

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”

DIAGNÒSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA Rv. RODOVIAS DE
VENEZUELA C.A, SAN ANTONIO DE LOS ALTOS – ESTADO MIRANDA.
Trabajo de Grado que se presenta como requisito parcial para optar al título de Técnico
Superior Universitario en Administración de Recursos Humanos

Autores:

Arcas, Lizday

Hernández, Fanny

Rodríguez, Deissyreé

Asesor Metodológico:

Dra. Valero, Magaly

Tutor de Contenido:

Lic. Tovar, Omar.

Los Teques, Junio de 2006

ÍNDICE GENERAL

	pp
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE GRAFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	5
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	8
Justificación	8
Alcances	9
II MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	10
Reseña Histórica de Rodovias de Venezuela C.A.	12
Bases Teóricas	
Administración de Recursos Humanos	13
Mercado Laboral	14
Factores Condicionantes del Mercado Laboral	15
Reclutamiento de Personal	16
Proceso de Reclutamiento	18

Presupuesto de Reclutamiento	20
Reclutamiento Interno	21
Ventajas del reclutamiento Interno	21
Desventajas del Reclutamiento Interno	22
Reclutamiento Externo	23
Fuentes de Reclutamiento Externo	23
Ventajas del Reclutamiento Externo	26
Desventajas del reclutamiento Externo	27
Factores Internos del Reclutamiento	27
Factores Externos del Reclutamiento	29
Selección de Personas	30
Selección como Proceso de Comparación	31
Selección como Proceso de Decisión y Elección	31
Importancia de la Selección de Personal	32
Proceso de Selección de de Personas	32
Objetivos y Desafíos de la Selección de personal	33
Concepto Global de Selección	33
Resultado y Retroalimentación	42
Bases Legales	42
III MARCO METODOLOGICO	
Diseño y tipo de la Investigación	45
Sistemas de Variables	46
Población y Muestra	48
Técnicas de recolección de datos	49
Validez del instrumento	50
Confiabilidad del Instrumento	50
Técnica de Análisis de datos	51
Fases de la Investigación	51

IV RESULTADO Y ANALISIS DE LOS DATOS	
Análisis de los resultados	53
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

Introducción

La presente investigación sobre el reclutamiento y selección de personal administrativo de la empresa Rodovias de Venezuela C.A, esta dirigida a brindar información acerca de cómo es llevado a cabo el proceso de Captación y Elección de personal administrativo en dicha empresa.

El propósito de este campo de estudio es informar a la organización acerca del mal funcionamiento en el área de Reclutamiento y Selección del personal que requiere la empresa, para que esta tome medidas pertinentes y pueda alcanzar el éxito.

En este sentido, Chiavenato (2002), define el proceso de Reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones; es decir, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleos que pretende llenar.

Así mismo, el autor mencionado anteriormente define la Selección de personas como el proceso de elegir entre varios candidatos a la persona que cumpla o se acerque más al perfil exigido por la empresa, es decir, el más capacitado para ocupar un puesto vacante dentro de la misma.

Cabe destacar, que el proceso de Reclutamiento y Selección de personal constituye una parte fundamental en la Administración de Recursos Humanos ya que los trabajadores forman la base principal de todo el proceso productivo de la organización y son estos los encargados de llevar a la empresa al éxito o fracaso.

Por otra parte, se puede notar que la contratación de personal se ve afectada por los cambios tecnológicos y organizacionales que puedan inferir en el desempeño de sus labores; por tal motivo es necesario atraer al personal mas calificado para el desarrollo de las actividades.

Esta captación se puede realizar a través de los procesos de Reclutamiento de personas las cuales le permiten a la organización conseguir el personal que requiere

dentro o fuera de la misma; y aplicando las diferentes tipos de pruebas de selección que le convenga a la empresa para elegir al mas idóneo.

El desarrollo de la presente investigación se estructura en cinco capítulos; los cuales estarán dispuestos de la manera siguiente:

El Capítulo I: compuesto por el planteamiento de problemas, objetivos, justificación y alcances de la investigación.

En el Capítulo II: se encuentra el marco teórico y a su vez incluye los antecedentes de la investigación, bases teóricas, basamento legal y reseña histórica de la empresa.

El Capítulo III: está conformado por el marco metodológico el cual comprende tipos y diseño de la investigación, conceptualización y operacionalización de variables, población, muestra, técnicas de recolección de datos y procedimiento del estudio.

Luego el Capítulo IV: contiene el análisis e interpretación de los resultados.

Seguidamente el Capítulo V: contiene las conclusiones y recomendaciones.

Y por último, se presentan las referencias y anexos como soporte de la investigación realizada.

AGRADECIMIENTOS

Primordialmente agradecemos a Díos por habernos dado la paciencia y la capacidad de haber llegado donde estamos ya que sin su aprobación no habríamos alcanzado nuestras metas.

A nuestros Padres por brindarnos amor, paciencia, colaboración y apoyo en la realización de esta investigación.

A los Profesores del Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta (C.U.L.T.C.A.) por ayudarnos a través de su paciencia y dedicación para poder cumplir nuestro objetivo.

A nuestros Tutores por ayudarnos con su sabiduría a cumplir con nuestra meta y dejarnos caer en el camino.

A la empresa Rodovias de Venezuela C.A, por permitirnos realizar esta investigación y brindarnos información cuando la necesitamos.

Agradecemos a nuestros compañeros que cuya amistad, cariño, responsabilidad y tenacidad permitió que lográramos obtener el título de Técnico Superior Universitario en la mención: Recursos Humanos.

Deseando a cada uno que continúen sus éxitos.

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
CARRERA: ADMINISTRACIÓN. MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
APLICADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA Rv.
RODOVIAS DE VENEZUELA C.A, SAN ANTONIO DE LOS
ALTOS – ESTADO MIRANDA.**

RESUMEN

Autores:
Arcas, Lizday
Hernández, Fanny
Rodríguez, Deissyreé
Tutores:
Dra. Valero, Magali
Lic. Tovar, Omar.

La presente investigación tiene como propósito Diagnosticar el Proceso de Reclutamiento y Selección aplicado al personal administrativo de la Empresa R.V Rodovias de Venezuela C.A. En la misma se describen y analizan las pautas o métodos que utiliza la organización en el momento de captar y seleccionar al personal para ocupar un puesto vacante en la misma. El estudio estuvo enmarcada dentro de una investigación descriptiva, basado en un trabajo de campo. Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuesta y se diseñó un cuestionario de 18 ítems tipo cerrado con cinco alternativas de respuestas. El instrumento fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach dando como resultado una confiabilidad de 0.71, los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron mediante técnicas estadísticas descriptivas y se sustentaron con la teoría estudiada, las conclusiones mas resaltante de este estudio indican que la empresa posee un método de reclutamiento y selección no adecuados a la hora de captar el personal lo que trae como consecuencia la inadecuada ejecución de sus tareas, por lo que se recomienda estudiar las técnicas de Reclutamiento y selección que mas le convenga para alcanzar el éxito que requiere la organización.

Descriptores: Reclutamiento y Selección de Personal.

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICOS	p.
01 ¿Conoce usted que es reclutamiento y selección?	54
02 ¿Asistió al Reclutamiento por un anuncio en prensa?	55
03 ¿La organización utiliza como fuente la transferencia de personal?	56
04 ¿En la empresa se utiliza el ascenso de personal para ocupar puestos vacantes?	57
05 ¿Existe en la organización la promoción de cargos a través de la planeación de carreras?	58
06 ¿La empresa tiene convenios en institutos educativos a fin de aprovechar el potencial de los egresados para ocupar un puesto vacante?	59
07 ¿Utiliza la empresa las técnicas de selección adecuadas para elegir al personal?	60
08 ¿Qué prueba de selección se aplicaron?	61
09 ¿Las pruebas de selección son aplicadas por un experto en el área?	62
10 ¿La empresa posee la cantidad suficiente de empleados para desarrollar las actividades que requiere la misma?	63
11 ¿El personal que labora en el área Administrativa está capacitada para realizar sus funciones?	64
12 ¿Observo la organización durante el proceso de reclutamiento y selección?	65
13 ¿Tiene la empresa recursos financieros y tecnológicos que permitan cubrir eficazmente los servicios prestados?	66
14 ¿La empresa posee políticas de compensación para motivar a los empleados?	67
15 ¿Cuenta la empresa con un presupuesto acorde para reclutar y seleccionar al personal requerido?	68
16 ¿Los cargos poseen descripción y funciones definidas que permitan cumplir con el proceso de reclutamiento y selección?	69
17 ¿El área administrativa cuenta con un ambiente adecuado para desempeñar las funciones?	70
18 ¿Observo el tipo de organización cuando oferto el cargo?	71

LISTA DE CUADROS

CUADROS	p.
Operacionalización de Variables	47
Distribución de la población	48
01 ¿Conoce usted que es reclutamiento y selección?	54
02¿Asistió al reclutamiento por un anuncio en prensa?	55
03¿La organización utiliza como fuente la transferencia de personal?	56
04 ¿En la empresa se utiliza el ascenso de personal para ocupar puestos vacantes?	57
05 ¿Existe en la organización la promoción de cargos a través de la planeación de carreras?	58
06 ¿La empresa tiene convenios en institutos educativos a fin de aprovechar el potencial de los egresados para ocupar un puesto vacante?	59
07 ¿Utiliza la empresa las técnicas de selección adecuadas para elegir al personal?	60
08¿Qué prueba de selección te aplicarán?	61
09¿Las pruebas de selección son aplicadas por un experto en el área?	62
10¿La empresa posee la cantidad suficiente de empleados para desarrollar las actividades que requiere la misma?	63
11 ¿El personal que labora en el área Administrativa está capacitada para realizar sus funciones?	64
12 ¿Observo la organización durante el proceso de reclutamiento y selección?	65
13 ¿Tiene la empresa recursos financieros y tecnológicos que permitan cubrir eficazmente los servicios prestados?	66
14 ¿La empresa posee políticas de compensación para motivar a los empleados?	67
15 ¿Cuenta la empresa con un presupuesto acorde para reclutar y seleccionar al personal requerido?	68
16 ¿Los cargos poseen descripción y funciones definidas que permitan cumplir con el proceso de reclutamiento y selección?	69
17 ¿El área administrativa cuenta con un ambiente adecuado para desempeñar las funciones?	70
18 ¿Observo el tipo de organización cuando oferto el cargo?	71

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”

DIAGNÒSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
APLICADO PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA Rv.
RODOVIAS DE VENEZUELA C.A, SAN ANTONIO DE LOS
ALTOS – ESTADO MIRANDA.

Trabajo de Grado que se presenta como requisito parcial para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración de Recursos Humanos

Los Teques, Junio de 2006

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Mundialmente todas las organizaciones están conformados por diversos recursos como son: los recursos financieros, económicos, tecnológicos y humanos, siendo este último el más importante de todos ya que este va permitir a la organización alcanzar las metas que esta se haya trazado.

Evidentemente, se observa la crisis económica que viven actualmente algunos países latinoamericanos debido al alto índice de desempleo que se presenta, sin embargo, atraer la mejor gente del mercado laboral requiere de mucho esfuerzo, tiempo y dinero especialmente cuando se trata de personal calificado.

Cabe destacar que la Administración de Recursos Humanos juega un papel muy importante dentro de una organización ya que esta es la encargada de captar y seleccionar al personal idóneo para ocupar un cargo dentro de la misma. Puede ser que para algunas empresas los recursos tecnológicos y financieros gocen de mayor importancia que los recursos humanos, sin embargo gran parte del éxito que estas tienen se lo deben al personal que allí laboran, ya que este constituye el principal activo de la organización.

De manera que las personas pueden aumentar y disminuir las fortalezas y debilidades de una industria dependiendo de cómo se les trate, es por esto que para que la Administración de Recursos Humanos pueda cumplir con su objetivo es necesario que se trate al personal de las organizaciones como elemento básico de la eficiencia organizacional.

En Venezuela la administración privada se ve afectada debido a la crisis económica que se está presentando en la actualidad ya que esta no cumple con los atributos de calidad que requieren los ciudadanos; por tal motivo muchas

organizaciones optan por reclutar y seleccionar al personal sólo cuando se produce una vacante dentro de la misma.

Lo mencionado anteriormente no debería ser así ya que para que una empresa tenga éxito debe tener planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo muchas organizaciones no cuentan con estos planes y tienden a responder a la contratación de personal en el último minuto, sin seguir debidamente el proceso de reclutamiento y selección.

Cabe considerar que gran parte del éxito o fracaso de la organización va depender de la calidad de personal calificado que esta posea para realizar las actividades que requiere un puesto de trabajo; de allí radica la suspicacia que deben tener al momento de captar y seleccionar a su personal.

Por otra parte, se puede mencionar que muchas veces las organizaciones contratan personal, sin tomar en cuenta la experiencia que esta posea en el ramo, tal es el caso de la empresa Rv. RODOVIAS DE VENEZUELA C.A., en la cual se realizó una visita a sus instalaciones y se pudo conocer por medio de una entrevista con el personal que allí labora, que la misma no cuenta con un manual descriptivo de cargo, la misma no cuenta con un personal capacitado en el área de Recursos Humanos para ejercer las responsabilidades con los empleados; lo que trae como consecuencia la acumulación de trabajo en el departamento, el retraso en la cancelación de la nómina de los empleados, deficiente elaboración de la estructura organizacional, no existe un manual descriptivo de cada uno de los cargos y lo que es más importante contratación de personal no calificado para ocupar un puesto de trabajo específico en la empresa.

Siendo esta la única sede donde se maneja lo concerniente a la administración de transporte y de todos los terminales a nivel nacional, debería tener una persona capacitada en el área de Recursos Humanos, sobre todo en el subsistema de Reclutamiento y Selección ya que de este va a depender el éxito o fracaso de la organización, porque es el encargado de contratar al personal más adecuado para los cargos administrativos de la empresa. Una equivocación en la elección del personal traería muchas secuelas, hasta alcanzar la quiebra de la misma.

Por consiguiente, es necesario realizar un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área administrativa de la empresa Rv. RODOVIAS DE VANEZUELA C.A., con el objeto de determinar la necesidad de conocer las debilidades y fortalezas con cuya base se pueden hacer observaciones correctivas en las que se pueda evaluar la posibilidad de incorporar a su estructura organizacional la unidad de reclutamiento y selección, el cual sería responsable de llevar a cabo el sistema de información mediante el cual se va ofrecer o divulgar al mercado laboral la oportunidades de empleo que ofrece la organización y de escoger entre el numero de solicitantes la persona más idónea para desempeñar el cargo ofertada por la misma.

En vista de los antes expuesto, surgen una serie de interrogantes que sirvieron de hilos conductores a la presente investigación.

¿Cómo es llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del personal que se encarga de la gestión de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.?

¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diagnosticar el proceso de Reclutamiento y selección del personal administrativo dentro de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.

Objetivos Específicos

Describir el proceso de Reclutamiento y selección del personal administrativo dentro de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.

Determinar las fortalezas y debilidades en el área del personal encargado de la gestión de reclutamiento y selección de personal en la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.

Establecer los factores que influyen dentro de la organización para la realización del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.

Justificación de la investigación

Las organizaciones cada vez más se preocupan por encaminar a su personal del área de Reclutamiento y Selección debido, a que de éste va a depender la captación de personas capacitadas para ejercer un cargo dentro de la organización que la puedan llevar a realizar sus metas y objetivos con éxito.

Esta investigación esta dirigida a realizar un diagnóstico de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área administrativa de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A, ubicada en San Antonio de los Altos, Estado Miranda; la misma le va a permitir a la empresa objeto de estudio, conocer sus debilidades y de esta manera esté en condición de aplicar los correctivos necesarios que le permitan realizar la contratación del personal que mejor se adecue a los requerimientos exigidos por los cargos que existen dentro de dicha empresa.

Además, la aplicación de estas modificaciones ayudará a disminuir la carga de trabajo actualmente llevado por el contador, encargado del departamento de recursos humanos.

Por otra parte, el resultado de este estudio les permitirá a los empleados obtener un alto nivel de desempeño en la ejecución de sus tareas y actividades laborales ya que cada una de estas estará especificada para cada cargo.

Así mismo, en vista de que el subsistema de reclutamiento y selección es importante para cada organización, su optimización va a permitir atraer al personal calificado para ocupar los puestos de trabajo.

Se considera argumentada la presente investigación ya que esta le dará paso al Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta a proyectar su imagen fuera de la institución al presentar al mercado Técnicos Superiores capaces de brindar soluciones a problemas en el área de administración de Recursos Humanos.

De igual manera, a los autores les facilitará el enriquecimiento personal por las investigaciones realizadas y servirá como instrumento de investigación a futuros investigadores.

Alcances de la investigación

La presente investigación pretendió realizar un Diagnostico de la gestión del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrativo en la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A, ubicada en San Antonio de los Altos, Estado Miranda con miras a mejorar el funcionamiento de dicho departamento y a su vez la organización podrá alcanzar los objetivos propuesto y cumplir con las metas trazadas.

Así mismo, pretende enriquecer el conocimiento de los autores de la investigación con respecto al área en estudio y llevar el nombre del Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta en alto.

Así como dar paso a futuros investigadores para que continúen con la investigación y fortalezcan está.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación

Hernández y Vallejo (2004), realizaron una investigación en el Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta (CULTCA), para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración mención Recursos Humanos, la cual fue titulada como: “Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección basados en la competencia para los empleados del departamento de recursos humanos de Domínguez y Compañía. División – Hojalata. Planta Los Teques 2004” teniendo como finalidad presentar una guía para que las personas encargadas de reclutar y seleccionar el personal de dicha empresa, puedan utilizar las competencias individuales de las personas para un desempeño excelente dentro del cargo. El objetivo general fue proponer un modelo de reclutamiento y selección basados en competencias; esta investigación se presentó como un proyecto factible y tiene como apoyo una investigación documental y de campo.

El instrumento utilizado para obtener la información fue un cuestionario cerrado con trece (13) ítems, el cual arrojó en los resultados que la organización en estudio utilizaran el sistema tradicional para el reclutamiento y selección del personal.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que la propuesta del modelo basado en competencia para reclutar y seleccionar al personal resulta sumamente útil al momento de tomar decisiones en materia de selección, ya que permite obtener una visión clara de los requerimientos del cargo (en términos de experiencia, conocimientos y habilidades).

Este trabajo brinda aportes a la presente investigación, ya que suministra información en cuanto a las bases teóricas y legales se refiere.

Por otra parte, en la investigación realizada por Rodríguez (2003), del Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta (CULTCA), para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración mención Recursos Humanos, analizó las técnicas de reclutamiento y selección de personal técnico en el servicio autónomo nacional de normalización, calidad, metrología y reglamentos técnicos – SENCAMER.

El estudio estuvo enmarcado en la modalidad de investigación descriptiva con un diseño de campo apoyándose en una investigación documental, también realizó una revisión de literaturas especializadas a fin de conocer los criterios y posiciones de los expertos en el área de estudio; la población estuvo conformada por ciento ocho (108) técnicos entre ellos once (11) de los técnicos eran de metrología.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con diecinueve (19) preguntas el cual fue validado por los expertos en la materia. Los datos obtenidos en el instrumento fueron procesados a través del procedimiento estadístico, como en el análisis porcentual (%). Los resultados se analizaron de acuerdo con los objetivos de la investigación, los cuales determinaron que las técnicas de reclutamiento y selección no se cumplen con lo establecido en la ley.

Este trabajo aporta a la presente investigación, soportes teóricos y procedimientos metodológicos relacionados con la elaboración del diagnóstico.

Al igual Díaz y Cisneros (2005) realizaron una investigación en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), para optar al título de Licenciado en Administración de Recursos Humanos, la cual fue titulada: “Propuesta de un diseño de sistema de Reclutamiento y Selección basado en el modelo de competencia para el personal de la dirección regional de salud del estado Miranda”, con la finalidad de implementar un sistema formal que le permita realizar efectivamente las actividades inherentes al proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en el modelo de competencia.

El trabajo estuvo sustentado por un proyecto factible, el tipo de investigación es de campo, de nivel descriptivo, la población estuvo constituida por doce (12) personas que laboran en el departamento de Reclutamiento y Selección, por lo que se tomó como muestra representativa la totalidad de la población.

La técnica de recolección de información fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual consta de quince (15) ítems, de preguntas cerradas. Las autoras concluyeron que la institución presenta la ausencia de un sistema de Reclutamiento y Selección basados en competencias, por lo que sugieren la implementación del mismo, logrando que el personal manifieste rendimiento efectivo y este a su vez servirá de soporte para el adiestramiento, desarrollo y planificación de la carrera del mismo.

El aporte realizado a nuestra investigación fue, que nos sirvió de ayuda para sustentar nuestro trabajo de grado, como antecedente de la investigación.

Bases Teóricas

Antecedentes de R.V. Rodovias de Venezuela C.A.

Rodovias de Venezuela, C.A. fue fundada en Caracas el 26 de Febrero de 1991 por los señores Francisco De Olival y Manuel Correía con el fin de prestar el servicio de transporte de pasajeros.

En sus inicios atendió las rutas urbanas en la ciudad de Caracas y fue ampliando su radio de acción a Inter-urbanas, operando desde el desaparecido “Nuevo Circo” con destinos a Maracaibo y Barquisimeto, hasta convertirse en el numero uno en el Oriente del país.

Cambios en la política del transporte favorecieron su ambicioso plan, con la construcción de su Terminal privado y la adquisición de lujosas unidades importadas de Brasil con la última tecnología Sueca, se elevo la calidad del transporte de pasajeros en el país a un nivel de excelencia.

La administración es atendida por su empresa filial, Terprivenca C.A. dirigida por los señores: Julio Guerrero y Francisco de Olivial (hijo) director y gerente, el mantenimiento y capacitación del personal técnico esta a cargo del señor Faustino Da Graca.

Actualmente los destinos de Rodovias de Venezuela son los siguientes: Valencia, Puerto la Cruz, Cumana, Carúpano, Maturín, Anaco, Cantaura, El Tigre, Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz, San Félix, Upata, Punta de Mata, Caracas y próximamente Barquisimeto.

Misión:

RODOVIAS DE VENEZUELA C.A. pretende ser la empresa líder a nivel nacional en el área de transporte brindando a sus usuarios mayor comodidad y confort a la hora de viajar y extender sus servicios a nivel mundial.

Visión:

RODOVIAS DE VENEZUELA C.A. proyecta ser la numero uno en el área de transporte con respecto a las de su competencia teniendo sucursales en todos los estados de Venezuela.

Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1999), la Administración de Recursos Humanos consiste en la plantación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo y tiene fundamentalmente los objetivos siguientes:

Sociales: donde el administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social siempre y cuando no afecten negativamente la organización.

De la organización: el administrador de recursos humanos logra su propósito cuando consigue alcanzar los objetivos generales establecidos por la misma.

Funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía; cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso se incurre en despido de recursos.

Individuales: contribuyen al logro de las metas que cada persona se ha fijado dentro de la organización.

Señala también el autor que el objetivo fundamental de la Administración de Recursos Humanos es que todas las personas que laboran dentro de la organización se sientan identificados con la misma, y a su vez colaboren en el cumplimiento de los objetivos y metas que se haya trazado tanto la empresa como ellos mismos.

Cabe considerar, que la Administración de Recursos Humanos es fundamental para una organización ya que es la que ayuda al orden y control de todo lo relacionado con el personal que labora en la misma y el de nuevo ingreso.

Para Malkovich, G. (1997), la Administración no es otra cosa que el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. La labor fundamental de todo administrador es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor grupo.

Por consiguiente la Administración de personal desde sus orígenes ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en los cuales los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

Al considerar la importancia del proceso Administrativo en la Administración de Recursos Humanos, le permite a la empresa la interacción de los diferentes recursos que la integran, es decir, no se puede dirigir y controlar sin antes haber definido que se quiere, que se persigue, como se ordena y como se relaciona.

Mercado Laboral:

El mercado laboral es definido por Chiavenato, I (2002), como el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un servicio o producto. El mercado laboral esta compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de diversas organizaciones.

Así mismo, el mercado laboral experimenta regulaciones y restricciones, la convivencia entre mercado laboral y la legislación laboral no siempre es posible pues, por un lado existe fuerzas que desean aumentar y endurecer las restricciones impuesta por la legislación laboral al mercado laboral para que la sociedad sea mas solidaria, y

por otra parte, existen fuerzas que prefieren la libertad del mercado para que la iniciativa privada fomente una sociedad mas prospera.

Factores Condicionantes del Mercado Laboral

Señala Chiavenato, I. (ob. Cit.), el mercado laboral esta condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional. El primero se relaciona con la escala del empleo (crecimiento del empleo), mientras que los demás factores están relacionados con la intensidad del empleo (calidad y productividad del empleo). En una economía abierta, cuanto mayor sea la necesidad, mayor tiende a ser la escala de transacciones. Durante las dos eras industriales (la industrialización clásica y la neoclásica), la composición del empleo era estable y permanente; en la era de la información la movilidad de los empleados aumento drásticamente con la migración del empleo de la industria hacia el sector servicio, del salario legal al ilegal, del empleo industrial concentrado en las grandes metrópolis del disperso en las ciudades intermedias, para no hablar del aumento del trabajo independiente.

Como se señalo anteriormente el mercado laboral ha existido siempre y se ha ido perfeccionando y desarrollando cada día más con el pasar de los tiempos, con el avance de las grandes tecnologías y de los conocimientos de las personas que en la actualidad adquieren.

Reclutamiento de Personal

Dessler (1996), considera que el reclutamiento es importante dentro de una organización porque mientras el número de aspirantes sea mayor, la contratación del nuevo empleado será más selectiva ya que se podrían utilizar las técnicas de la entrevista para escoger al mejor.

Señala el autor, que es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, mas selectiva puede ser la contratación si solo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces

es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar solo a los mejores.

Explica, que el reclutamiento dentro de una organización se considera trascendental, debido a que, éste es el encargado de contratar al nuevo personal que ingresará a la empresa dentro de una gran variedad de aspirantes que acuden, para competir por el puesto de trabajo.

Por otra parte, Chiavenato (ob. cit.), define el reclutamiento como un proceso mediante el cual se atraen a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo dentro de la organización. Como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que requieran llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

A su vez, señala que el proceso de reclutamiento dentro de la organización es importante porque a través de la publicación de los cargos que requieren, atraen suficientes candidatos dentro de los cuales se va a escoger el más capacitado para desempeñar el cargo.

Por consiguiente el proceso de reclutamiento goza de gran importancia dentro de una organización ya que es el primer paso dentro del subsistema de Recursos Humanos y es el que va a permitir que la empresa, industria o institución tenga éxito.

Así mismo, para Wayne, Mondy y Noe (1997), señalan que, el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. El reclutamiento insita y estimula a los individuos para que requieran a la oportunidad de los cargos disponibles en las organizaciones.

Cabe destacar, que el reclutamiento de personal es un proceso que se dedica a atraer personas del mercado laboral para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa.

Por otra parte Malkovich, G. (1997), define el reclutamiento como un proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Por lo antes expuesto se puede señalar, que el reclutamiento de personas se realiza teniendo en cuenta múltiples aspectos fundamentales para que este proceso sea realizado con eficacia, en donde se convocan y se atraen a la organización un grupo de personas calificadas para desempeñar un cargo dentro de la misma.

Proceso de Reclutamiento

Para Morea, L. (2005) el reclutamiento es un proceso en donde los reclutadores llevan a cabo varios pasos, mediante el cual la persona encargada de hacerle reclutamiento (el reclutador) identifica las vacantes que existen en la organización mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede ser útil, ya que ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Describe también el autor, al entorno de reclutamiento como el lugar donde el personal de la empresa podrá desenvolverse (el entorno en que habrán de moverse). Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

1. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: se dan de acuerdo a las condiciones de la compañía ya que esta tendría que conocer los indicadores

económicos que le permitirán conocer las coyunturas actuales de un sector específico o de cualquier zona geográfica, también debe conocer las actividades de reclutamiento de otras organizaciones para comparar estrategias y si existe la posibilidad atraer un personal ya capacitado de la misma.

2. Políticas de la compañía: en algunas ocasiones las políticas estipuladas por la organización puede ser un limitante para desarrollar el proceso de reclutamiento, por ejemplo: “Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos”. Esto puede tener un efecto negativo en aquellas personas emprendedoras que quieran ingresar en la organización.
3. Planes de recursos humanos: muchas organizaciones utilizan los planes de recursos humanos para definir las estrategias que aplicaran para reclutar al personal. La planeación de recursos humanos es la encargada de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera.
4. Prácticas de reclutamiento: muchas organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia
5. Requerimientos del puesto: el reclutador debe saber que es lo que realmente solicita el puesto, determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del mismo y que se intenta llenar.

En consecuencia, el reclutamiento dentro de la organización es un proceso que lleva a cabo la organización mediante el cual informa a aquellas personas interesadas las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización les puede ofrecer a sus empleados. Las ventajas de éste serían: La mayoría de las organizaciones tratan de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias, para aprovechar la inversión que se ha realizado en el reclutamiento.

Especifica el autor mencionado anteriormente, que es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos. A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas.

Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizás sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa. Para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización es preciso encontrar un reemplazo del exterior. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia.

Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorporan, de acuerdo al tipo de puesto que se va a cubrir y el monto por el cual van a ser compensados. Se requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, para el reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico; estos pueden ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

Según Castillo, J. (1983). El procedimiento de reclutamiento se inicia con la requisición de personal y concluyen cuando se obtienen las solicitudes de empleo de los aspirantes que reúnen los requisitos mínimos de los cargos vacantes.

La primera etapa se concreta con la elaboración de la solicitud de personal por parte del responsable de la división en donde aparece la vacante.

Las demás etapas del procedimiento de reclutamiento se realizan por el especialista de personal y por los aspirantes, e incluyen actividades tales como la identificación de la fuente en donde se espera reclutar los aspirantes, la escogencia de los medios más adecuados para llegar al segmento del mercado laboral correspondiente, el diligenciamiento de la hoja de vida por parte de los aspirantes y finalmente la verificación de los requisitos de referencia.

En consecuencia a lo antes expuesto, dicho procedimiento varía dependiendo de las organizaciones del sector público y privado, siguiendo el patrón pero con distintos métodos.

Presupuesto del Programa de Reclutamiento:

Describe Castillo, que los costos previsibles de reclutamiento incluyen asuntos tales como: Los formularios de requisición y solicitud de empleo, llamadas telefónicas, honorarios de servicios, anuncios de prensa, tiempo de los especialistas y auxiliares de Recursos Humanos.

Cabe destacar, que la estructura de los costos depende de la naturaleza de los cargos que se requieran ocupar y de las políticas de la empresa.

Reclutamiento Interno:

Según Chiavenato, (ob. cit.), el Reclutamiento Interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de ofertas de ascenso (cargos más elevados y en consecuencia más complejos pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencia (cargos del mismo nivel pero que involucran habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

Ventaja del Reclutamiento Interno

Refiere Chiavenato que las ventajas de reclutamiento interno son las siguientes:

1. Es económico para la organización ya que evita el pago a empresas de consultoras para el reclutamiento de personal y gastos en la publicación.
2. Es más rápido, porque depende de la disponibilidad que tenga la empresa para ascender a sus empleados. Se evita la expectativa de esperar que llegue el día de la publicación, se presentan los candidatos, escoger el más capacitado, la

demora del propio proceso de admisión, entre otros.

3. Presenta mayor seguridad debido a que ya se conoce al candidato, porque se evaluó durante cierto periodo y estuvo sometido al concepto de sus jefes.
4. Es una fuente de motivación para sus empleados, pues estos tienen la posibilidad de progresar dentro de la organización gracias a la oportunidad que le presentan en la misma.
5. Desarrolla un espíritu de competencia entre su personal, teniendo presente que se ofrecerán las oportunidades a aquellas personas que demuestren realmente condiciones para merecerlas.

Como puede observarse, el proceso de reclutamiento interno ofrece muchas ventajas ya que alimenta el espíritu de competitividad entre los trabajadores gracias a las oportunidades que le ofrece la organización, además que a ella se le hace más económico el proceso porque conoce al personal.

Desventajas del Reclutamiento Interno

Por otra parte, considera Chiavenato que las desventajas de reclutamiento interno son las siguientes:

1. Exigen a los nuevos empleados un potencial desarrollado para poder ascender por lo menos a algunos niveles por encima del cargo que está ejerciendo actualmente.
2. Puede generar conflictos entre los empleados ya que al presentarles las oportunidades que estos tienen para ascender dentro de la organización, crear actitudes negativas entre ellos.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas al promover incesantemente a sus empleados, los elevan a la posición donde demuestran siempre el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra la competencia en algún cargo la organización para premiarlo por su desempeño lo sigue ascendiendo para aprovechar su capacidad y así sucesivamente hasta llegar a un punto donde el empleado se siente incompetente y la empresa no tenga como devolverlo a su cargo interior.

Así, como el reclutamiento interno tiene sus ventajas también tiene sus

desventajas ya que generara conflictos entre los trabajadores que laboran en la empresa, debido a la competitividad que existiría entre ellos para demostrar que son las personas mas adecuadas para ejercer el cargo vacante.

Reclutamiento Externo

Detalla Chiavenato que el reclutamiento externo se refiere a la búsqueda fuera de la organización de candidatos capacitados para desempeñar un cargo dentro de la misma, dicho reclutamiento se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de Recursos Humanos; su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos. Por esta razón, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más adecuado para atraerlo a la organización.

Algunas veces se les hace imposible a las empresas cubrir desde su interior ciertas vacantes, quizás sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa; la misma lo hacen a través de la radio, la prensa, recepción de currículum, recomendaciones, entre otros.

Fuentes de Reclutamiento Externo

Señala Chiavenato que las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Algunas veces las escuelas especializadas en el área pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

Las fuentes de reclutamiento mas utilizadas son las siguientes:

Anuncios:

Es uno de los métodos más comunes para atraer a los solicitantes, y se pueden publicar a través de los medios más socorridos como son: los periódicos, las revistas, la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes; pero también tiene su desventaja que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario no encontrar respuestas para solucionar el problema que tiene la empresa de encontrar un candidato para reemplazar a un empleado actual.

Agencia Pública de Colocación:

Las agencias de colocación de empleo pueden ayudar a los patrones a enlazar a los solicitantes desempleados con las vacantes.

Agencia Privadas de Colocación:

Las agencias privadas de colocación cobran una tarifa que le permite personalizar sus servicios para encontrar el personal que cubra con las necesidades del cliente.

Agencia para Reclutamiento de Ejecutivos:

Las agencias para reclutar ejecutivos, ayudan al patrón a buscar los candidatos más adecuados y que cumpla con los requerimientos del puesto. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos son aquellos que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían su Curriculum Vitae por correo.

Instituciones Educativas:

Las instituciones educativas como: Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes, solicitantes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral.

El autor mencionado anteriormente señala otras fuentes de reclutamiento como son:

Organizaciones Profesionales:

Organizaciones profesionales son aquellas que ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo; esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

Índice de tolerancia:

El índice de tolerancia puede ayudar a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados al puesto de trabajo.

Reclutadores organizacionales:

Quien realiza la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la organización. Las empresas grandes contratan reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de RH, los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento.

Cabe considerar que el reclutamiento externo se utiliza frecuentemente en las organizaciones, ya es la mejor forma de captar talento nuevo con conocimientos actualizados y mejor preparados; de allí la importancia de Reclutamiento fuera de la organización. Aunque muchas veces este medio de reclutamiento resulta muy costosos sobre todo para empresas pequeñas.

Ventajas del Reclutamiento Externo

Para Chiavenato las ventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

1. Trae a un personal con experiencia, que posee nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
2. Fortalece al personal de la empresa ya que el solicitante que se quede con el cargo debe de tener un grado de igualdad o superioridad al que tenía la persona anterior.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los mismos candidatos.

Las ventajas del reclutamiento externo consiste en que los candidatos que están optando por el puesto tratan de prepararse un poco más, porque saben que la

competencia va hacer dura a la hora de escoger a la persona se va ha desempeñarse en la empresa; esto es muy favorable para la organización ya que el candidato aporta todos los conocimientos y experiencias que trae de las otras organizaciones donde se a desarrollado, además, aporta ideas innovadoras y ve desde otro punto de vista los problemas de la empresa.

Desventajas del Reclutamiento Externo

Por otro lado, Chiavenato dice que las desventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

1. Generalmente el periodo empleado para la elección del candidato adecuado para desempeñar el cargo tarda más que el reclutamiento interno.
2. Es más costoso ya que exige inversiones al momento de colocar los anuncios o de contratar una empresa de colocación.
3. Es menos seguro que el reclutamiento interno porque no se conoce de donde proviene el candidato externo y su trayectoria profesional.
4. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

El reclutamiento externo así como tiene sus ventajas también posee sus desventajas ya que, además de ser costoso, el proceso se torna un poco lento y no se tiene conocimiento del grado de responsabilidad, lealtad y honestidad de la persona que va a ocupar el puesto vacante. Por tal motivo, se considera que el reclutamiento interno es mas seguro debido, a que ya se conoce como se desempeña el candidato que existe para llenar dicha vacante.

Factores Internos de Reclutamiento

Señala Chiavenato, que las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda es timada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables- número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son de:

Métodos de promoción interna: que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

Políticas de compensación: Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

Procedimientos referentes a los sistemas de contratación: Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

Estrategias de contratación internacional: Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

Pronósticos de ventas y metas de la compañía: Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la compañía.

Presupuestos, relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación: El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la

organización

Ambiente laboral o clima organizacional: También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar, con incentivos y ventajas que le diferencien en el mercado laboral. Importantes son los programas de capacitación, servicios generales al personal, etc.

Factores externos de Reclutamiento

También menciona Chiavenato, I. (2001) las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Como factores externos se pueden considerar las tendencias del mercado laboral del mundo tales como:

1. Gran reducción del empleo industrial:

1. Mayor producción industrial con menos personas
2. Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
3. Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario

2. Satisfacción general del empleo

1. El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
2. Advenimiento de la tecnología informática a la industria
3. Mayor automatización de los procesos industriales

3. El conocimiento como recurso más importante

1. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.
2. El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio.

4. Tendencia creciente a la globalización

1. Globalización de la economía y creación de la aldea global
2. Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local. Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, el encargado del reclutamiento debe tener en cuenta:
 3. Indicadores económicos, tales como: Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
 4. Actividades de reclutamiento de otras empresas: Para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
 5. Ventas actuales de la compañía y del sector.

Selección de Personal

Señala Chiavenato, que la selección es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisfaga mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Cabe considerar que el proceso de selección de personal varía de una empresa a otra dependiendo del tamaño, de su estructura y de la cantidad de personas que

laboran en ella, si es una empresa pequeña se utilizan técnicas de selección de menor costo como la entrevista; si es una empresa grande se usa otras técnicas como las psicológicas o las psicometrías que son más costosas.

La selección como proceso de comparación:

Señala Chiavenato, que la mejor manera de formular el concepto de selección es presentarla como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presente para disputarlo.

La primera variable es suministrada por la descripción y análisis de los cargos, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección.

La Selección como Proceso de Decisión y Elección:

Indica Chiavenato (2002), después de comparar entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presentes condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante. El órgano de selección no puede imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados por el proceso de comparación; solo puede prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados al cargo.

Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es

siempre potestad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente) y función de staff (prestación de servicios por el órgano especializado).

Importancia de la selección de personal:

Según Dessler (1994), la selección de personal es importante por tres razones:

Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de sus subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas, no desempeñen con eficiencia y por tanto, el trabajo del gerente se vera afectado.

Segundo, la selección eficiente es importante debido al costo que tiene al reclutar y seleccionar empleados.

Tercero una buena selección es importante debido a las implicaciones legales que tiene al hacerla negligentemente.

Cabe destacar, que la selección de personal es de gran importancia debido a que de ésta va depender el éxito de la empresa y la producción eficiente de su empleado, así como, en la selección de personas el personal de nuevo ingreso a la organización se dará cuenta del clima donde se va a desenvolver a la hora de realizar sus actividades.

Proceso de Selección de Personas:

Señala Chiavenato (2002), que la selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos, los candidatos que

superan la primera pasan a la etapa siguiente. Si no consiguen superar las dificultades son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales se aplican técnicas más costosas y sofisticadas. El proceso de selección utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.

Detalla también el autor, cada técnica de selección proporciona cierta información sobre los candidatos. Las organizaciones utilizan varias técnicas de selección para obtener la información de los candidatos, cuanto mayor sean las técnicas aplicadas, mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional.

Cabe mencionar, que cada organización puede aplicar distintos métodos de selección más adecuados para obtener información necesaria de los futuros miembros de la misma.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

Indica Malkovich, G. (1997) que la información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los Planes de Recursos Humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Concepto global de selección

Plantea Makolovich, G. (1997), que varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

Pasos de Selección citados por el autor señalado anteriormente:

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes:

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad:

Segundo paso de Selección citado por Malkovich (1997), las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Validación de pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no

debe emplearse para fines de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser *confiables*. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Pruebas psicológicas:

Según Malkovich, (obra Citada) que el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente:

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimiento son

más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión; incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

Paso 3: entrevista de selección.

El tercer paso mencionado por Malkovich (1997), consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Tipos de entrevista: Para Malkovich, menciona que por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no

estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista:

Señala Malkovich, (ob. Cit.) que para la preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al

candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post entrevista).

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: verificación de datos y referencias

El cuarto paso referido por Malkovich (1997), dice las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: examen médico.

El quinto paso referido por el autor mencionado anteriormente hace referencia a los análisis médicos requeridos por la empresa, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Paso 6: entrevista con el supervisor

El cuarto paso nombrado por Malkovich (1997), señala que el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: descripción realista del puesto

En el séptimo paso Malkovich, menciona que el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8: decisión de contratar

En este paso dicho por el autor anteriormente señalado, hace énfasis en la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Cabe considerar que cada paso de Selección que describe el autor tiene su etapa y su tiempo de duración.

Resultados y retroalimentación

Cita Malkovich, el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Bases Legales

La normativa legal que sustenta ésta investigación es la siguiente:

Constitución Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 91 Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para si y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizara el pago de igual salario igual trabajo y se fijara la participación que deba corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable

y se pagara periódicamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaría, de conformidad con la ley.

El artículo señalado anteriormente hace mención a que todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a un salario justo, que cubra con sus necesidades, que este acorde con la labor que realizan, que le permita vivir bien. Este salario será ajustado anualmente de acuerdo a la canasta básica.

Artículo 96 todos los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisito que lo que establezca la ley y el estatuto garantizara su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y la solución de los conflictos laborales. Las convenciones colectivas ampararan a todos los trabajadores activos al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad.

Este artículo se refiere a que todos los trabajadores tanto del sector público como privado tienen derecho a una negociación colectiva voluntaria.

Ley Orgánica del Trabajo (1997)

Artículo 8: Los empleados del sector público Nacionales, Estadales o Municipales se registrarán por las normas sobre carreras administrativas Nacionales, Estadales o Municipales según sea el caso en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistema de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional y gozaran de los beneficios acordados por esta ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

Los funcionarios o empleados públicos que desempeñen cargos de carrera tendrán derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos y a la huelga en conformidad con lo previsto en el título VII de esta ley, en cuanto sea

compatible con la índole de los servicios que prestan y con las exigencias de la Administración pública.

Se menciona que los empleados públicos Nacionales, Estadales o Municipales que se rijan por las normas de carrera administrativa gozaran de los beneficios acordados por esta ley.

Artículo 9: los profesionales que presten servicios mediante una relación de trabajo tendrán los derechos y obligaciones que determine las respectivas leyes de ejercicios profesional, pero estarán amparados por la legislación del trabajo y de la seguridad social en todo aquello que lo favorezca.

Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos profesionales se considerarán satisfechos por el pago de remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrato.

Ley del Estatuto y la Función Pública (2002)

Artículo 01 párrafo 02: Dispone que el sistema de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, proceso de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, Capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de meritos, ascensos, traslados, valoración y clasificación.

En el artículo anterior se contempla que el proceso de reclutamiento esta incluido en el sistema de la administración de personal.

Artículo 10 párrafo 07: Expresa que las oficinas de recursos humanos organizan y realizan los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de la carrera, según sus bases y aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Artículo 41: hace referencia a que el personal de Recursos Humanos es el encargado de hacer los concursos donde se elegirán los funcionarias y funcionarios públicos de carrera.

Artículo 43: menciona que la persona seleccionada del concurso tendrá un periodo de prueba por tres meses y si aprueba este periodo se ordenará el ingreso como funcionario público de lo contrario será revocado.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), el diseño de investigación “es el plan o estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (pág. 108).

El diseño indica al investigador a lo que debe realizar para alcanzar sus objetivos de estudio.

En cuanto al diseño que se aplicó fue de campo, la cual según Tamayo, Tamayo (1997), se define como:

El análisis sistemático del problema en la realidad con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores que constituye, explicar sus causas y efectos, predecir su ocurrencia, haciendo uso de su método y características de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos o en desarrollo (p. 114).

Este diseño especifica el método que se quiere tomar para la presentación de una investigación. Para la fines de esta investigación se investigó la problemática en el mismo sitio de su ocurrencia dando como resultado un diagnostico del problema.

Tipo de Investigación

Las características de estudio están enmarcadas dentro de la investigación del tipo descriptivo, basados en un trabajo de campo. Al respecto Selltiz, citado por Ramírez, T. (1999) que las investigaciones desempeñan aquellos estudios cuyo objetivo es la descripción con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situación o grupo, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características (p.84).

En tal sentido se ubica como una investigación descriptiva porque permite obtener con mayor precisión información referente al proceso de reclutamiento y selección de la empresa R.V Rodovias de Venezuela, C.A.

Por consiguiente, la relevancia de la investigación de campo dentro de este estudio, se origina porque mediante la misma se alcanzaron los objetivos específicos planteados en el estudio, y por ende el objetivo general. Por tanto las investigadoras recolectaron información acerca del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa R.V. Rodovias de Venezuela C.A.

Sistema de Variables

Zorrilla y Torres, citado por Pérez, A. (2002) plantean que una variable:

Es todo aquello que se puede medir, controlar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, cualidades que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observable de algo y a la vez son susceptibles a cambios, variaciones (p. 63).

En virtud de lo antes expuesto, las variables son proporciones que se miden y están sujetas a cambios y son utilizadas para alcanzar los objetivos de una investigación. Tomando para la investigación una series de variables que indican las debilidades que se presentan en la empresa.

En función a lo anterior se presenta a continuación el cuadro de operacionalización de las variables en estudio.

Cuadro 1

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variable Nominal	Variable Real	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa R.V. Rodovias de Venezuela C.A.	<p>Reclutamiento: Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer a una organización un conjunto de candidatos calificados. Chiavenato, (2002).</p> <p>Selección: Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Chiavenato, (2002).</p>	Proceso de Reclutamiento y Selección del personal Administrativo de la empresa R.V. Rodovias de Venezuela. C.A.	<p>-Reclutamiento Interno y Externo.</p> <p>- Pruebas de Selección</p>	<p>- Rotación y Movimiento de personal. - Planes de carrera. - Anuncios en medios de comunicación. - Conferencia en centros Educativos. - Pruebas de Selección: - Conocimiento - Psicometrías - Psicológicas - Entrevistas.</p>	<p>01</p> <p>02</p> <p>03</p> <p>04</p> <p>05</p> <p>06</p> <p>07</p> <p>08</p> <p>09</p>
Determinar las Fortalezas y Debilidades del Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en R.V. Rodovias de Venezuela. C.A.	<p>Fortalezas: Se refiere a los recursos que la institución dispone para lograr el reclutamiento y la selección del personal. Encarta, (2005).</p> <p>Debilidades: Circunstancia inmersa en el proceso de reclutamiento y selección que no le permiten a la organización realizar efectivamente proceso de captación. Encarta, (2005).</p>	Fortalezas y debilidades del Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de R.V. Rodovias de Venezuela. C.A.	<p>Efectividad de Recursos:</p> <p>Fortalezas</p> <p>Debilidades</p>	<p>Económicos Tecnológicos</p> <p>Humanos.</p>	<p>12</p> <p>13</p> <p>10</p> <p>11</p>
Establecer los factores que influyen en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de R.V. Rodovias de Venezuela	<p>Factores: Se refiere al perfil, las funciones y a la persona que ocupara un puesto dentro de la empresa. Larouse. (2000).</p>	Factores que influyen en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de R.V. Rodovias de Venezuela C.A.	<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externo</p>	<p>- Política de Compensación. - Presupuesto. - Ambiente Laboral.</p> <p>- Mercado Laboral</p>	<p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p>

Población y muestra

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2003), la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Por lo tanto, para fines de este estudio la población esta conformada por la totalidad del personal administrativo que labora en la Empresa: R.V. Rodovias de Venezuela. C.A. San Antonio de Los Altos – Estado Miranda. Esta distribuida de la siguiente forma: un (01) gerente General, Un (01) jefe de personal, un (01) jefe de compras, un (01) contador, siete (10) secretarias, tres (03) supervisores de área, siete (07) asistentes administrativos, cinco (05) supervisores de mecánica y tres supervisores de mantenimiento; dando para su totalidad 32 empleados en el área administrativa. El cuadro número 02 que a continuación se presenta indica la distribución de la población.

Cuadro 2

Distribución de la población y muestra del Estudio

Cargo desempeñado	Numero de personas
Gerente General	01
Contador	01
Jefe de Personal	01
Jefe de Compras	01
Supervisor de Área	03
Supervisor de Mecánica	05
Supervisor de Mantenimiento	03.
Asistente Administrativo	07
Secretaria	10
Total	32

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2003), con respecto a la muestra señala que la misma comprende en seleccionar algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población la cual están

tomando. Para la presente investigación, se tomó como muestra el cincuenta por ciento (50%) de la población, es decir dieciséis (16) empleados administrativos que laboran en la Empresa R.V. Rodovias de Venezuela. C.A. San Antonio de Los Altos – Estado Miranda; como técnica se utilizó el método intencional porque se quería conocer de primera mano las técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección.

Técnica de Recolección de Datos

Para recabar la información necesaria se utilizó la técnica de la encuesta, la cual, según Sabino. C. (1997) se trata de una información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego mediante el análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos escogidos.

Como instrumento se utilizó el cuestionario, para medir la variables de investigación, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (1999), afirman que el cuestionario consiste en un grupo de preguntas respecto a una o mas variables a medir (p.276). Dicho cuestionario estuvo constituido por dieciocho (18) Ítems de tipo cerrado referentes al reclutamiento y selección y contiene cinco (5) categorías de respuesta con la que se obtuvo la información de las personas que laboran en la empresa Rv. Rodovías de Venezuela, C.A.

Las alternativas están ubicadas en una escala tipo Likert y sus categorías de respuestas son:

Definitivamente No (1) significa que la persona no se identifica con la enunciación presentada.

Indeciso (3) significa que la persona no tiene conocimiento de la información presentada.

Probablemente No (4) significa posiblemente no posee información sobre la enunciación presentada.

Probablemente Si (2) quiere decir, que la persona quizás identifica la información presentada.

Definitivamente Si (5) representa que la persona identifica la información presentada. (Ver anexo A)

Validez del Instrumento

Para fines de esta investigación la Validez del instrumento se realiza a través del Juicio de distintos Expertos, el cual según Pérez (2002), la validación de un instrumento: se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores.

Por consiguiente, la validez del instrumento aplicado al personal administrativo de la Empresa R.V. Rodovias de Venezuela C.A., fue validado por un panel de especialistas conocedores del tema en estudio.

Confiabilidad

Hernández y otros (2000), considera que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados, para ello se emplea la técnica de validez de contenido del instrumento, donde este debe contener todos los ítems de las variables a medir.

Para el presente análisis, se realizó un estudio de confiabilidad, grado de fidelidad del instrumento entre medidas repetidas de la misma situación, libre de error de medida, utilizando para su evaluación el coeficiente de Alfa de Cronbach, a partir de una prueba piloto con un ejemplar del instrumento de respuestas cerradas, aplicada a diez (10) empleados de la empresa Rv. Rodovias de Venezuela C.A.

Para evaluar la correlación se realizó una matriz donde se presentan los ítems y los pesos correspondientes a la respuesta e cada uno de los usuarios, como se muestra en el cuadro 3 anexo.

Se realizó el análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach sobre la base de la matriz de correlación de los ítems; considerándose como parámetros de medición, valores de Alfa entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia, 1 consistencia perfecta). Según escalas propuestas por Hernández y otros (2000)

Considerando que el valor de alfa encontrado para el instrumento es 0.71, se concluye que se encontró una confiabilidad media entre las variables representadas en

los ítems, por lo que el instrumento analizado y evaluado se considera confiable para su aplicación en la correspondiente investigación.

Técnica de Análisis de Datos

La técnica de análisis de la información, según Méndez, C. (1998) consisten en la definición de procesos de codificación y tabulación de la información, para luego someterla a técnicas matemáticas de tipo estadístico (p. 48)

Los datos que se recopilaron a partir de la aplicación del cuestionario diseñado a la muestra objeto de estudio de la presente investigación, fueron clasificados y tabulados, procediéndose luego a su análisis, graficación e interpretación.

Se seleccionaron las alternativas: definitivamente si, probablemente si, indeciso, definitivamente no y probablemente no, de acuerdo con una escala de estimación tipo Likert; permitiendo obtener información acerca de la positividad o negatividad que se observa en la acción.

Fases de la Investigación

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, este trabajo de investigación se desarrollo de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- 1) Revisión previa de la bibliografía existente, sobre el tema a fin de sustentarlo desde el punto de vista teórico para apoyar la investigación.
- 2) Selección de la organización.
- 3) Formulación del problema y objetivos de la investigación.
- 4) Definición de las variables de estudio.
- 5) Selección de la población y muestra.
- 6) Operacionalización de Variables.
- 7) Diseño del instrumento que permitió recabar la información.

- 8) Determinación de la Validez del instrumento, a fin de evaluar la redacción y pertinencia de los ítems de acuerdo con los objetivos, variables e indicadores de la investigación.
- 9) Aplicación de la prueba piloto a 10 personas, que reúnan características similares a la población seleccionada para determinar la confiabilidad del instrumento.
- 10) Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- 11) Recolección y procesamiento de datos para obtener la información requerida en la investigación.
- 12) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- 13) Presentación de las Conclusiones y Recomendaciones.
- 14) Elaboración del informe final de la investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este capítulo, se presentan y analizan los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual consistió en un cuestionario aplicado al personal administrativo de la empresa Rv. Rodovías de Venezuela C.A. el análisis de los datos recopilados, se llevo a cabo en forma cuantitativa y cualitativa a través de la presentación de cuadros y gráficos correspondientes a cada ítems, en los que se indican la distribución de frecuencia de cada alternativa planteada, los cuales se agruparon en frecuencia absoluta (Fx) y frecuencia (Fi) a fin de delimitar las opiniones por los encuestados.

Seguidamente se presentan cada uno de ítems del cuestionario con sus respectivas tabulaciones y análisis del resultado. La información arrojada por el personal se verá reflejada en la distribución porcentual de los gráficos de cada ítem y los resultados obtenidos a través del instrumento, para posteriormente ser analizadas cada uno de los porcentajes de las respuestas dadas por los encuestados, sustentado con la bibliografía existente.

Cuadro 5

Ítems N° 01 ¿Conoce usted que es reclutamiento y selección?

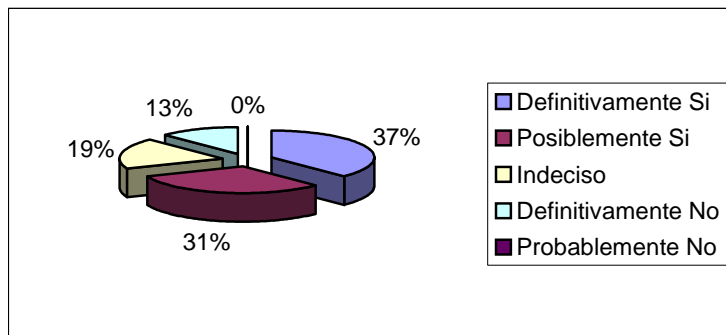


Gráfico 1. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 1.

ALTERNATIVA	F _x	%
Definitivamente Si	06	37%
Posiblemente Si	05	31%
Indeciso	03	19%
Definitivamente No	02	13%
Probablemente No	----	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 5 y gráfico No 1, en relación a la opinión de los encuestados, el 37% manifestó que definitivamente si conoce que es reclutamiento y selección, el 31% afirma que probablemente si conoce esos términos, el 19% estuvo indeciso, el 13% que definitivamente no lo conoce. De lo anterior se deduce que el personal, identifica el concepto de reclutamiento y selección. Es significativo destacar que Chiavenato (2002) señala la importancia de conocer los términos captación y selección de personal.

Cuadro 6

Ítem N° 02 ¿Asistió al reclutamiento por un anuncio en la prensa?

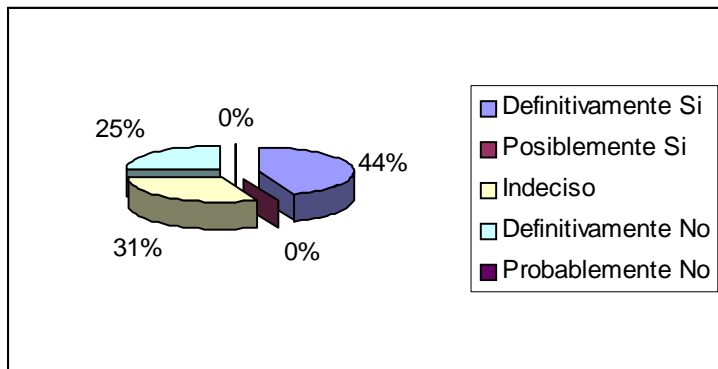


Gráfico 2. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 2.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	07	44%
Posiblemente Si	-----	0%
Indeciso	05	31%
Definitivamente No	04	25%
Probablemente No	-----	0%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 6 y gráfico No 2, se refleja que el 44% reconoció que si asistió al reclutamiento por anuncio de prensa, el 31% de las personas estuvo indecisa, el 25% manifestó que definitivamente no asistió por aviso de prensa. Evidentemente se observa que la mayoría de las personas asistieron al reclutamiento por anuncio en medio de comunicación. Como indica Chiavenato (20002), que unos de los factores de reclutamiento externo son los anuncios en medios de comunicación ya que son los más utilizados a la hora de captar al personal.

Cuadro 7

Ítem N° 03 ¿La organización utiliza como fuente la transferencia de personal?

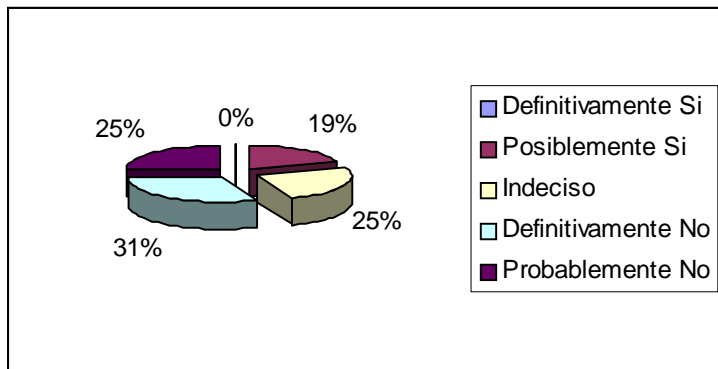


Gráfico 3. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 3.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	-----	0%
Posiblemente Si	03	19%
Indeciso	04	25%
Definitivamente No	05	31%
Probablemente No	04	25%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro 7 y gráfico No 3, el 19% de los encuestados afirman que probablemente si se utiliza la transferencia de personal para ocupar un puesto vacante en la empresa, el 25% estuvo indeciso, el 31% respondió que definitivamente no se utiliza ese medio y el 25% dice que probablemente no. Lo anterior conlleva a concluir que definitivamente no se utiliza ese medio para ocupar un puesto dentro de la empresa. Como indica Morea, L (2005) que es una ventaja de reclutamiento interno seleccionar al personal que ya esta dentro de la empresa

Cuadro 8

Ítem N° 04 ¿En la empresa se utiliza el ascenso de personal para ocupar puestos vacantes?



Gráfico 4. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 4.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	01	6%
Posiblemente Si	05	6%
Indeciso	05	31%
Definitivamente No	04	25%
Probablemente No	01	32%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el ítem presentado en el cuadro No 8 y gráfico No 4, se observa que el 32% de las personas encuestadas respondieron que probablemente no se utiliza el ascenso de personal para ocupar puesto vacantes, el 25% dice que probablemente no se usa este medio, el 31% se mantuvo indeciso, mientras que el 6% dice que probablemente si, igual que el 6% de los encuestados dicen que definitivamente si emplea este medio. Lo mencionado anteriormente nos lleva a deducir que definitivamente no se utiliza este medio de captación interna; aunque para Morea L, (2005), es un medio accesible a la hora de captar y seleccionar personas.

Cuadro 9

Ítem N° 05 ¿Existe en la organización la promoción de cargos a través de la planeación de carreras?

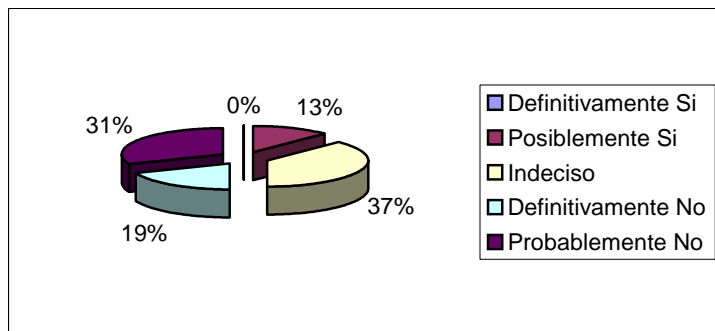


Gráfico 5. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 5.

ALTERNATIVA	F _x	%
Definitivamente Si	---	0%
Posiblemente Si	02	13%
Indeciso	06	37%
Definitivamente No	03	19%
Probablemente No	05	31%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados arrojaron que en el cuadro y gráfico anterior el 13% de las personas encuestadas afirman que posiblemente si existe en la organización la promoción de cargos a través de la planeación de carreras, el 37% se mantuvo indeciso, el 19% dicen que definitivamente no y el 31% respondió que probablemente no. Lo que nos indica que la mayoría de las personas que laboran en esa empresa no tiene conocimiento de lo que se refiere a la planeación de carreras. Como señala Malkovich (1997), que la promoción de cargos es una manera de motivar a los empleados para ocupar niveles más altos dentro de la empresa.

Cuadro 10

Ítem N° 06 ¿La empresa tiene convenios con institutos educativos a fin de aprovechar el potencial de los egresados para ocupar un puesto vacante dentro de la misma?

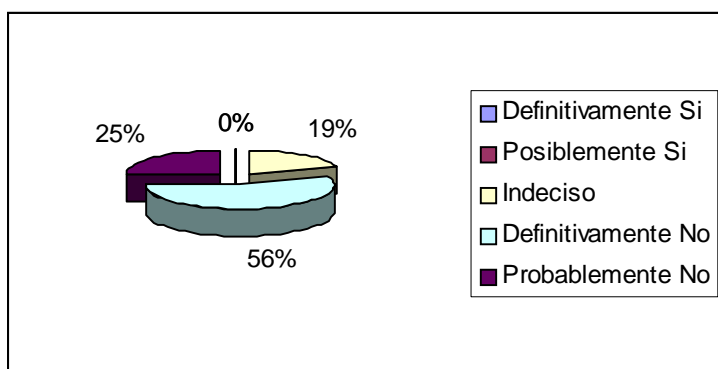


Grafico 6. Representación grafica de las respuestas dadas en el ítem 6.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	---	0%
Posiblemente Si	---	0%
Indeciso	03	19%
Definitivamente No	09	56%
Probablemente No	04	25%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 10 y gráfico No 6, se observa que el 56% de las personas encuestadas respondieron que definitivamente la empresa no tiene convenios con centros educativos, el 25% dice que probablemente no, mientras que el 19% se mantuvo indeciso; lo que nos lleva a deducir que mas del 50% de las personas opinan que no se tiene ningún convenio con centros educativos a fin de aprovechar el potencial de la misma. Como señala Chiavenato (2000), las instituciones educativas como: Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes, solicitantes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral.

Cuadro 11

Ítem N° 07 ¿Utiliza la empresa técnicas de Selección adecuadas para elegir al personal?

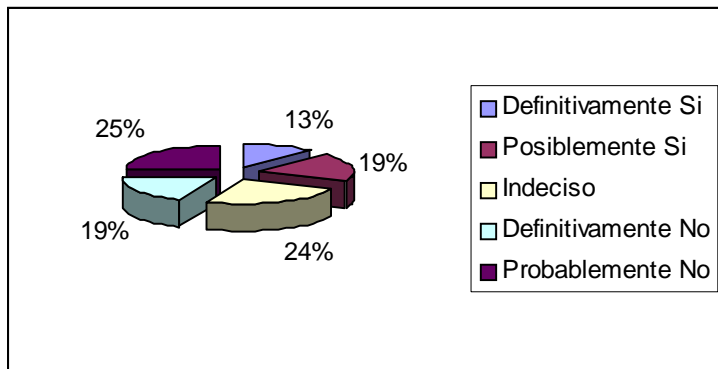


Gráfico 7. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 7.

ALTERNATIVA	F _x	%
Definitivamente Si	02	13%
Posiblemente Si	03	19%
Indeciso	04	24%
Definitivamente No	03	19%
Probablemente No	04	25%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Como se observa en el cuadro y gráfico que representa el ítem No 7, el 13% de las personas encuestadas afirman que definitivamente si se utilizan técnicas adecuadas de selección en la empresa, el 19% que posiblemente si, el 24% se mantuvo indeciso, el 19% que definitivamente no y el 25% respondió que posiblemente no se utilizan técnicas de selección adecuadas. Tal como indica, Malkovich (1997), que es importante aplicar las técnicas de selección adecuadas a la hora de elegir al personal de la empresa ya que de este va a depender el éxito o fracaso de la misma.

Cuadro 12

Ítem N° 08 ¿Qué prueba de Selección te aplicaron?

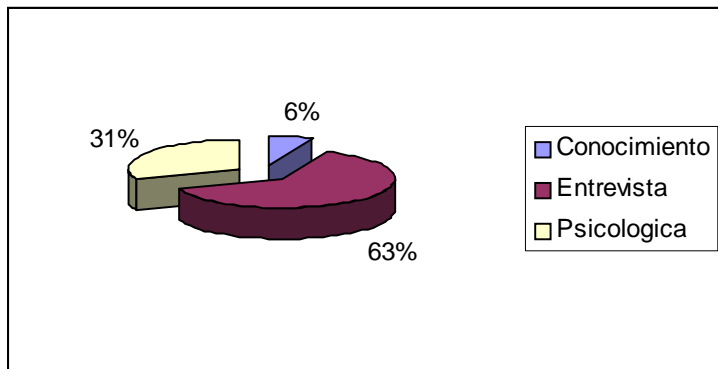


Gráfico 8. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 8.

ALTERNATIVA	Fx	%
Conocimiento	01	6%
Entrevista	10	63%
Psicológica	05	31%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados arrojados en el cuadro No 12 y gráfico No 8 nos indican que al 6% de los encuestados se les aplicó la técnica de conocimiento para su selección, el 63% se le aplicó la entrevista y al 31% se le seleccionó por medio de una prueba psicológica. Lo que nos lleva a concluir que la técnica que más utiliza la empresa para elegir al personal es la entrevista, tal como nos indica Malkovich (1997), que el tercer paso consiste en una práctica formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Cuadro 13

Ítem N° 09 ¿Las pruebas de selección son aplicadas por un experto en el área?

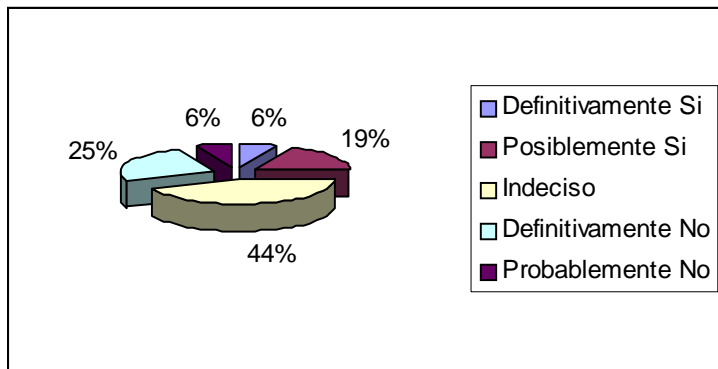


Gráfico 9. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 9.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	01	6%
Posiblemente Si	03	19%
Indeciso	07	44%
Definitivamente No	04	25%
Probablemente No	01	6%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 13 y gráfico No 9 se muestra que el 6% de los encuestados afirman que las pruebas de selección definitivamente si fueron aplicadas por un experto en el área, el 19% que probablemente si, el 44% respondió que definitivamente no y el 6% dice que probablemente no, lo que nos indica que definitivamente en la empresa no existe un personal calificado para elegir al personal. Tal como nos señala Malkovich, que para que la empresa tenga empleados eficaces tienen que ser bien evaluados a la hora de su elección

Cuadro 14

Ítem N° 10 ¿La empresa posee la cantidad suficiente de empleados para desarrollar las actividades que requiere la misma?

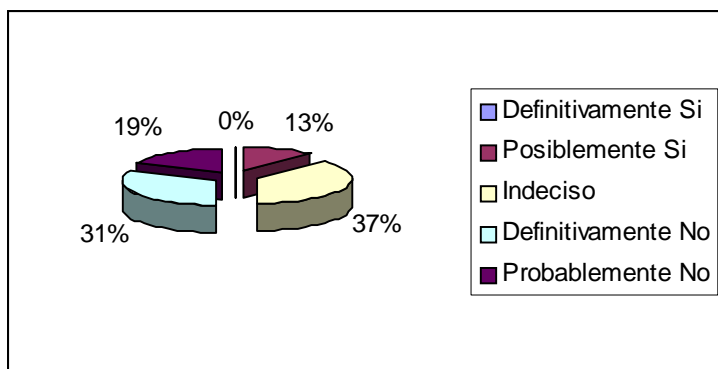


Gráfico 10. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 10.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	---	0%
Probablemente Si	02	13%
Indeciso	06	37%
Definitivamente No	05	31%
Probablemente No	03	19%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro y gráfico anterior correspondiente al ítem No 10, se puede observar que el 13% de los encuestados respondió que probablemente si existe la cantidad suficiente de empleados la ejecución de las actividades, el 37% estuvo indeciso, el 31% que definitivamente no y el 19% que probablemente no, lo que trae como consecuencia que la empresa no tenga éxito, tal como nos indica Chiavenato (obra citada) que para que una organización alcance su éxito se debe tener una equidad entre igual tareas igual empleados.

Cuadro 15

Ítem N° 11 ¿El personal que labora en el área administrativa esta capacitado para realizar sus funciones?

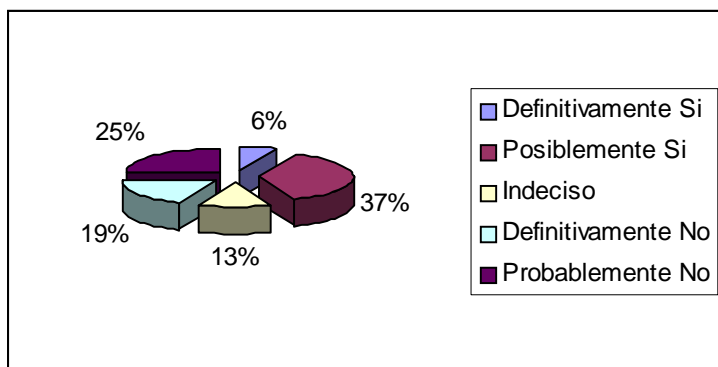


Gráfico 11. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 11.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	01	6%
Posiblemente Si	06	37%
Indeciso	02	13%
Definitivamente No	03	19%
Probablemente No	04	25%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados arrojados en el cuadro y gráfico correspondiente al ítem No 11, se observa que el 6% de los encuestados afirman que definitivamente si está capacitado el personal que labora en el área administrativa, el 37% que posiblemente si, el 13% estuvo indeciso, el 19% que definitivamente no y el 25% que probablemente no; en lo señalado anteriormente se observa, que la mayoría de los encuestado respondió que posiblemente la empresa cuenta con un personal calificado para la ejecución de sus actividades. Como señala Chiavenato para que la empresa pueda contar con empleados eficaces se debe tener una capacidad de conocimiento de sus funciones laborales.

Cuadro 16

Ítem N° 12 ¿Observo la organización durante el proceso de reclutamiento y

Selección?

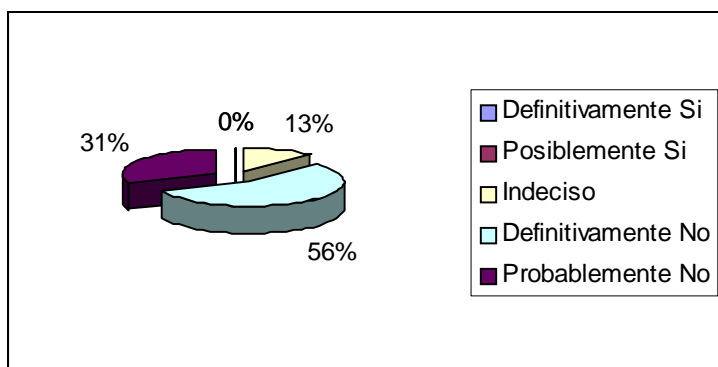


Grafico 12. Representación grafica de las respuestas dadas en el ítem 12.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	----	0%
Posiblemente Si	----	0%
Indeciso	02	13%
Definitivamente No	09	56%
Probablemente No	05	31%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 16 y gráfico No 12 se observa que el 13% de los encuestados se mantuvo indeciso al observar la organización durante el proceso de reclutamiento, el 56% respondió que definitivamente no y el otro 31% que posiblemente no, lo que se concluye que la mayoría de las personas encuestadas no observo el tipo de empresa en la que quería trabajar. Tal como señala Chiavenato (obra citada) que es uno de los condicionantes del mercado laboral es la tecnología y los conocimientos de los recursos humanos es por esto que es de vital importancia que se observe el tipo de empresa en la que se quiere laborar para estar seguro si le conviene o no.

Cuadro 17

Ítem N° 13 ¿Tiene la empresa recursos financieros y tecnológicos que permitan cubrir eficazmente los servicios prestados?

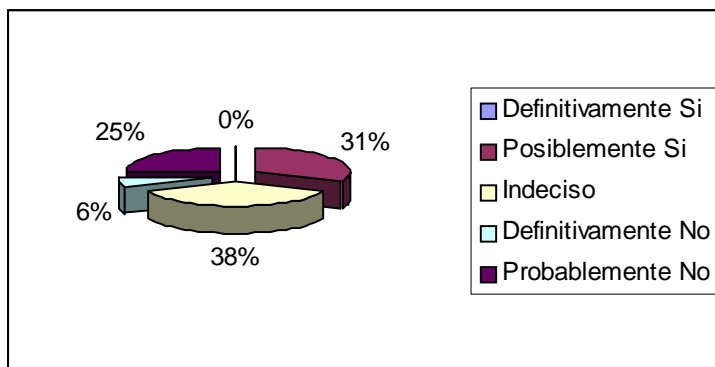


Grafico 13. Representación grafica de las respuestas dadas en el ítem 13.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	----	0%
Posiblemente Si	05	31%
Indeciso	06	38%
Definitivamente No	01	6%
Probablemente No	04	25%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro y gráfico correspondiente al ítem N 13, se observa que el 31% de los encuestados respondieron que posiblemente la empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir los servicios prestados, el 38% mantuvo una inquietud indecisa, el 6% que definitivamente no y el 25% afirma que posiblemente no. Lo mencionado anteriormente, nos confirma que las personas que laboran en la empresa no tienen conocimiento acerca de los recursos con los que cuenta la empresa. Tal como nos indica Chiavenato (obra citada), uno de los factores más importante de una empresa es el capital financiero, la tecnología que se tiene y los recursos humanos empleados.

Cuadro 18

Ítem N° 14 ¿La empresa posee políticas de compensación para motivar a los empleados?

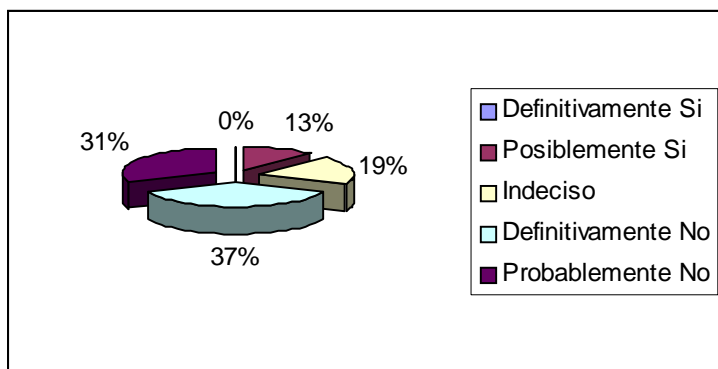


Grafico 14. Representación grafica de las respuestas dadas en el ítem 14.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	----	0%
Posiblemente Si	02	13%
Indeciso	03	19%
Definitivamente No	06	37%
Probablemente No	05	31%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados arrojados en el cuadro y gráfico del ítem No 14 se observa que el 13% de los encuestados señalan que posiblemente si la empresa posee políticas de compensación, el 19% estuvo indeciso, el 37% respondió que definitivamente no y el 31% que probablemente no, lo que nos deduce que la empresa no posee políticas de compensación para motivar a los empleados. Según Chiavenato (obra citada) que las políticas de compensación son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

Cuadro 19

Ítem N° 15 ¿Cuenta la organización con un presupuesto acorde para reclutar y seleccionar al personal requerido?

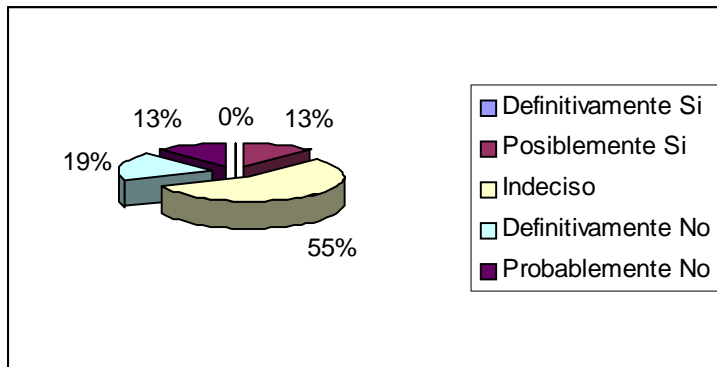


Grafico 15. Representación grafica de las respuestas dadas en el ítem 15.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	---	0%
Posiblemente Si	02	13%
Indeciso	09	55%
Definitivamente No	03	19%
Probablemente No	02	13%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 19 y gráfico No 15 se puede observar que el 13% de las personas encuestadas respondió que posiblemente la empresa cuenta con un presupuesto acorde para reclutar personas, el 55% estuvo indeciso, 19% que definitivamente no y el 13% que probablemente no, como podemos observar que las personas que allí laboran no tienen conocimiento del presupuesto que se emplea al momento de reclutar y seleccionar al personal que requiere la empresa. Describe Castillo, J. (1983). Que el costo previsible de reclutamiento incluye costo y depende de las políticas de la misma.

Cuadro 20

Ítem N° 16 ¿Los cargos existentes poseen descripción de cargos y funciones definidas que permitan cumplir con el proceso de reclutamiento y selección?

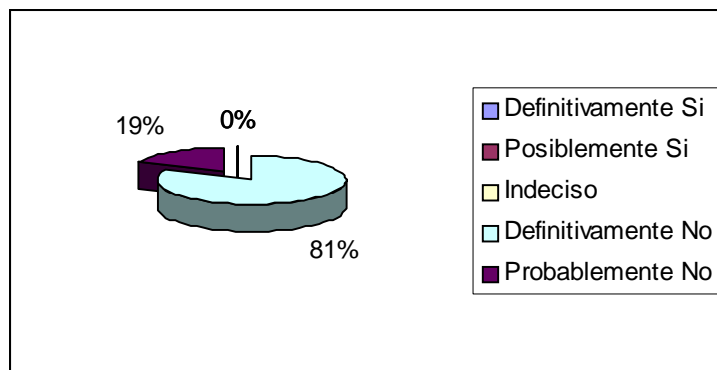


Gráfico 16. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 16.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	----	0%
Posiblemente Si	----	0%
Indeciso	----	0%
Definitivamente No	13	81%
Probablemente No	03	19%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

En el cuadro No 20 y gráfico No 16 se observa que el 81% de las personas encuestadas afirman que la empresa no cuenta con un manual de cargos que describa las tareas y actividades de cada uno de los puestos, el 19% que posiblemente no. Lo que nos confirma que definitivamente no existe un manual descriptivo de cargos dentro de la empresa donde especifique las funciones de cada uno de los puesto. Tal como nos indica Chiavenato (obra citada) que una empresa debe tener especificado las funciones, tareas y obligaciones de cada uno de los cargos.

Cuadro 21

Ítem N° 17 ¿El área administrativa cuenta con un ambiente adecuado que permita desempeñar las funciones?

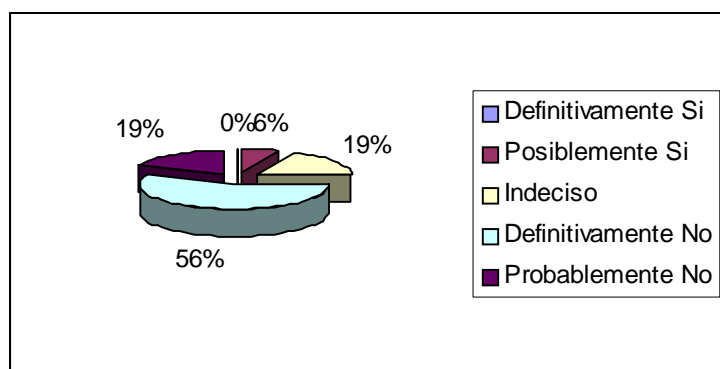


Gráfico 17. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 17.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	----	0%
Posiblemente Si	01	6%
Indeciso	03	19%
Definitivamente No	09	56%
Probablemente No	03	19%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico correspondiente al ítem No 17 el 6% de los encuestados respondió que posiblemente si se cuenta con un ambiente adecuado para desempeñar las actividades, el 19% estuvo indeciso, el 56% que definitivamente no y el 19% que probablemente no, lo mencionado anteriormente nos confirma que la organización no cuenta con un ambiente adecuado para que las

personas que allí laboran se encuentren a gusto en el momento de ejecutar sus actividades.

Cuadro 22

Ítem N° 18 ¿Observó el tipo de empresa cuando ofertó el cargo?

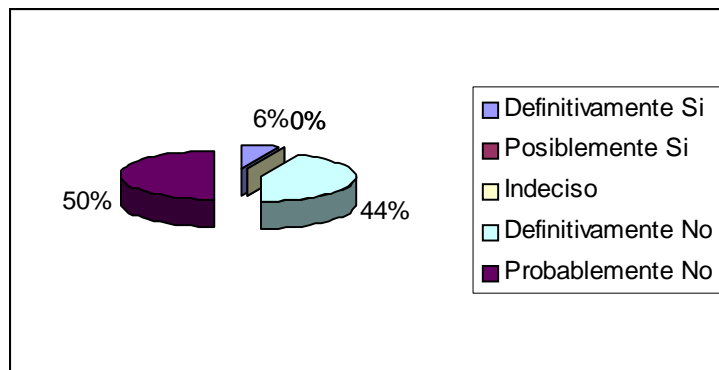


Gráfico 18. Representación gráfica de las respuestas dadas en el ítem 18.

ALTERNATIVA	Fx	%
Definitivamente Si	01	6%
Posiblemente Si	---	0%
Indeciso	---	0%
Definitivamente No	07	44%
Probablemente No	08	50%
Total	16	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra 2006

Análisis:

Los resultados arrojados en el cuadro y gráfico correspondiente al ítem No 18 se puede observar que el 6% de las personas encuestadas afirman que observaron el tipo de empresa cuando ofertó el cargo, el 44% que definitivamente no y el 50% que probablemente no. Lo que nos aclara que siendo éste unos de los condicionantes del mercado laboral la mayoría de las personas no observa las empresas cuando ofertan

los cargos. Tal como nos se4ñala Chiavenato (obra citada) que es muy importante observar la empresa y el tipo de cargo que oferta para estar seguro si le conviene o no.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico descripción del proceso de Reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa Rodovias de Venezuela C.A, la misma no cuenta con un personal competente que pueda captar y elegir al personal idóneo para ocupar un puesto vacante dentro de la misma, por otra parte no se aplica la técnica de selección adecuada.

Con respecto al segundo objetivo específico del trabajo de investigación donde se determinan las fortalezas y debilidades del personal encargado del proceso de reclutamiento y selección del personal, se puede inferir que de acuerdo a la encuesta aplicada al personal administrativo que actualmente labora en la organización la misma posee muchas debilidades como: el proceso de Reclutamiento y selección es llevada a cabo por un contador, no posee un manual descriptivo de cargo donde se especifiquen las tareas, funciones y obligaciones de cada uno de ellos; deficiencia en la estructura organizativa, ambiente laboral inadecuado, no posee suficientes equipos de computación, teniendo como única fortaleza la cancelación de un bono adicional.

En tal sentido se puede concluir que uno de los subsistemas mas importantes es el de Reclutamiento y Selección de personal ya que es el primero y donde comienza la función de los demás subsistemas, también es de vital importancia para

la organización porque es donde se selecciona al personal capacitado que va a llevar a la empresa al éxito o al fracaso.

Por otra parte, la persona encargada del proceso y selección de personal debe tener clara las técnicas a utilizar y que se aplique adecuadamente, no importa la cantidad de métodos siempre y cuando sean bien utilizados. Dependiendo del tamaño de la empresa y del presupuesto con el que esta cuente, si no posee una persona con conocimientos de Recursos Humanos siempre existe la opción de contratar una empresa outsourcing que se encargue de ese trabajo y así evitar errores que puedan llevar la empresa al fracaso.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones anteriormente señaladas se realizan las siguientes recomendaciones y sugerencias a la empresa Rodovias de Venezuela:

- Contratar un especialista de Recursos Humanos para que se encargue de los procesos inherentes al mismo.
- Aplicar las técnicas de selección adecuada a la hora de elegir al personal que ocupara un cargo dentro de la empresa.
- Elaborar un manual descriptivo de cargo donde se especifiquen las actividades y obligaciones de cada uno de los puestos.
- Mejorar la estructura organizacional e incorporar la unidad de Recursos Humanos.

Recomendaciones al colegio universitario de los Teques Cecilio Acosta “CULTCA”:

- Dar a conocer este trabajo de investigación a la comunidad de estudiantes de Recursos Humanos, en vista de sus Implicaciones en materia de Reclutamiento y Selección.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw hill. Cuarta Edición.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw hill. Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw hill. Cuarta Edición.
- Dessler, W. (1996). Administración de personal. México: Pearson. Sexta Edición.
- Hernández, S Fernández, C y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw hill. Segunda Edición
- Hernández, S. y otros. (2000). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw hill.
- Ramírez, T. (1998). Como hacer un Proyecto de Investigación. Guía Práctica. Cuarta edición.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. México: Tercera Edición. Limusa.
- Wayne, Mondy y Noe. (1997). Administración de Recursos Humanos. Prentice Hill. México.
- Werther, W. (1997) Administración de Personal y recursos Humanos. México: Mc Graw hill.
- Malkovich, George T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. México: Mc Graw hill.

Documentos legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial N° 36860. Caracas.

Ley del Estatuto de la función pública. (2002). Gaceta Oficial N° 37522.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 5152

Informes Técnicos

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y postgrado. (2003). Manual de Elaboración de Trabajo y maestría y tesis doctoral. Caracas. Carmen Salazar.

Trabajos de Grado

Hernández. (2004). Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección basados en competencia para los empleados del departamento de Recursos Humanos de Domínguez y Compañía. División- hojalatas. Planta Los Teques. Trabajo de Grado publicado. Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta. Los Teques Edo. Miranda.

Rodríguez. (2003). Análisis de la técnica de reclutamiento y selección del personal técnico en el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos- SENCAMER. Trabajo de Grado publicado. Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta. Los Teques Edo. Miranda.

Salazar, C. (2002). Modelo de estrategias gerenciales dirigidos a los directores de las secciones pedagógicas de los centro de reclusión penal del Estado Miranda. Trabajo de Grado publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Fuentes Electrónicas

Malkovich, George. Administración de personal/ Empresarios- 175- com. Htm 1997 (Disponible) WWW. Monografías.com

Microsoft Encarta (2005)

ANEXOS