buena memoria
	Facilidad para el trabajo en equipo
	Concentración visual y mental
	Facilidad para los números
	Características indeseables
Introversión	
Impaciencia	
Poco control emocional	
Dificultad para expresarse	
Dificultad para relacionarse	
Mala memoria	
Dispersión mental	
Dificultad para manejar números	

**Fuente:** Chiavenato (2011)

### 2.1.3-Requisición de personal

La requisición de personal según “Es una orden de servicio que el gerente emite a efectos de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.” (Chiavenato; 2009:144). Esta etapa constituye la llave que arranca el proceso de selección.

De manera general se puede decir que en este proceso se compara los datos llenados por el jefe directo de la vacante con las características que el

candidato debe poseer. En algunas organizaciones que no cuentan con un análisis de cargo, es el gerente quien designa los requisitos y competencias deseables.

#### **2.1.4.-Análisis de puestos en el mercado**

Existen empresas que no tienen información de los cargos, bien sea porque carecen del mismo o porque los cargos a ocupar son nuevos. A fin de solucionar esta situación, las organizaciones, o el Departamento de Recursos Humanos deberá realizar una investigación y el análisis de puestos comparables que existen en el mercado.

Siguiendo a Chiavenato (2011:149) “Cuando se trata de un puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan”. Se aprecia que esta etapa, es una forma de obtener información externas acerca de los puestos de trabajos nuevos, para poder tener o contar con un parámetro que permita seleccionar aquella persona ideal para el cargo vacante, y no escoger personas no aptas.

#### **2.1.5.-Hipótesis de trabajo**

Esta etapa se emplea cuando se dificulta obtener información a través de las anteriores. La hipótesis de trabajo “... es una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato, 2011:149).

Como se aprecia esta etapa será empleada, en una mayor proporción, cuando las organizaciones estén creciendo y para adaptarse a esta nueva etapa, crean otros cargos, de los cuales no tienen información al respecto, pero se ve en la necesidad de crear los mismos.

#### **2.1.6.-Competencias individuales requeridas**

Las competencias individuales están vinculadas a las competencias gerenciales, de la unidad y de la organización. Se definen como “las habilidades y

competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición” (Chiavenato: 2011: 149).

La información recabada en cada una de las etapas anteriores son empleadas para la construcción de fichas de ocupaciones del puesto, la cual incluirá los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el cargo considerado.

Las competencias individuales deben ser definidas y certificadas, convirtiéndose así en criterios básicos para la comparación de los diferentes candidatos a ocupar la vacante.

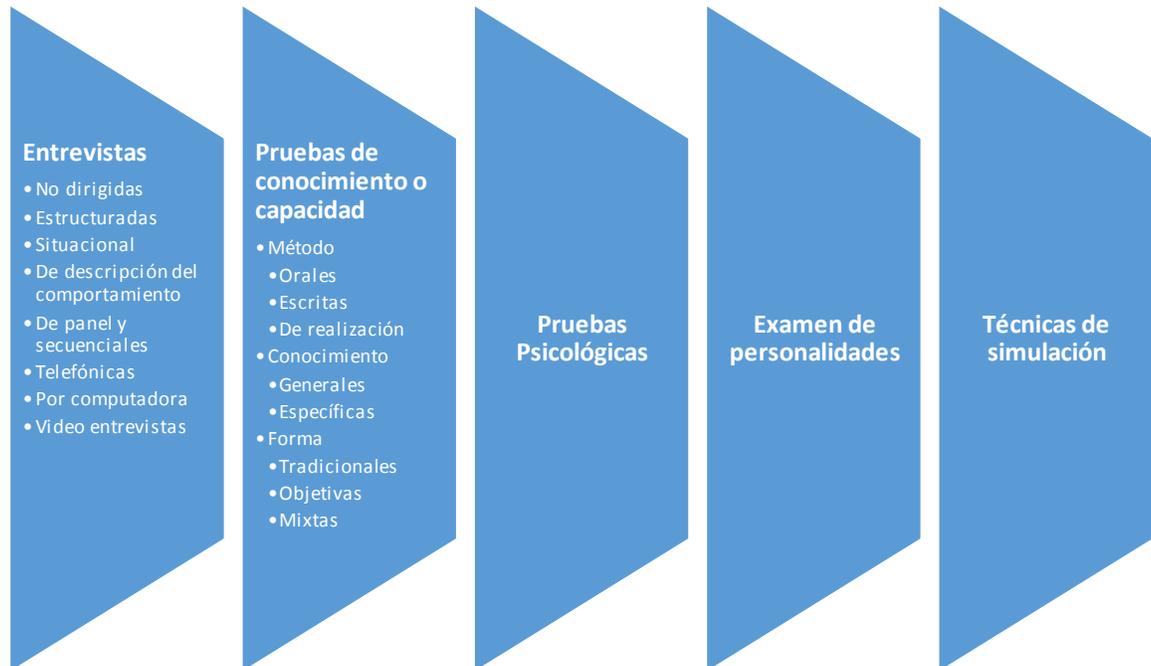
## **2.2.-Técnicas de selección.**

Una vez descrita las características y competencias que se requieren en las personas a ocupar el cargo vacante, es conveniente seleccionar la técnica a emplear para comparar la información del cargo con lo ofrecido por el optante al cargo.

Las técnicas existentes para seleccionar el cargo son cinco (5) y se pueden visualizar en la Figura 2. Se destaca que todas ellas no pueden ser empleadas a todos los cargos, sino que dependiendo del nivel y de las exigencias del mismo se escogerá la técnica más adecuada.

Al decir de Dolan (2003), la elección del instrumento de medición debe considerar la fiabilidad o confiabilidad y validez del mismo. La primera la define como la regularidad o estabilidad del instrumento de selección; es decir, siempre dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. Por otra parte la validez, hace referencia a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo.

**Figura 2. Técnicas de selección de cargos**



**Fuente:** Dolan (2003)

Para la confiabilidad se puede emplear el Test-retest, el coeficiente de estabilidad o coeficiente de correlación, y la confiabilidad por consistencia interna. Mientras que para la validez del instrumento se suele emplear la validez de criterio, recurrente, predictiva, de contenido y de constructo.

### **2.2.1.-Entrevistas**

Las entrevistas son definidas por Dessler y Varela (2011:152) como “un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral”. Es una de las técnicas más utilizadas en la selección de personal por su facilidad, bajo costos y adaptabilidad a cualquier cargo organización. En este tipo de herramienta interviene el entrevistador, que puede ser uno o varios, y el entrevistado, que es persona que se le solicita la información.

Como se aprecia, esta herramienta constituye una de las principales herramientas en el proceso de selección de personal, debido a que es un

encuentro cara a cara entre entrevistador y entrevistado, efectuándose a través de una conversación formal de preguntas y respuestas.

Se podría decir que la entrevista busca como primer propósito medir y evaluar la idoneidad del candidato para un cargo determinado; por otra parte, se persigue evaluar o calificar sus aptitudes, experiencias laborales, estilo de vida y habilidades, que lo puedan llevar a adaptarse e incorporarse a la empresa.

Las entrevistas pueden ser de diferentes formas, y se utilizaron en función del tipo de puestos. Las entrevistas pueden ser: No dirigidas, estructuradas, Situacional; de descripción del comportamiento; de panel y secuenciales; telefónicas; por computadoras y video entrevistas.

#### ***Entrevistas no dirigidas***

En este tipo de entrevista el entrevistador se limita a no influir en la respuestas del solicitante; dándosele máxima libertad para que el lleve el curso de la entrevista. El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias con el fin de que el aspirante hable libremente, y no se vea coaccionado a responder una sola área y con un mínimo de interrupción.

Es mayormente empleada para cargos de alto nivel y consultoría ya que se puede percibir cualquier información, aptitudes o sentimientos que no son observadas en otros tipos de entrevistas.

#### ***Entrevistas estructuradas***

Las entrevistas estructuradas tienen un conjunto de preguntas estandarizadas basadas en el análisis de puesto, y una serie de respuestas previamente establecidas, para ser comparadas con las del aspirante. (Snell y Bohland; 2013). Por la forma de su creación le permite al entrevistador tomar decisiones sólidas, sobre la base de las respuestas dadas por el aspirante.

#### ***Entrevistas situacional***

Se considera una variación de la entrevista estructurada. Según Snell y Bohlande (2013:253) tiene como particularidad que “se le da al solicitante un incidente *hipotético* y se le pregunta como respondería ante él. Luego, la respuesta del solicitante es evaluada en relación con estándares de referencias preestablecidos”. Es empleada mayormente para seleccionar a nuevos graduados universitarios.

#### ***De descripción del comportamiento***

La entrevista de descripción del comportamiento, según Snell y Bohlande (2013:253) “se enfoca en incidentes *reales* de trabajo en el pasado del entrevistado”. Como se aprecia, lo más resaltante es el comportamiento pasado como predictor del rendimiento futuro (Dolan, et al; 2003).

#### ***De panel y secuenciales***

Es una entrevista que tienen como particularidad que son varios las personas que entrevistan al candidato del puesto. Suele considerarse para la búsqueda de ejecutivos de alto nivel, debido al costo que genera su aplicación. (Dolan, et al; 2003). Por otra parte, la entrevista secuencial, “es aquella en la que un candidato es entrevistado por varias personas, una tras otra” (Snell y Bohlande; 2013:254)

Al decir Snell y Bohlande (2013) este tipo de entrevista tienen mayor confiabilidad debido a las múltiples aportaciones, que puede traducirse en un menor tiempo para tomar decisiones. Mientras mayor sea el número y la diversidad de los entrevistadores, se minimiza la discriminación al contratar.

#### ***Entrevistas telefónicas***

Mondy. y Noé (2005:167) expresa que la entrevista telefónicas es “la vía más económica de intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos. Además, un empleador puede filtrar a un gran número de candidatos por medio de este método”.

Como se aprecia, esta técnica tiene como desventaja la falta del contacto personal, ya que no se pueden observar las conductas no verbales del aspirante, que pudieran dar pistas sobre conductas o capacidades del evaluado. Esta técnica es utilizada para mantener bajos los costos del proceso selección.

### ***Entrevistas por computadora***

Es una entrevista en la cual los candidatos responden una serie de preguntas de opción múltiple adaptadas al puesto. Las respuestas son comparadas con un perfil ideal o con la de los otros candidatos. Es una técnica empleada para filtrar solicitantes no calificados; desechando aquellos que no se le realizará una entrevista personal. Como se observa, estas entrevistas son empleadas más como complemento que como reemplazo de las convencionales. (Snell y Bohlande 2013).

### ***Video entrevistas***

Es una técnica empleada mayormente en la búsqueda de aspirantes a cargo de alto nivel; debido a su flexibilidad, velocidad y bajos costos; lo cual permite decisiones rápidas y de mayor calidad a un costo menor. Tiene como desventajas, al igual que la entrevista telefónica, que se pierde el contacto directo con el entrevistado (Mondy y Noé; 2005).

## **2.2.2.-Pruebas de conocimiento o capacidad**

Otras de las técnicas mayormente empleadas en la selección de los puestos vacantes son las pruebas de conocimiento o capacidad; y se definen "...como instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio." (Chiavenato; 2011:154). Existen diferentes pruebas de conocimiento y son clasificados de acuerdo al método, al conocimiento y a su forma.

### ***Método***

Existen diferentes métodos para aplicar las pruebas de conocimiento. Cada una de ellas con un estilo y un objetivo determinado. Es función del

encargado del Departamento de Recursos Humanos, seleccionar la que más se adapte al perfil del personal que se esté buscando.

#### *Orales*

Las Pruebas de conocimiento o capacidad orales se asemejan a la entrevista, solo que tanto las preguntas como las respuestas son bien específicas.

#### *Escritas*

Las Pruebas de conocimiento o capacidad escritas evalúan los conocimientos adquiridos a través de preguntas y respuestas de una manera escritas.

#### *De realización*

Las Pruebas de conocimiento o capacidad de realización se aplican a través de la ejecución de una tarea o trabajo de manera uniforme y en determinado tiempo. (Chiavenato; 2011)

#### **Conocimiento**

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar los conocimientos que posee el aspirante a ocupar el cargo. No todos los cargos requieren del mismo conocimiento; existen algunos que requieren conocer una amplia gama de conocimientos, mientras que otros miden conocimientos técnicos o específicos. La teoría clasifica estas pruebas en Generales o Específicas.

#### *Generales*

Son las pruebas que evalúan cultura y conocimientos generales. Son empleadas para aquellos cargos en que se requiere que el aspirante posea grandes conocimientos. Es empleada, en la mayoría de los casos, para evaluar personas aspirantes a cargos de dirección o que tengan relaciones con el público general

#### *Específicas*

Este tipo de pruebas “Son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto”. (Chiavenato; 2011:154). Mayormente se emplean para medir el conocimiento que posee los aspirantes a

ocupar puestos técnicos, que no requieran mayor conocimiento general, sino sólo los necesarios para desempeñar el cargo a ocupar.

### **Forma**

Dependiendo de la forma de las pruebas, estas se clasifican en tradicionales, objetivas y mixtas.

#### *Tradicionales*

Este tipo de pruebas no exigen planeación, ya que tienen un número menor de preguntas porque exigen respuestas largas y explicativas. Miden la profundidad del conocimiento, pero solo evalúan un área pequeña del campo del conocimiento. (Chiavenato; 2011). Son consideradas pruebas subjetivas y tradicionales.

#### *Objetivas*

Este tipo de pruebas son las denominadas *test*, debido a la forma de aplicación y correcciones rápidas y fáciles. Requieren una planeación y elaboración cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos.

#### *Mixtas*

Son una mezcla de las dos anteriores, planteando preguntas tanto expositivas como reactivas en forma de test.

### **2.2.3.-Pruebas psicológicas**

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelo de conductas. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humanos en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Chiavenato (2011:156) expresa que estas pruebas “Se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analiza la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación.”

Este tipo de prueba, de acuerdo a Chiavenato (2009) presenta tres (3) características: pronóstico, validez y precisión. La primera tiene que ver con la capacidad de ofrecer los resultados prospectivos previendo el desempeño del participante en el puesto. La segunda, es la capacidad de que la prueba mida lo que se quiere medir. Mientras que la precisión, hace referencia a que la prueba presentará los mismos resultados si se aplica varias veces.

#### **2.2.4.-Exámen de personalidad**

Existen cargos que, debido al nivel de responsabilidad a tener, requieren la aplicación de pruebas especiales. Una de estas pruebas es el examen de personalidad.

Los exámenes de personalidades son definidas por Chiavenato (2011:259) como el instrumento que “sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos)”.

Por otro lado Mondy y Noé (2005:176) como “medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona”. Los rasgos de personalidad son características del individuo capaces de distinguirlos de los demás.

Los exámenes de personalidad no tienen límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Debido al alto costo de su aplicación, este tipo de pruebas se aplican en casos especiales o cuando el cargo lo justifique. Es utilizado para cargo de ejecutivos de alto nivel. (Chiavenato; 2009).

#### **2.2.5.-Técnicas de simulación**

Este tipo de pruebas de selección de personal, al decir de Chiavenato (2009:160) son utilizadas

... como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de la entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es

sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Esta herramienta permita disminuir la probabilidad de errores, que es intrínseco a cualquier proceso de selección. Permitiendo que el propio aspirante se autoevalúe y verifique su idoneidad mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar en el futuro. (Chiavenato; 2009). Este tipo de pruebas deben ser dirigidas por un psicólogo o especialista en el área de concurso.

Como se aprecia, es una prueba muy selectiva y minuciosa, y por el grado de medición, resulta costosa de su aplicación. Es empleada mayormente, por aquellas organizaciones que tienen una estructura desarrollada y que su tamaño le justifica tener un Unidad de Recursos Humanos completas.

### **Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT)**

La Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT), está ubicada en el estado Trujillo. Fue creada el 12 de febrero de 1993. Según Mendoza et al (2008:81)

El origen de la ERSHT, S.A, se tiene que entre el 6 y 7 de Diciembre del año 1991, se realizaron en la ciudad de Valer, las Primeras Jornadas sobre Desarrollo de los Recursos Hidráulicos del estado Trujillo, dirigidas a la creación de un ente que tuviera la capacidad de recibir administrar y generar recursos financieros en el marco del aprovechamiento integral de los recursos hidráulicos localizados en la cuenca del río Motatán.

La empresa fue inscrita en el Juzgado Primero de Primera Instancia en lo Civil y Mercantil del Estado Trujillo, el 12-02-93, bajo el número 109 Tomo LVII. Como resultado y en cumplimiento de la normativa para ese entonces, se constituye ERSHT como una empresa pública con capital constituido por aportes de diferentes instituciones, entre las cuales se encuentran Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (20%), Ministerio del Poder Popular de Agricultura y

Tierras (20%), Gobernación del estado Trujillo (20%), Corporación de Desarrollo de los Andes (CORPOANDES) (20%), Instituto Nacional de Tierras (10%), Hidrológica de los Andes C.A. (5%), e Instituto de Conservación del Lago de Maracaibo (5%).

En esa misma fecha, se constituyeron empresas de este tipo, en los estados Cojedes, Lara, Zulia, Guárico, y Falcón, con el fin de apuntalar el desarrollo de estas zonas, basadas en la administración o gestión de los recursos hidráulicos. Mendoza et al (2008)

### **Misión**

ERSHT tiene como Misión “Administrar, fomentar y coordinar las actividades relacionadas con la conservación de los recursos suelo, agua, flora y fauna, impulsando el desarrollo agrícola, productivo y económico en la cuenca del Rio Motatán con énfasis en el uso y manejo sustentable del recurso hidráulico que permita la autogestión y contribuya a mejorar la calidad del pueblo trujillano” (SHT 2001).

En resumen se encarga de la formulación y ejecución de proyectos en materia de aguas y sistemas de riego, con el objetivo de satisfacer las necesidades de las comunidades y garantizar el desarrollo productivo del estado Trujillo.

### **Visión**

Ser la empresa líder en el manejo sustentable de los recursos naturales y en la prestación de servicios técnicos y ambientales de excelencia.

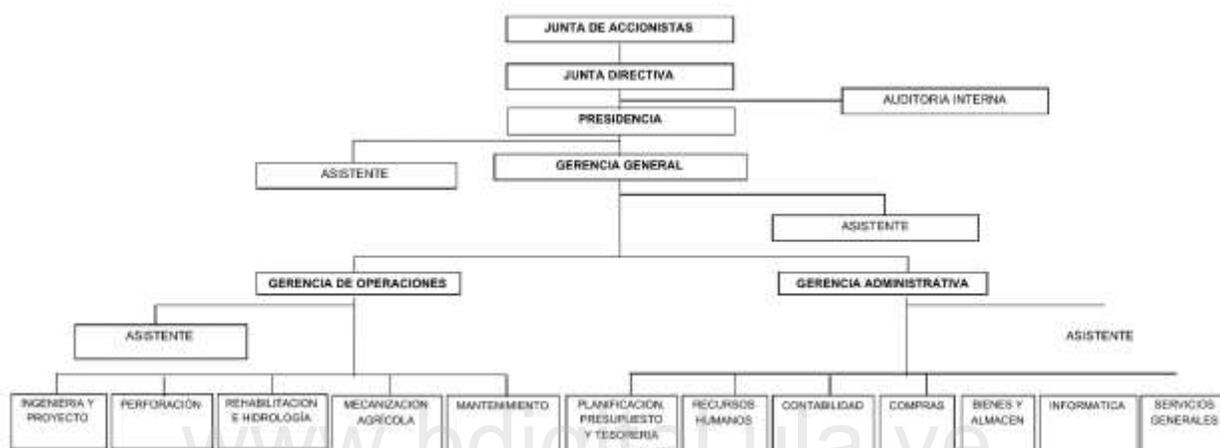
### **Organización**

Actualmente la empresa cuenta con dos gerencias: administrativa y operativa; quienes dependen funcionalmente del Gerente General. De la Gerencia Operativa depende las diferentes unidades que se encargan de prestar los servicios a los que se dedica la empresa. Mientras que la Gerencia Administrativa,

es la encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar los diferentes recursos con que cuenta la organización.

El organigrama de la ERSHT puede apreciarse en la Figura 3, observándose que la unidad de Recursos Humanos, depende directamente de la Gerencia Administrativa.

**Figura 3. Estructura organizativa de la empresa ERSHT**



**Fuente:** Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT),

Actualmente la empresa cuenta con 82 trabajadores, entre los cuales 30% son obreros y el resto entre técnicos y profesionales. En el Cuadro 2 se puede apreciar la distribución del recurso humano de la empresa ERSHT. Como se observa, existe gran cantidad de recurso humano contratado, que en algún momento, y dependiendo de las necesidades y requerimientos de la empresa, ellos llegarán a pasar a ser personal fijo. La modalidad de contratado, es empleada para no sobrecargar la empresa, sino que este personal solo es empleado para la realización de proyectos específicos, que al culminarse estos trabajadores quedan cesantes.

**Cuadro 2. Distribución del recurso humano de la empresa ERSHT**

Tipo de Trabajador	Nro. Trabajadores
--------------------	-------------------

Empleados Fijos	15
Empleados Contratados	9
Gerencia	1
Obreros Fijos	8
Obreros Contratados	3
Empleados Fijos de Proyectos	12
Empleados Contratados de Proyectos	7
Obreros Fijos de proyectos	21
Obreros Contratados de proyectos	6
<b>Total</b>	<b>82</b>

**Fuente:** Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT),

### Bases legales.

A continuación se presentan los artículos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), que se consideran pertinentes con el contenido de la variable en estudio en la presente investigación.

Base Legal	Contenido de artículos.
<b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)</b>	<b>Artículo 87.</b> Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. 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

	<p>promoción de estas condiciones.</p> <p><b>Artículo 88.</b> El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.</p> <p><b>Artículo 89.</b> 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.</p> <p><b>Artículo 91.</b> Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.</p>
<p><b>Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadora (2012)</b> <b>LOTTT</b></p>	<p><b>Artículo 18.</b> El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.</p> <p><b>Artículo 20.</b> El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad</p>

	<p>laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.</p> <p><b>Artículo 21.</b> Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.</p> <p><b>Artículo 26.</b> 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.</p> <p><b>Artículo 55.</b> El contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta Ley.</p>
--	--

Fuente; Higuerey (2016)

## Definición de Términos Básicos.

**Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. (ERSHT);** es una organización que se encarga de administrar, fomentar y coordinar las actividades relacionadas con la conservación de los recursos suelo, agua, flora y fauna, impulsando el desarrollo agrícola, productivo y económico en la cuenca del Río Motatán con énfasis en el uso y manejo sustentable del recurso hidráulico que permita la autogestión y contribuya a mejorar la calidad del pueblo trujillano” (SHT 2001).

**Proceso de Reclutamiento:** El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. (Werther y Davis; 2000)

**Proceso de Selección:** Es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización. (Gómez-Mejía y otros, 2001)

**Provisión de recursos humanos:** Asume un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella. (Chiavenato; 2009).

### **Sistema de Variables.**

A fin de facilitar el proceso de investigación a realizar se plantea un sistema de variables. Este sistema está formado por un conjunto de variables, entendiéndose ésta como aquella cualidad de la investigación susceptible de sufrir algún cambio. Por otra parte, Rojas (citado por Méndez, 2001:125), la define como “...una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medias distintas a lo largo de un continuum”.

De manera general se podría definir que un sistema, es el conjunto de elementos que se relacionan entre sí con el fin lograr un mismo objetivo; se podría decir entonces, que el sistema de variables es conjunto de variables que hacen

posible la consecución del objetivo general. Por su parte Arias (2006:27) lo define como "...una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida"

De lo comentado anteriormente se observa la importancia de identificar las variables objeto de estudio, cargo que permite saber exactamente lo que se quiere estudiar; y esta se basa en los objetivos específicos que se han planteado. En el Cuadro 4, se muestra el Cuadro de variables o sistema de variables de la presente investigación. En él se destaca, que los objetivos específicos, son divididos en dimensiones, de las cuales se identifican los diferentes indicadores que se utilizarán para lograr la obtención de los objetivos específicos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 3. Mapa de variable de Operacionalización de la variable**

Objetivo General: Proponer un Plan de Provisión de Recursos Humanos para aplicarlo en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A						
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems	
Identificar el proceso de reclutamiento del Recurso Humano que se realiza en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.	Plan de provisión de recursos humanos	Proceso de reclutamiento	Investigación interna, necesidades de requerimiento de personal	Planeación de personal	1,2	
			Investigación externa del mercado de Recursos Humanos	Reclutamiento interno	3	
				Reclutamiento externo	4	
Reclutamiento mixto		5				
Describir el proceso de selección del Recurso Humano que se ejecuta en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.		Proceso de selección	Obtención de información sobre el puesto	Análisis de puestos	6	
				Incidentes críticos	7	
				Requisición de personal	8	
				Puestos en el mercado de Recursos Humanos	9	
				Hipótesis del trabajo	10	
				Competencias individuales requeridas	11	
			Técnica de selección	Entrevistas	12,13	
				Pruebas de conocimiento capacidad	14	
				Pruebas psicológicas	15	
				Examen de personalidades	16	
Técnicas de simulación		17				
• Diseñar el plan de provisión de Recurso Humano para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.					Aporte de la investigadora	

Fuente: Higuerey (2016).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

La metodología empleada en la presente investigación se muestra en este capítulo, tomando en cuenta el tipo y diseño de la misma, la población, las técnicas e instrumento para la recolección de información, la presentación y análisis de datos, con lo cual se pretende obtener resultados y poder presentar las diferentes respuestas a la interrogantes planteadas, permitiendo de esa manera lograr los objetivos trazados en este trabajo

En este capítulo, se explica la metodología que guía la ejecución de la investigación, de acuerdo al estado de comportamiento del tema y el enfoque conducido para lograr los objetivos establecidos.

#### **Tipo de investigación**

El presente estudio se realizó para proponer un plan de provisión de recursos humanos, que puede ser utilizado en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. Este trabajo según el método aplicado es una investigación de tipo proyectiva, caracterizada por Hurtado, (2000:325) como aquella que consiste en la:

Elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.

En este sentido, la investigación proyectiva busca hacer planes y propuestas al haber detectado las necesidades de la unidad de análisis; una vez observado esto, el investigador se siente en capacidad de crear una propuesta que sea capaz de solventar carencias observadas.

Por tanto, el tipo de investigación elegido es el más adecuado, pues permite describir el sistema actual de provisión de recursos humanos en una realidad existente, para con ello proponer un plan de provisión de recursos humanos que pueda ser aplicado en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

### **Diseño de la investigación**

De igual modo, el diseño de la investigación se fundamenta en un estudio de campo, al respecto Sabino (2007:89) expresa que este tipo de diseño se refiere a “los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.

Basado en ello, se trabajó con técnicas que permitieron recoger los datos directamente de la realidad donde se presentan, en este caso en particular, los datos se obtuvieron de los recursos humanos que trabajan en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

### **Población y muestra**

Al hablar de la población, se hace referencia al conjunto de personas dentro del ámbito estudiado en el problema investigado. Al respecto Hernández y otros (2010:230), consideran a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”.

En este sentido, la población de la presente investigación estuvo constituida por el gerente de la División de Recursos Humanos, así como el Presidente, el Gerente General y al Gerente de Operaciones de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. Estas son las personas que se consideran idóneas en suministrar la información con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto los sujetos informantes fueron cuatro (04) personas en total.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

Según Arias, (2006:55), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información”, siendo ejemplo de ellas, la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, entre otros. Por ende, representan la base fundamental para reunir información pertinente al tema de estudio, lo que permite al investigador precisar los datos más relevantes y útiles para el análisis de la misma.

De esta manera, la técnica aplicada fue la encuesta a través de una entrevista, y como lo señala Méndez, (2001:155), “la recolección de información por la encuesta, se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, y demás sistemas de conocimiento”.

En la presente investigación se implementó una entrevista de preguntas abiertas, compuesta de diecisiete (17) ítems, los cuales se redactaron en concordancia con los indicadores de cada una de las dimensiones, que tienen relación con los objetivos específicos planteados. (Ver anexo 1)

### **Validez.**

El instrumento de recolección de información debe cumplir con algunos requisitos esenciales, la validez es uno de ellos, este proceso permite verificar el grado en que un instrumento realmente mide una variable, de acuerdo a lo establecido por Hernández y otros (2010:268), la validez “se refiere al grado en que un instrumento de medición, mide realmente las variables”.

Para la validación de la entrevista se utilizó un panel de tres expertos, quienes evaluaron la pertinencia y contenido de los ítems de acuerdo a los indicadores de los objetivos propuestos. (Ver anexo 2)

## **Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Chaves, (2001:207), describe las técnicas de procesamiento y análisis de datos, como “los medios que utiliza el investigador para el comportamiento de las variables”.

Según Sierra, R. (1998:54), “la finalidad del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a interrogantes de la investigación”, mientras que el propósito de la interpretación, es buscar su significado más amplio a las respuestas, mediante su relación con los conocimientos expuestos en las bases teóricas.

Después de aplicar el instrumento a los gerentes de la División de Recursos Humanos, al Presidente, al Gerente General y al Gerente de Operaciones de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. se presentaron los resultados obtenidos en el proceso de recolección, a través de Tablas de Información, donde se mostraron los ítems clasificados de acuerdo a las dimensiones, las respuestas de cada uno de los sujetos informantes, y posteriormente se realizó una interpretación de los mismos, considerando lo establecido en las bases teóricas que sustentan la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo se refiere a la presentación, análisis e interpretación de los datos recolectados a través del instrumento ya procesado, aplicado a la Gerente de Recursos Humanos, así como al Presidente, al Gerente General y el Gerente de Operaciones de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., identificados como los sujetos informante.

Para el análisis de los datos se construyeron dos matrices de categorías, diseñadas a medida que se transcribieron los datos, derivados de las respuestas dadas por los entes y expertos, permitiendo obtener un diagnóstico del problema de investigación planteado.

Así mismo, se estableció la interpretación de cada categoría, basado en la triangulación de datos; admitiendo la categorización y teorización. Por consiguiente, la discusión de los mismos, se realizó contrastando los resultados obtenidos con la teoría desarrollada y tomando en cuenta los objetivos de la investigación. Sumado a esto, esta técnica permitió enriquecer la investigación desde el punto de vista interpretativo y analítico.

**Tabla 1. Matriz 1: Dimensión Proceso de reclutamiento**

Items Sujetos	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo se conoce en la empresa, las necesidades internas del personal para desarrollar efectiva y eficazmente las tareas de la Organización?</li> </ul>	<p>Por medio de solicitud escrita y verbal con seguimiento y control de los jefes de unidades de cada gerencia.</p>	<p>Mediante comunicación verbal con el personal</p>	<p>Se determinan según las actividades que va a desarrollar el personal, así mismo se establecen los lineamientos respectivos para garantizar que al momento de realizar trabajos operativos, administrativos, de mantenimiento y en obras puedan disponer de logística y herramientas de trabajo necesarias.</p>	<p>A través de la observación y la comunicación verbal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2) ¿Tienen algún plan para conocer las necesidades de personal dentro de la Empresa? En Caso de ser afirmativa, explique cuál</li> </ul>	<p>No hay un plan específico, todo se realiza por requerimiento en base a necesidades puntuales y a la ejecución de obras y proyectos.</p>	<p>No existe ningún plan de necesidades, se realiza cuando se presenta la situación.</p>	<p>Continuamente se realizan observaciones y conversaciones con los trabajadores con el fin de determinar si necesitan algún implemento de trabajo para realizar los trámites pertinentes con el fin de dar respuesta al requerimiento.</p>	<p>No existe ningún plan todo se realiza de forma improvisada.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3) ¿Se utiliza en la empresa, el reclutamiento interno como medio para ocupar una vacante? Si la respuesta es positiva, ¿Cómo se difunde dentro de la organización?</li> </ul>	<p>No, existe carencia de un instrumento para la captación y reclutamiento de talento humano.</p>	<p>Se designa según criterio de la máxima autoridad</p>	<p>No se realiza reclutamiento interno.</p>	<p>No ya que se hace según criterio designado por la gerencia</p>

Items Sujetos	1	2	3	4
•				
<ul style="list-style-type: none"> <li>4) ¿Cómo se realiza en la organización, el proceso de reclutamiento externo? Para buscar candidatos que cumplan con los requerimientos de los cargo vacantes.</li> </ul>	<p>Se tiene carencia de usar los distintos medios para captar y reclutar talento humano. De acuerdo a las vacantes la unidad de recursos humanos en conjunto con los gerentes evalúa resumen curricular buscado por recomendaciones eligiendo los mejores perfiles para llamar a entrevista de acuerdo al área que lo requiere.</p>	<p>Se chequean los resúmenes curriculares existentes para verificar si cumpla con alguna necesidad planteada. La debilidad es que no se cuenta con perfiles de cargo.</p>	<p>Se recurre al banco de currículos existentes en la Unidad de Recursos Humanos en donde se analizan dependiendo del requerimiento y necesidad de servicio.</p>	<p>Se le solicita a la unidad de recursos humanos los resúmenes curriculares según la vacante que se desee ocupar y se elige los mejores perfiles para llamar a una entrevista, luego ocupar la vacante que el mejor desempeño tenga y que cumpla con el perfil requerido.</p>
<p>5) La empresa ha requerido seguir un proceso de reclutamiento mixto, es decir: ¿Cuando existe una vacante, la empresa inicia primero la búsqueda dentro del personal ya existente y luego si ninguno cumple con los requerimientos busca la provisión de personal nuevo??</p>	<p>Sí.</p>	<p>Si se realiza.</p>	<p>En algunos casos se realiza</p>	<p>Si se utiliza.</p>

Fuente; Higuerey (2016)

## **Interpretación de Matriz 1: Dimensión Proceso de reclutamiento**

Con relación a la planeación de personal, tres de los entrevistados coinciden que la forma de conocer las necesidades internas de personal para desarrollar efectiva y eficazmente las tareas de la organización, es de manera verbal, la cual es comunicada por los jefes de las unidades y el personal en general; mientras que la otra persona entrevistada afirmó que dependiendo de las actividades que realiza el personal, se establecen los lineamientos para garantizar la logística y herramientas de trabajo para cada área en específico.

Por lo expuesto, tres de los entrevistados también mencionan que no existe ningún instrumento establecido para conocer las necesidades del personal dentro de la empresa, ya que lo hacen de manera improvisada dependiendo de la situación y de la obra o proyecto que estén ejecutando. A lo que la cuarta persona encuestada difiere de lo dicho por los otros; ya que responde que continuamente se realizan observaciones al personal con el fin de determinar las necesidades y así llevar a cabo los trámites pertinentes para dar respuesta a tal requerimiento.

Sobre la base de las respuestas obtenidas y tomando en consideración la teoría de Chiavenato (2011), se puede decir que en SHT no se hace una investigación correcta de las necesidades internas; debido que dicha búsqueda debe realizarse continua y constantemente incluyendo todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de verificar las necesidades existentes y así establecer o actualizarlas características que los nuevos integrantes deben poseer. También carecen de una verdadera planeación de personal, debido que no hacen un análisis anticipado de las fuerzas de trabajo ni del talento humano, lo cual es importantísimo para la organización.

Si se realizara esta investigación y se basaran en cualquiera de los modelos establecidos por el autor anteriormente mencionado, se identificaría de forma idónea y temprana las necesidades para la actividad organizacional futura, en el cual se previera muchas situaciones a nivel de toda la organización como de cada unidad operacional en específico.

Con respecto al segundo indicador, todos los entrevistados coincidieron en que no se ejecuta dentro de la empresa un proceso de reclutamiento interno, con el fin de que sus trabajadores opten a un cargo vacante, ya que tal como respondieron se hace en base al criterio de la gerencia que lo esté necesitando. Por lo tanto, también expresan que no existe ningún instrumento de información interna, para dar a conocer a sus trabajadores la búsqueda dentro de ellos mismos de una persona con competencias para un cargo que quede desocupado.

Comparando la información suministrada con lo que expone Chiavenato (2011) quien indica que con el proceso de reclutamiento interno, la empresa debe tratar de llenar una vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascenso (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimientos con diagonal), lo cual genera motivación y deseo de desarrollo en los empleados, se puede interpretar claramente que en esta organización no se cumple con uno de los medios de reclutamiento más importante, lo cual en la mayoría de los casos le da mayores beneficios al empleado.

También, no se cumple con lo establecido por los autores Mondy y Noé (2005), los cuales identifican tres tipos de métodos de difusión de información dentro de la misma organización, que son los anuncios, la oferta de empleo y las referencias de empleo; lo cual resultaría que además de ocuparse un cargo que es lo más importante para la organización, se disminuirían los comentarios del personal sobre desinformación de alguna oportunidad para ocupar un cargo mejor.

Con relación al reclutamiento externo, los cuatro entrevistados coinciden que realizan el reclutamiento externo en base a los currículos que posee con anterioridad la unidad de recursos humanos. Para los cuales, tanto el jefe de la unidad de recursos humanos reunido con el gerente del área solicitante en específico, verifican los perfiles de cada uno de los optantes al cargo y así eligen el que cumpla con los requerimientos del cargo vacante.

De acuerdo a las respuestas obtenida y comparando con lo que establece Chiavenato (2011) se puede observar, que si bien es cierto los candidatos son personas que se buscan fuera de la organización, no se toman en consideración las diferentes técnicas de reclutamiento, ya que la unidad de

recursos humanos como los diferentes gerentes, sólo se limitan a estudiar los perfiles y currículos existentes con los que cuenta la empresa dentro de sus archivos, pudiéndose actualmente utilizar un mejor medio de difusión de la vacante, lo que en algunos de los casos podría atraer candidatos más idóneos y con mayores actitudes que cumpla con las necesidades del cargo de trabajo disponible.

Cuando se les pregunta sobre el reclutamiento mixto, la mayoría de los sujetos informantes, expresan que si se da, pero lo ven como un simple movimiento de personal para ocupar una vacante y en caso de que consideren que dentro de la empresa no existe la persona idónea, buscan al personal fuera de ella. Pero en realidad no es un proceso mixto de reclutamiento lo que realizan, porque no lo basan cumpliendo los pasos del proceso de reclutamiento verdadero, utilizan los gerentes más la subjetividad que la búsqueda del personal acorde al cargo, lo llaman mixto al considerar que esa persona que necesitan no está dentro de la organización y entonces deben buscarlo afuera de ella.

Citando a Chiavenato (2011), indica que el proceso de reclutamiento mixto, se establece como política de la organización, donde se puede implementar de tres formas indistintamente; 1) primero el reclutamiento externo y luego el interno, 2) primero el reclutamiento interno y luego el externo, ó 3) realizar los dos tipos de reclutamiento en el mismo momento.

**Tabla 2. Matriz 2. Dimensión Proceso de selección**

Items Sujetos	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>6) ¿Cómo se realiza el procedimiento para describir los requisitos y características necesarias de los puestos vacantes?</li> </ul>	<p>No hay procedimiento establecido, todo gira en base a las necesidades.</p>	<p>No hay procedimientos, surge de la necesidad que posea la empresa.</p>	<p>Cuando surge un cargo vacante en función de las necesidades planteadas y funciones a cumplir se establece el perfil de cargo que se necesita.</p>	<p>No existe un procedimiento, ya que todo surge de las necesidades de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7) ¿En la empresa existen manuales de cargos, donde se describen y establecen, las habilidades y comportamientos deseados e indeseados que debe tener una persona optante al cargo vacante?</li> </ul>	<p>No hay manuales de cargos, están en proceso de elaboración.</p>	<p>No existe, se encuentra en proceso de elaboración.</p>	<p>La empresa no cuenta con manual de cargos. Actualmente, se están elaborando los instrumentos para la elaboración de los mismos.</p>	<p>No existen manuales de cargos, se están comenzando a crear los manuales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>8) ¿Cómo se realiza el proceso de requisición de personal, cuando se tiene un cargo vacante?</li> </ul>	<p>A través de la evaluación y discusión por parte de las Gerencias con las unidades de Recursos Humanos y Planificación y presupuesto con aprobación del Presidente.</p>	<p>A través de la Gerencia y Presidencia.</p>	<p>Los jefes de unidades manifiestan la necesidad y hacen la solicitud en los planes operativos anuales.</p>	<p>A través de la gerencia y la presidencia de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>9) Al crearse un nuevo cargo de trabajo; ¿Cómo obtiene información externa la empresa, con el fin de tener un parámetro que permita seleccionar a la persona ideal para el cargo</li> </ul>	<p>A través de diferentes medios y referencias de otros organismos y empresas públicas</p>	<p>Por medio de la referencia personales de resúmenes curriculares.</p>	<p>El procedimiento se realiza por medio de la exploración, investigación y asesoría por parte de otros organismos.</p>	<p>A través de los organismos donde anteriormente han trabajado.</p>

Items Sujetos	1	2	3	4
vacante?				
10) Cuándo han tenido que crear cargos nuevos, se han encontrado con la situación de hacer hipótesis del trabajo, es decir, no tienen información certera del contenido del cargo y sus exigencias para quien lo desempeñe. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo lo han realizado?	Si, se recurre a los diferentes niveles de asesoramiento y orientación.	Por medio de investigación en otros organismos, redes sociales y Ministerio.	En la empresa se trabaja con cargos determinados por el ministerio al que está adscrito. Se hace la contratación de honorarios profesionales para realizar una tarea determinada por un tiempo determinado y se tiene claridad en el trabajo que se requiere mas no en los procedimientos que se llevaran a cabo, sin embargo, se solicitan y someten a aprobación el procedimiento que se va a realizar.	Se recurre a través de la investigación o asesoramiento.
11) Al momento de seleccionar un candidato entre varios, ¿Cómo es el proceso para considerar las competencias individuales de cada uno de ellos, como criterio básico para su elección?	Personalidad, profesión, trayectoria y referencias.	No existe criterios, su selección es por referencias.	Se consideran varios aspectos psicológicos, solvencia y experiencia laboral y la capacidad para ocupar el cargo, teniendo en cuenta la edad.	Personalidad y referencias.
12) Al momento de realizarle una entrevista al candidato del cargo vacante, ¿cuáles son los aspectos básicos que usted evalúa?	Conocimientos, personalidad, formación y actitud.	Su presencia física, capacidad de responder preguntas personales tiempo de duración en trabajos anteriores, desenvolvimiento al expresarse, grupo familiar	Puntualidad, presencia, capacidad de interrelacionarse, conocimientos y destrezas.	Si en realidad tiene conocimiento respecto a la vacante, si se siente seguro al momento de hacerle las preguntas.

Items Sujetos	1	2	3	4
		que posee, edad dependiendo de la vacante.		
13) ¿Cuál es el tipo de entrevista utilizada por usted en la empresa con más frecuencia y por qué?	La personal.	La verbal, porque se tiene contacto directo con el entrevistado.	La entrevista se hace de manera oral, realizada en la unidad de Recursos Humanos y la Gerencia donde se requiere el personal.	La entrevista personal.
14) La empresa aplica prueba de conocimiento, como técnica de selección. En caso de ser afirmativo: ¿Cómo es el proceso para la aplicación de prueba de conocimientos, a los optantes a los puestos vacantes de la Empresa?	No, solo periodo de prueba.	Se realiza una prueba de una semana al personal	No se realizan este tipo de pruebas.	No, solo periodo de prueba.
15) La empresa aplica prueba psicológica, como técnica de selección, en caso de ser afirmativo: ¿Cómo es el proceso para la aplicación de pruebas psicológicas, a los candidatos al cargo vacante de la organización?	No.	No se aplica.	No se realizan este tipo de pruebas.	No se aplica.
16) Debido a la responsabilidad que implican los cargos de alto nivel o gerenciales. ¿Se realiza en la empresa exámenes de evaluación de personalidad para las personas a ocupar esos	No.	Se aplica evaluación de desempeño semestral.	No se realizan este tipo de pruebas.	Se aplica prueba de valuación de desempeño a través de un formato que es llenado por todo el personal de la empresa para luego ser entregado y

Items Sujetos	1	2	3	4
puestos? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique como se realizan los mismos.				analizado por las gerencias y la unidad de recursos humanos.
17) ¿Utilizan en el proceso de selección de personal la técnica de simulación? De ser positiva su respuesta, por favor indique el procedimiento para someter al candidato a alguna situación que podría vivir dentro del cargo vacante.	Si se aplica en campo y oficina.	No hay procedimiento por escrito, se aplica dependiendo de la experiencia en entrevistas anteriores.	En algunos casos se realizan este tipo de pruebas.	Si se utiliza, pero no existe un procedimiento por escrito.

Fuente: Higuerey (2016)

www.bdigital.ula.ve

## **Interpretación de Matriz 2: Dimensión Proceso de selección.**

De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los sujetos entrevistados, sobre el análisis de puestos, el total de ellos concuerdan que no se cuenta con un procedimiento para describir los requisitos y características necesarias para los puestos vacantes, ya que se realiza dependiendo de la necesidad y de la situación en específico, lo que implica una improvisación total a la hora de buscar algún candidato.

Dicha situación es contraria a lo establecido por los diferentes autores de la materia, en el que se puede destacar la de Chiavenato (2009:143) el cual define la descripción y análisis de cargo como: “el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones)”.

Con lo establecido en el párrafo anterior, se puede decir que es importantísimo tener con anterioridad la información del puesto, en la cual se indique las competencias mínimas requeridas para cada uno de ellos, con el fin de concentrar los requisitos y capacidades de los futuros optantes al cargo, sin importar el método utilizado.

Lo expresado anteriormente, sustenta la debilidad que existe en la empresa por no poseer manuales de cargos, generando con ello un proceso de selección espontaneo y sin ningún tipo de bases específicas, al momento de elegir el candidato adecuado para el cargo vacante. Ya que es necesario tener bien establecido cuales deben ser las características deseadas e indeseadas que debe poseer el trabajador, así como una lista de todas las habilidades y destrezas con que debe contar, para que la persona elegida cumpla con los parámetros mínimos que debe tener cada ocupante de cada cargo.

En cuanto a la requisición de personal los entrevistados afirman, que se hace a través de solicitud de la Presidencia, de las gerencias o de cualquiera de las unidades que posea el cargo vacante, ante la gerencia de Recursos Humanos, bien sea al momento que se presente la necesidad o en los planes operativos anuales. Analizando dichas respuestas con la teoría tratada en este trabajo de grado, se puede decir que la empresa si cumple con lo que es el proceso de requisición, ya que se indica que la requisición “es una orden de

servicio que el gerente emite a la unidad de Recursos Humanos a efectos de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.” (Chiavenato; 2009:144).

En relación a la información sobre puestos en el mercado de Recursos Humanos, se observa que la mayoría de los entrevistados utilizan parámetros externos a la organización, que le permiten ayudar a seleccionar al personal, sobre todo para cargos nuevos, manifestando que los obtienen de organismos públicos y de otras empresas del Estado. Es recomendable que para poder escoger adecuadamente el candidato que ocupará una vacante, se debe tener un parámetro con el fin de comparar la información de los mismos, sin embargo, para construirlo es necesario obtener la información del cargo que se ocupará. Esta etapa es importante porque permite tener los criterios necesarios para saber las competencias mínimas requeridas.

También los sujetos informantes, coinciden y afirman que sí se ha dado dentro de la empresa situaciones donde emplean la hipótesis de trabajo para puestos nuevos, buscando la información en el Ministerio al cual están adscritos, así como en otras empresas públicas y privadas de la misma rama, haciendo uno de los entrevistados mención que en ciertos casos cuando son tareas determinadas en tiempo específico, contratan profesionales externos solo para la ejecución de dicho trabajo.

De acuerdo a la teoría expresada por Chiavenato (2011:149) estipula que “en caso de cargos nuevos la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan”. Sobre esta base, la empresa obtendrá información externa acerca de los puestos de trabajos nuevos, para poder tener o contar con un parámetro que permita seleccionar, aquella persona ideal para el cargo vacante y no escoger personas no aptas.

Para el total de los entrevistados, los criterios considerados al momento de seleccionar un candidato y determinar sus competencias individuales, evalúan su personalidad y las referencias que posea la persona. Lo que indica que debido a que no tienen un manual de cargos establecido, es decir que no tienen registradas con anterioridad las características mínimas necesarias para un cargo vacante, le es difícil estudiar y analizar al candidato en su totalidad, por dicha razón se inclinan por las referencias que trae la persona sin tomar en

cuenta los aspectos básicos que debería poseer. Debido a esto se puede decir, que dentro de la empresa no se tienen establecidas las competencias mínimas individuales requeridas para ocupar cada puesto, las cuales para Chiavenato (2011: 149) no son más que “las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición”. Dejándose un vacío para las exigencias tanto físicas como psicológicas que cualquier optante al cargo vacante debe poseer.

Con relación a los aspectos básicos que se evalúan en una entrevista, los gerentes manifestaron que es principalmente el conocimiento que posea la persona en cuanto al cargo vacante, así el cómo se desarrolla y desenvuelve en la misma, al momento de responder las preguntas. Se podría inferir entonces, que en base a este encuentro cara a cara con el optante a la vacante, se busca medir y evaluar la idoneidad del candidato con el puesto, y así poder realizar una mejor calificación de las habilidades, experiencias laborales y demás características de su entorno, con el fin de percibir si la persona se podría adaptar fácil y rápido a la empresa.

Así mismo, los gerentes manifestaron que la entrevista más utilizada dentro de la empresa es la verbal, ya que a través de ésta les permite tener un contacto directo con el optante al cargo. Por lo expuesto y de acuerdo a la teoría de Dessler y Varela (2011), dentro de la empresa en estudio, se llevan a cabo lo que se conoce como entrevistas no dirigidas, en las cuales el entrevistador le da la máxima libertad al entrevistado, con el fin de que el mismo lleve el curso de ésta y se exprese libremente, así no se siente ni con interrupciones o coaccionado por quien lo entreviste. Es necesario dejar claro que generalmente a través de este tipo de entrevista, se dan a conocer todas las aptitudes y sentimientos, que por la misma amplitud de sus respuestas en otro tipo de entrevistas no se dejan percibir.

Con relación a la aplicación de pruebas de conocimiento para la selección del personal, el total de los entrevistados indican que dentro de la empresa no se realizan las mismas. Lo cual puede indicarse como una debilidad para la empresa, ya que a través de estas se puede medir el conocimiento y capacidades específicas que tiene la persona sobre el cargo vacante, lo que hace más fácil para el momento de la selección de la persona más idónea para el mismo.

Citando la definición que hace Chiavenato (2011:154) sobre las pruebas de conocimiento o capacidad, "...son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.". Tomando en consideración este concepto, se puede decir que la aplicación de éstas debe hacerse para todos los niveles de jerarquía dentro de la organización al momento del ingreso, con el fin de contar con un personal más capacitado en el área específica. Las pruebas que se pueden aplicar en la empresa del Sistema Hidráulico del estado Trujillo, son las que se realizan de forma oral, escritas o de realización, así como las de conocimiento para medir sus estudios de manera general o evaluar solo el área del cargo vacante.

Dando respuesta sobre la aplicación de pruebas psicológicas, los cuatro entrevistados indican que no se aplican las mismas al momento de ingresar un nuevo personal, lo cual contradice lo establecido por Chiavenato (2011) quien enfatiza la importancia de realizar este tipo de pruebas, porque las mismas hacen que se puedan analizar la actitud, personalidad y condición psicológica del optante al cargo vacante, de acuerdo a modelos de comportamiento humano ya establecidos.

También los resultados arrojan que no se realiza ninguna evaluación de personalidad, para las personas que ocupan los cargos de alto nivel o gerenciales. Comparando estas respuestas con lo expuesto por Mondy y Noé (2005:176) que definen las pruebas de personalidad como la "medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona", hace que sean consideradas como una de las pruebas, que deberían realizarse a la mayoría de optantes a cargos en especial para los de alto nivel o gerenciales, ya que a través de estas se demostrarían diferentes rasgos de personalidad y características como liderazgo, voz de mando y comportamiento ante la dirección de personal, los cuales son elementos claves para un cargo gerencial.

Dando respuesta al último ítems, el total de los entrevistados afirmaron que dentro de la empresa, si se utiliza la técnica de simulación en el proceso de selección de personal, lo que indica que a través de ésta tanto los gerentes como los jefes de unidades quieren disminuir toda probabilidad de equivocación o error al momento de elegir al candidato más idóneo, ya que esta permite que los optantes a un cargo, se enfrenten a situaciones

hipotéticas pero que en un futuro será su día a día, y así el mismo se pueda autoevaluar. Por lo expuesto, si se cumple con lo establecido por Chiavenato (2009), quien expresa que la técnica de simulación son utilizadas como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de la entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato debe ser sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Como se resalta, la dramatización o simulación permite a la empresa tener una visión de cómo reaccionará el futuro empleado, ante condiciones que la organización crea que deben ser consideradas, bien sea en situaciones normales o en etapas críticas del cargo de trabajo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones.**

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la Provisión de Recursos Humanos que se ejecuta en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En relación con el primer objetivo específico, que se refiere a Identificar el Proceso de Reclutamiento del Recurso Humano que se realiza en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., se pudo llegar a las siguientes conclusiones puntuales; el proceso de reclutamiento de personal no se realiza aplicando técnicas y procedimientos con el propósito de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Lo mismo se evidencia en la carencia de un plan para detectar las necesidades de personal, esta actividad la realizan de manera improvisada, haciéndose evidente cuando la misma ya existe, resolviendo el problema en algunos casos, con la rotación de personal de manera provisional para suplir la necesidad.

También se evidencia que no se realiza un proceso de reclutamiento interno como tal, cuando hay un movimiento de recurso humano para otro cargo es por decisión del gerente de la unidad al que compete, sin existir ningún tipo de proceso de reclutamiento interno, porque no existen medios de información interna, que les haga saber a los empleados sobre la posibilidad de acceder a un nuevo cargo dentro de la organización.

Se evidencia la realización del reclutamiento externo, cuando se solicitan personas ajenas a la organización para ocupar cargos, sin embargo, el proceso lo ejecutan con base a un archivo con currículos de personas que han solicitado empleo y de ellos se toma la información para los posibles optantes al cargo, no obstante, esto hace dificultoso y no apropiado el proceso, ya que estos archivos no se están actualizando continuamente.

Por otra parte, con relación al reclutamiento mixto, no existe una política establecida para ello, todo queda en el parecer subjetivo del gerente de la unidad donde se encuentre el cargo vacante, es decir, todo depende del jefe si decide colocar a una persona de la organización o por el contrario buscar una afuera de la misma, pero el proceso como tal no se cumple, porque la decisión es directa sin dar la oportunidad de dar información y recoger las expectativas de los empleados que deseen optar al cargo y en caso de no existir la persona competente, buscarla fuera de la organización.

Dando respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, el cual fue Describir el Proceso de Selección del Recurso Humano que se ejecuta en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. se puede concluir lo siguiente; no se cuenta con un procedimiento para describir los requisitos y características necesarias para los puestos vacantes, ya que se realiza dependiendo de la necesidad y de la situación en específico, lo que implica una improvisación total a la hora de buscar algún candidato. Lo expresado anteriormente, sustenta la debilidad que existe en la empresa de no poseer manuales de cargos, generando con ello un proceso de selección espontaneo y sin ningún tipo de bases específicas, al momento de elegir el candidato adecuado para el cargo vacante.

También, la requisición de personal se hace a través de una solicitud que puede ser por parte de la Presidencia, de las gerencias o de cualquiera de las unidades que posea el cargo vacante, ante la gerencia de Recursos Humanos, bien sea al momento que se presente la necesidad o según los planes operativos anuales. Sobre la información de puestos en el mercado acerca de Recursos Humanos, se observa que se utilizan parámetros externos a la organización, que le permiten ayudar a seleccionar al personal, sobre todo para cargos nuevos, obteniendo la misma de organismos públicos y de otras empresas del Estado.

También dentro de la empresa se han dado situaciones, donde se emplean hipótesis de trabajo para puestos nuevos, buscando la información en los Ministerios a los cuales están adscritos, así como en otras empresas públicas y privadas de la misma rama. Sin embargo, para el momento de seleccionar un

candidato y determinar sus competencias individuales, se evalúa su personalidad y las referencias que presente la persona. Lo que indica que debido a que no tienen un manual de cargos establecido, se les dificulta estudiar y analizar al candidato en su totalidad, por dicha razón se inclinan por las referencias que trae la persona.

Con relación a los aspectos básicos que se evalúan en la entrevista, se considera principalmente el conocimiento que posea la persona en cuanto al cargo vacante, así como se desarrolla y desenvuelve en la misma, al momento de responder las preguntas. Así mismo, la entrevista más utilizada dentro de la empresa es la verbal, ya que a través de ésta les permite tener un contacto directo con el optante al cargo, sin embargo no se aplican pruebas de conocimiento ni pruebas psicológicas para la selección del personal, lo cual es una gran debilidad. Tampoco se realizan evaluaciones de personalidad, para las personas que ocupan los cargos de alto nivel o gerenciales, lo cual no genera resultados sobre su comportamiento para dirigir subordinados.

Dentro de la empresa, si se utiliza la técnica de simulación en el proceso de selección de personal, lo que puede indicarse como una fortaleza, porque con ella los gerentes o jefes de unidades, pueden observar como la persona que opta a un cargo enfrentaría una situación en la misma realidad del trabajo, esto se realiza generalmente como un periodo de prueba.

### **Recomendaciones.**

-Perfeccionar el Proceso de Reclutamiento de Personal, utilizando primero el reclutamiento interno y de no existir la persona para ocuparlo, utilizar el reclutamiento externo.

-Realizar un verdadero proceso de selección de personal, cumpliendo con todos los pasos y aplicando las pruebas necesarias, para escoger al personal más capacitado para los cargos a ocupar.

-Poner en práctica la propuesta de Provisión de Recursos Humanos, que en esta investigación se establece, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia en las actividades de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Título: Plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A**

##### **Introducción**

En todas las organizaciones para cumplir con sus planes estratégicos, tácticos y operativos, se fijan objetivos y el principal elemento para lograrlos, es contar con el personal idóneo que los apoye a alcanzarlos. Es por ello, que se hace necesario contar con el recurso humano más cualificado para cubrir las vacantes generadas en la organización, ellos son los protagonistas principales, ya que son quienes ejecutan las actividades del proceso productivo de la organización.

A través de los tiempos la experiencia señala, que las empresas dotadas de un verdadero sistema de provisión del recurso humano, tienen un nivel de rendimiento mucho más elevado y efectivo que las que no cuentan con el mismo. En la misma dirección, Infante (2006), comenta que las personas son la razón de ser en las organizaciones, y en consecuencia constituyen una de las principales ventajas competitivas, por ende, se hace vital gestionarlo para garantizar su supervivencia en función de las necesidades individuales y de la razón de ser de las mismas.

La gestión del Recurso Humano es concebida como el punto de apoyo a los demás procesos de la organización; en consecuencia se inicia con el proceso de provisión del recurso humano, que involucra acciones de reclutamiento y selección.

La propuesta que se presenta, tiene como propósito general, presentar un plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa Regional Sistema

Hidráulico Trujillano, S.A, con la finalidad de que el mismo sea utilizado para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal, de una manera más eficiente y eficaz, buscando encontrar la mayor productividad en sus procedimientos, lo que se traduce en el ingreso de personal a la empresa, de forma más idónea y por consiguiente contar con personal capacitado, talentoso y comprometido con deseos de desarrollarse no sólo de manera individual sino también para el beneficio de la organización.

Esta propuesta está estructurada de la siguiente manera; se inicia con la justificación de la misma, la cual surge de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, luego se establecen los objetivos de la propuesta, tanto el general como los específicos, seguidamente se presentan en cuadros tanto el proceso de reclutamiento como el proceso de selección de personal propuesto, para reflejar en un Diagrama de Flujo el proceso de Provisión de personal completo. Finaliza con las Conclusiones y Recomendaciones necesarias para la puesta en marcha de la propuesta.

www.bdigital.ula.ve

### **Objetivo General**

Presentar un Plan de Provisión de Recursos Humanos que permita la adaptación y el fortalecimiento del personal que ingresa en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A

### **Objetivos Específicos**

- Especificar los pasos del proceso de reclutamiento de personal que han de ejecutarse en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A

-Describir las fases del proceso de selección de personal que se deben considerar en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

### **Justificación**

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, lo cual constituye la parte diagnóstica

de la investigación, se puede observar que existen grandes debilidades en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Regional del Sistema Hidráulico Trujillano S.A., lo cual puede estar generando dificultades de funcionamiento en algunas áreas operativas de la organización, lo que se traduce en impedimentos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. También con ello, se minimiza las oportunidades en los trabajadores de cumplir con sus logros y anhelos individuales dentro de la unidad social donde trabajan.

Por lo expuesto, se hace prioritario la realización de una propuesta que al ser presentada y aprobada por los Gerentes de la Empresa Regional del Sistema Hidráulico Trujillano S.A. pueda minimizar los efectos negativos y las acciones no adecuadas que puedan estar ocurriendo en la organización. Por lo tanto, la propuesta, lleva implícito procedimientos, cuadros y figuras que faciliten la Provisión de los Recursos Humanos y convierta las debilidades detectadas en fortalezas que sustenten un verdadero proceso para encontrar el personal más conveniente para la organización.

La ubicación espacial de la propuesta es específicamente la Empresa Regional del Sistema Hidráulico Trujillano S.A., por lo tanto los beneficiarios directos de la misma, serán los gerentes de las distintas unidades, el presidente de la organización y por supuesto el personal a ingresar y los trabajadores actuales, porque al implementarse un buen sistema de provisión de personal en una organización, la misma alcanza mejor sus objetivos y por ende conlleva al mejoramiento profesional de sus trabajadores.

**Cuadro 4. Propuesta para el reclutamiento de personal en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A**

Unidad ejecutora	Actividad
Gerencia de las distintas unidades funcionales de la empresa.	<b>Detección de necesidades:</b> Surge de la línea (gerencia necesitada), y depende de los objetivos estratégicos de la empresa (crecimiento, expansión, promociones, ascensos, rotación, ausentismo, despidos y

	jubilaciones).
Presidencia de la empresa	<b>Aprobación de la necesidad existente:</b> el presidente conoce y aprueba el inicio del proceso para la búsqueda del personal, de acuerdo a la necesidad plantada por el gerente de línea.
Gerencia de las distintas unidades funcionales de la empresa.	<b>Requisición del Cargo:</b> Es una forma que debe ser presentada por el gerente que requiere el personal. Es el proceso de oficializar ante la Gerencia de Recursos Humanos el requerimiento del personal. Dicha forma, contempla los siguientes elementos: Identificación de la unidad requirente del puesto, resumen del puesto, responsabilidades, justificación y nivel de aprobación por parte de la Presidencia.
Gerencia de Recursos Humanos; a través de los manuales de cargos que deben existir en la organización.	<b>Descripción y análisis del cargo:</b> Este paso, valida si existe la descripción del cargo y la fecha de su última revisión. La descripción del puesto, es la descripción escrita de los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo de un cargo determinado y requisitos mínimos que debe tener el optante al cargo vacante.
Gerencia de Recursos Humanos	<b>Reclutamiento interno:</b> Se realiza a través de la información dentro de la organización, utilizando los métodos de promoción o ascensos, transferencia en el mismo nivel jerárquico (movimiento horizontal).  <b>Reclutamiento externo:</b> Se realiza identificando candidatos en el mercado externo de trabajo, para ello se utilizan; solicitudes de candidatos de manera espontánea, personas con referencias de otros empleados, anuncios en la prensa y por internet.
Gerencia de Recursos Humanos	Recibe las solicitudes de empleo

**Fuente:** Higuerey (2016)

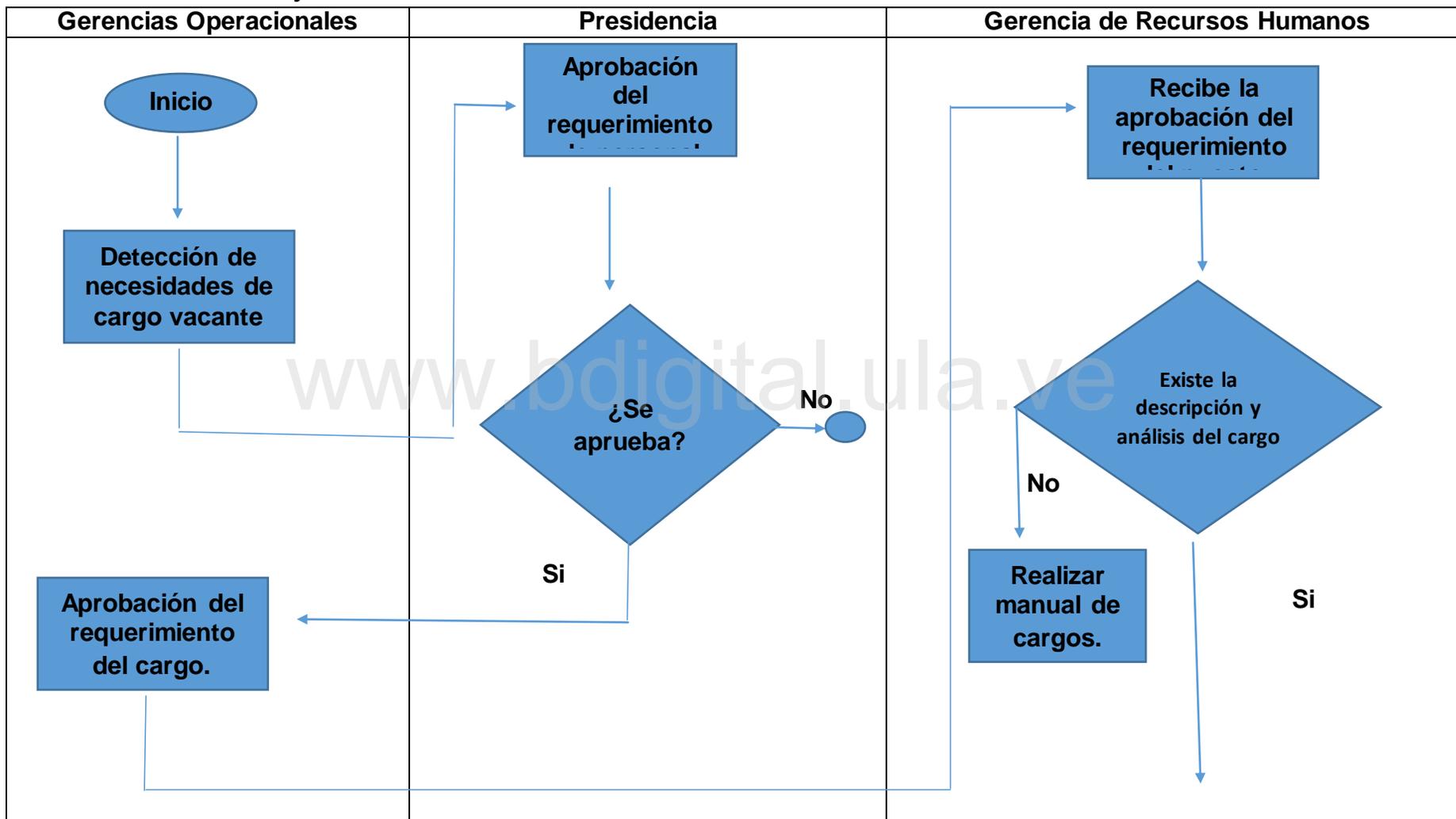
**Cuadro 5. Propuesta para la selección de personal en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A**

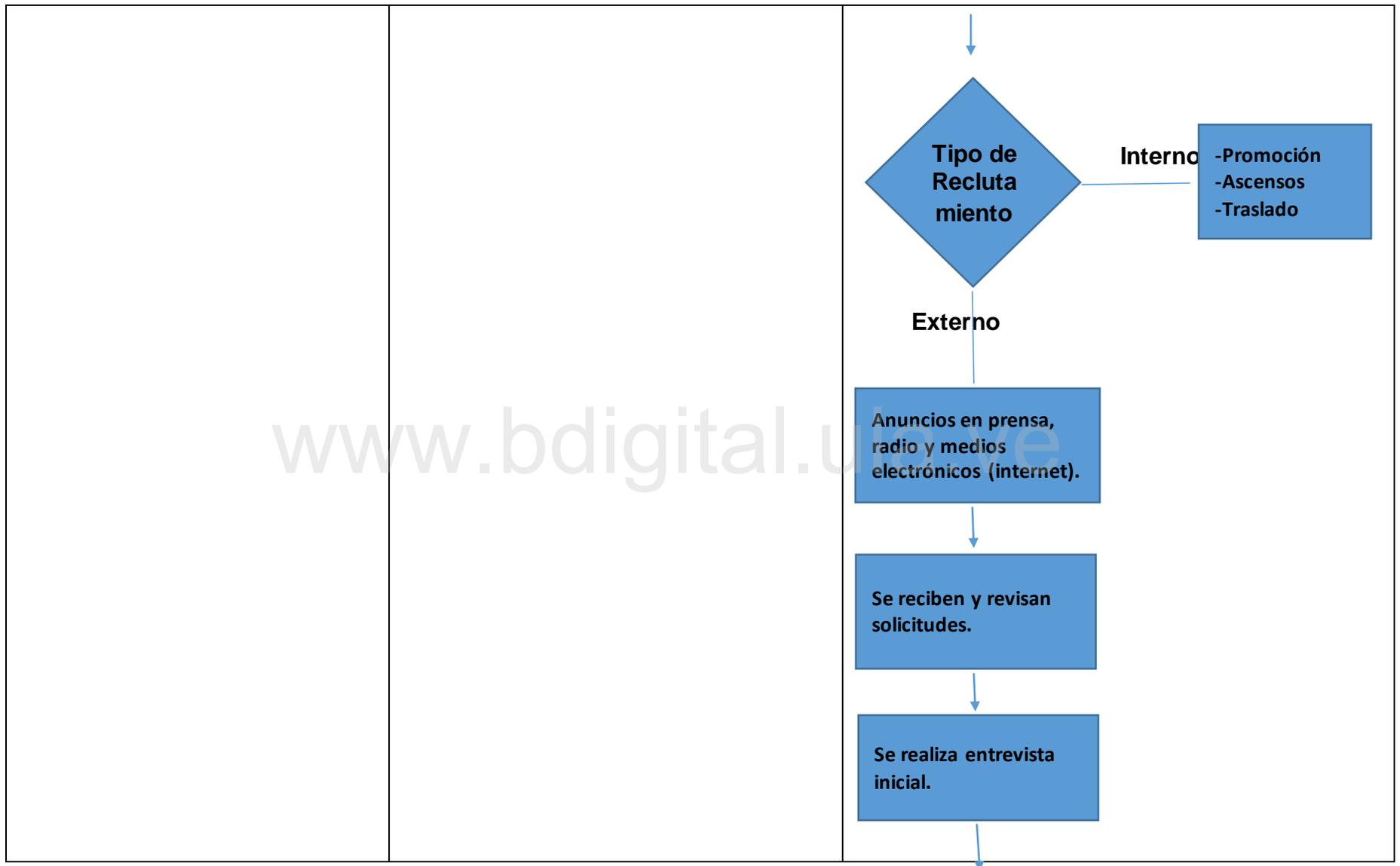
Unidad ejecutora	Actividad
Gerencia de Recursos Humanos	<p><b>Análisis de solicitud de empleo:</b> Es la actividad de analizar los datos, referencias y experiencias que el aspirante colocó en la planilla de solicitud de empleo, con el objeto de que se inicie el procedimiento selectivo y se revisen sus credenciales.</p>
Gerencia de Recursos Humanos	<p><b>Entrevista inicial:</b> Es el paso inicial o preliminar en el proceso de selección y tiene como objetivo descartar a los aspirantes que no reúnan el mínimo de los requisitos indispensables para el cargo a ocuparse. Puede ser; una entrevista no dirigida o una de forma estructurada con preguntas previamente establecidas.</p>
Gerencia de Recursos Humanos	<p><b>Prueba psicológica:</b> son instrumentos que miden o evalúan las características, habilidades, rasgos de personalidad y valores de cada persona. Se busca con ella determinar la coherencia entre cómo una persona dice ser y lo que reflejan los test.</p>

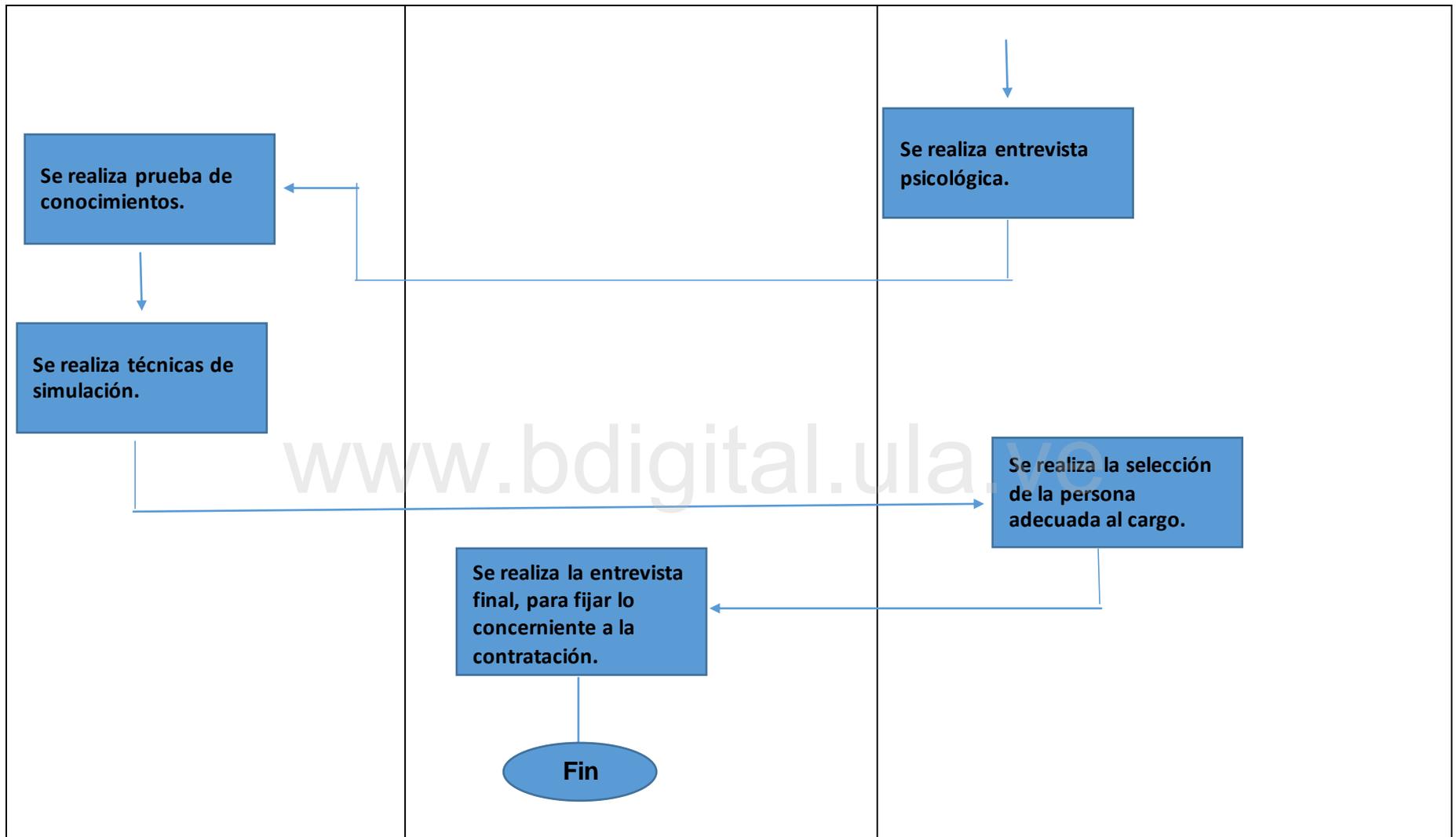
Gerencia de las distintas unidades funcionales de la empresa.	<b>Prueba de conocimiento:</b> se emplea para obtener información sobre los conocimientos teóricos, aptitudes, personalidad y otros datos relativos específicamente a las funciones del cargo vacante, que ayudan a formarse un criterio de cada uno de los aspirantes y tomar decisión lo más acertada posible. Las pruebas son útiles para recoger información relativamente objetiva que sirve para cotejarla con la de otros candidatos. Tienen como propósito, el de comparar las coincidencias de empleo entre el aspirante y la vacante. Las pruebas generalmente son escritas.
Gerencia de las distintas unidades funcionales de la empresa.	<b>Técnica de simulación:</b> es una prueba práctica, para medir la capacidad de retención, organización, inteligencia, habilidades y destrezas del candidato. Se aplica sometiendo al optante al cargo a una situación o evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y se evalúa su forma futura de actuar ante lo planteado.
Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de las distintas unidades funcionales de la empresa. Presidencia de la empresa	<b>Selección:</b> con los resultados obtenidos de la revisión de credenciales, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades, se selecciona la persona con la mejor competencia para ocupar el cargo desocupado.
Presidencia de la empresa.	<b>Entrevista final:</b> Es la decisión final realizada por el gerente general o presidente de la organización, quien indica si contrata o no al candidato. Así mismo, el aspirante decide si acepta las condiciones del cargo.

**Fuente:** Higuerey (2016)

Figura 4. Diagrama de Flujo para reflejar el Plan de Provisión de Recursos Humanos en la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano







Fuente: Higuerey (2016)

### **Lineamientos para la implementación de la propuesta.**

De acuerdo a la propuesta planteada sobre el proceso de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A. se sugieren los siguientes lineamientos para su implementación:

-Poner en práctica las fases del proceso de reclutamiento de personal propuestas, a través del conocimiento y participación de la Gerencia de Recursos Humanos y de todas las gerencias operacionales que funcionan en la empresa.

-Realizar el manual de cargos para toda la organización, especificando el objetivo, funciones y requisitos mínimos exigidos para ocupar cada cargo de trabajo.

-Realizar periódicamente evaluación de los trabajadores, para conocer su desarrollo profesional y poder con ello, motivarlos a través de ascensos y promociones.

-Realizar y mantener actualizada una página web de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A., con la finalidad de ofrecer toda la información necesaria para las personas que aspiran o desean formar parte del equipo de trabajo.

-Poner en práctica los pasos del proceso de selección de personal establecidos en la propuesta, para fortalecer el talento humano dentro de la organización.

-Realizar y mantener actualizados formatos de entrevistas tanto de conocimientos como psicológicas, para facilitar la selección del personal con los perfiles profesionales y personales idóneos.

-Cumplir con una eficaz planificación, ejecución y control del Proceso de Provisión de Personal, para que la empresa desarrolle de la mejor manera sus potencialidades y sea bastante productiva, en beneficio de ella misma, de sus trabajadores y de la sociedad en general.

## Referencias Bibliográficas

- Arias F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5ª edición. Episteme: Caracas
- Castañeda E. (2013). Proceso de mejora en el reclutamiento y selección de personal de la Policía de México y Colombia: un estudio comparativo. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración Pública. Instituto Politécnico Nacional. México
- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Mc Graw Hill: México
- Chiavenato I. (2011). Administración de Recursos Humanos. . Mc Graw Hill: México
- Dessler G. y Varela R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson: México.
- Dolan S., Valle R., Jackson S. y Schuler R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Segunda edición. Mc Graw Hill: España.
- Dubrim A. (2008). Relaciones Humanas, Comportamiento Humano en el Trabajo. Novena Edición. Pearson Educación: México.
- Gavidia Y. y Méndez C. (2013). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vicerrectorado Barquisimeto, Vol 2. Nº1.
- Gómez-Mejía L., Balkin D. y Cardy R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Tercera Edición. Pearson Educación: Madrid.
- Gouveia E. y Montiel K. (2012). El proceso de selección del personal docente asado en el enfoque de competencias. Una propuesta. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Vol. 8 (2).

- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill: México.
- Hurtado J. (2000). Paradigmas y métodos de la investigación en tiempos de cambios. (Tercera Ed). Editorial Episteme, consultores y asociados: Valencia, Venezuela
- Infante, C. (2006). Manual de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición. FEUNET: Venezuela
- Méndez C. (2001). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3ra ed.). Mc- Graw-Hill: Bogotá.
- Mendoza J., Jaimes E. y Ramos Y. (2008). Gestión empresarial promotora de tecnopolos: Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano. Revista Venezolana de Gerencia. Año 13. Nº 41.
- Mondy R. y Noé R. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación: México
- Ortiz J. (2014). La Gestión del capital humano factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo. Trabajo no publicado Maestría en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Paz A. y Núñez R. (2014). La innovación en los procesos de provisión de personal: una perspectiva para la gestión del talento humano en las organizaciones. Revista Portal de la Ciencia, 7
- Sabino, C. (2007). El proceso de investigación. Panapo: Caracas.
- Snell S. y Bohlande G. (2013). Administración de recursos humanos. Cengage, Learning: México.
- Werther W. y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Limusa: México.

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## Anexo 1: Instrumento de recolección de información aplicado



Universidad de Los Andes  
Núcleo "Rafael Rangel"  
Coordinación de Investigación y Postgrado.  
Especialidad en Mercantil mención Recursos Humanos

Estimado(a) Señor(a):

\_\_\_\_\_

Reciba un cordial y respetuoso saludo, las preguntas que a continuación se le presentan tienen como finalidad la recolección de información pertinente al Trabajo Especial de Grado, titulado Propuesta de Plan de Provisión de Recursos Humanos para la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A, por lo cual se le solicita su valiosa colaboración en el desarrollo de éste instrumento, para optar al Título de Especialista Mercantil mención Recursos Humanos en la Universidad de los Andes – Núcleo Rafael Rangel.

Por este medio quiero garantizarle que toda la información aquí recolectada será tratada con suma confidencialidad y será utilizada solo con fines educativos.

Agradeciendo de antemano su colaboración y sinceridad al responder, pues de su veracidad depende en gran medida el nivel de confiabilidad de los resultados finales que arroje este estudio.

Abogada Alba Teresa Higuerey Sáez

Entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos, al Presidente, al Gerente General y al Gerente de Operaciones de la Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano, S.A.

### Instrucciones

Seguidamente se presentan una serie de preguntas abiertas, las cuales debe responder libremente, de acuerdo a su conocimiento.

### Dimensión: Proceso de reclutamiento

- 1) ¿Cómo se conoce en la empresa, las necesidades internas del personal para desarrollar efectiva y eficazmente las tareas de la Organización?

---

---

---

---

- 
- 2) ¿Tienen algún plan para conocer las necesidades de personal dentro de la Empresa?

- En Caso de ser afirmativa, explique cuál

---

---

---

---

---

- 3) ¿Se utiliza en la empresa, el reclutamiento interno como medio para ocupar una vacante? Si la respuesta es positiva, ¿Cómo se difunde dentro de la organización?

---

---

---

---

---

- 4) ¿Cómo se realiza en la organización, el proceso de reclutamiento externo? Para buscar candidatos que cumplan con los requerimientos de los cargo vacantes.

- 

---

---

---

---

5) La empresa ha requerido seguir un proceso de reclutamiento mixto, es decir: ¿Cuando existe una vacante, la empresa inicia primero la búsqueda dentro del personal ya existente y luego si ninguno cumple con los requerimientos busca la provisión de personal nuevo?

---

---

---

---

- 
- **Dimensión: Proceso de selección**

6) ¿Cómo se realiza el procedimiento para describir los requisitos y características necesarias de los puestos vacantes?

---

---

---

---

7) ¿En la empresa existen manuales de cargos, donde se describen y establecen, las habilidades y comportamientos deseados e indeseados que debe tener una persona optante al cargo vacante?

---

---

---

---

8) ¿Cómo se realiza el proceso de requisición de personal, cuando se tiene un cargo vacante?

---

---

---

---

9) Al crearse un nuevo cargo de trabajo; ¿Cómo obtiene información externa la empresa, con el fin de tener un parámetro que permita seleccionar a la persona ideal para el cargo vacante?

---

---

---

---

10) Cuándo han tenido que crear cargos nuevos, se han encontrado con la situación de hacer hipótesis del trabajo, es decir, no tienen información certera del contenido del cargo y sus exigencias para quien lo desempeñe. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo lo han realizado?

---

---

---

---

11) Al momento de seleccionar un candidato entre varios, ¿Cómo es el proceso para considerar las competencias individuales de cada uno de ellos, como criterio básico para su elección?

---

---

---

---

12) ¿Al momento de realizarle una entrevista al candidato del cargo vacante, cuáles son los aspectos básicos que usted evalúa?

---

---

---

---

13) ¿Cuál es el tipo de entrevista utilizada por usted en la empresa con más frecuencia y por qué?

---

---

---

---

14) La empresa aplica prueba de conocimiento, como técnica de selección. En caso de ser afirmativo: ¿Cómo es el proceso para la aplicación de prueba de conocimientos, a los optantes a los puestos vacantes de la Empresa?

---

---

---

---

15) La empresa aplica prueba psicológica, como técnica de selección, en caso de ser afirmativo: ¿Cómo es el proceso para la aplicación de pruebas psicológicas, a los candidatos al cargo vacante de la organización?

---

---

---

---

16) Debido a la responsabilidad que implican los cargos de alto nivel o gerenciales. ¿Se realiza en la empresa exámenes de evaluación de personalidad para las personas a ocupar esos puestos? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique como se realizan los mismos.

•

---

---

---

---

17) ¿Utilizan en el proceso de selección de personal la técnica de simulación?  
De ser positiva su respuesta, por favor indique el procedimiento para someter al candidato a alguna situación que podría vivir dentro del cargo vacante.

---

---

---

---

---

Muchas Gracias

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo 2: Cartas de Validación de instrumento**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento