



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO.**

**Autora:** Rojas C. Mónica Y.  
**C.I.:** 22.407.025

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones  
Industriales

Bárbula, abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO.**

**Autora:** Rojas C. Mónica Y.  
**C.I.:** 22.407.025

**Tutor:** Servio Tulio Ferrer

Bárbula, abril de 2016





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO DE TÍTULO**

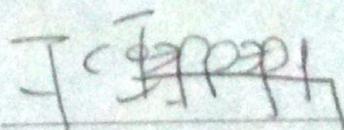
Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por la Bachilleres: Rojas C., Mónica Y. C.I.: V-22.407.025, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior:

**RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO**

Título actual:

**EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO.**

Tutor: 

Lic. Servio Tulio Ferrer

C.I: 4460371



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO.**

**Autora:** Rojas C. Mónica Y.

**Tutor:** Servio Tulio Ferrer

**Fecha:** Abril 2016

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general analizar el sistema de reclutamiento y selección de personal y la efectividad laboral de una institución financiera ubicada en Valencia-Edo. Carabobo. En este sentido, los postulados teóricos considerados se enmarcan en los aportes sobre el reclutamiento y la selección de personal y la efectividad laboral la cual se pudiera medir a través de las evaluaciones de desempeño. Para el cumplimiento de los objetivos específicos trazados, el estudio se apoyó en una investigación de campo, con un nivel descriptivo fundamentada en el enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por los veintes (20) trabajadores que integran la Empresa. Al evaluar el tamaño de la muestra se evidenció que no era necesario abordar el muestreo no probabilístico, por ello, se escogió el total de la población por ser un número reducido de personas a quienes se les aplicó un (01) instrumento de recolección de datos, de treinta (30) interrogantes. El mismo se validó a través de juicios de expertos. La información recolectada se trató a través de los procedimientos estadísticos descriptivos como cuadros de frecuencias y gráficos para una mayor comprensión de los análisis.

Descriptores: Evaluación del Desempeño, Reclutamiento de Personal, Selección de Personal.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA

EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO.

**Autora:** Rojas C. Mónica Y.

**Tutor:** Servio Tulio Ferrer

**Fecha:** Abril 2016

## SUMMARY

The research has as general objective, to analyze the system of recruitment and selection of personnel and labor effectiveness of a financial institution located in Valencia Edo. -Carabobo. In this sense, the considered theoretical postulates are part of the contributions on the recruitment and selection of personnel and work effectiveness which could be measured through performance evaluations. To fulfill the specific objectives set, the study was based on field research, with a descriptive level based on the quantitative approach. The population is consisted of twenty (20) workers who make part of the whole company. Evaluating the sample size, was evident that it was not necessary to address non-probability sampling, therefore, the total population was chosen to be a small number of people who were applied one (01) instrument data collection , thirty (30) questions. The same was validated through expert judgment. The information collected is treated through descriptive statistical procedures as frequency tables and graphs for better understanding of the analysis.

Descriptors: Performance Evaluation, Personnel Recruitment, Recruitme.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>Pág.</b>
<b>Resumen en Español.....</b>	<b>VI</b>
<b>Resumen en Inglés.....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice de Cuadro .....</b>	<b>XI</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos de la investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>Justificación de la investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
<b>Antecedentes.....</b>	<b>23</b>
<b>Bases teórica.....</b>	<b>28</b>
<b>Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>30</b>
<b>Subsistema de la Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....</b>	<b>34</b>
Planificación Estratégica.....	34
Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	36
<b>Objetivos de la Planificación Estratégica.....</b>	<b>37</b>
Propósitos.....	38
Ventajas.....	38
<b>Reclutamiento de Personal.....</b>	<b>39</b>
<b>Proceso de Reclutamiento de Personal.....</b>	<b>40</b>
<b>Medios de Reclutamiento.....</b>	<b>42</b>
<b>Reclutamiento Interno.....</b>	<b>43</b>
Ventajas del Reclutamiento Interno.....	45
Desventajas del Reclutamiento Interno.....	45
<b>Reclutamiento Externo.....</b>	<b>45</b>
Ventajas del Reclutamiento Externo.....	47
Desventajas del Reclutamiento Externo.....	48

<b>Reclutamiento Mixto.....</b>	<b>49</b>
<b>Fases del Proceso del Reclutamiento.....</b>	<b>50</b>
<b>Medios y/o Técnicas del Reclutamiento.....</b>	<b>51</b>
<b>Selección de Personal.....</b>	<b>52</b>
<b>Fuentes de Información Utilizadas en el Proceso de Selección de Personal.....</b>	<b>53</b>
<b>Etapas de la Selección de Personal.....</b>	<b>54</b>
<b>Evaluación del Desempeños como estrategia para conocer la efectividad laboral.....</b>	<b>58</b>
<b>Importancia de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>59</b>
<b>Objetivo De la Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>60</b>
<b>Procesos de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>61</b>
<b>Fases de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>61</b>
<b>Ventajas de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>67</b>
<b>Beneficios de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>68</b>
<b>Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>70</b>
<b>Medición de la Evaluación del Desempeños.....</b>	<b>71</b>
<b>Competencias que pueden ser Evaluadas.....</b>	<b>72</b>
<b>Bases Legales.....</b>	<b>73</b>
<b>Definición de Términos Básicos.....</b>	<b>75</b>

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

<b>Naturaleza de la Investigación.....</b>	<b>76</b>
<b>Estrategia Metodológica.....</b>	<b>77</b>
<b>Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....</b>	<b>82</b>
<b>Población y Muestra.....</b>	<b>83</b>

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
<b>Presentación y Discusión de los Resultados.....</b>	<b>85</b>

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>Conclusiones.....</b>	<b>117</b>
--------------------------	------------

<b>Recomendaciones.....</b>	<b>118</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadros N° 1.....	31
Cuadros N° 2. ....	33
Cuadros N° 3.....	35
Cuadros N° 4.....	43
Cuadros N° 5.....	45
Cuadros N° 6.....	50
Cuadros N° 7.....	55
Cuadros N° 8.....	61
Cuadros N° 9.....	61
Cuadros N° 10.....	92
Cuadros N° 11.....	93
Cuadros N° 12. ....	94
Cuadros N° 13.....	95
Cuadros N° 14.....	96
Cuadros N° 15.....	97
Cuadros N° 16.....	98
Cuadros N° 17.....	99
Cuadros N° 18.....	100
Cuadros N° 19.....	101
Cuadros N° 20.....	102
Cuadros N° 21. ....	103

<b>Cuadros N° 22.....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadros N° 23.....</b>	<b>105</b>
<b>Cuadros N° 24.....</b>	<b>106</b>
<b>Cuadros N° 25.....</b>	<b>107</b>
<b>Cuadros N° 26.....</b>	<b>108</b>
<b>Cuadros N° 27 .....</b>	<b>109</b>
<b>Cuadros N° 28. ....</b>	<b>110</b>
<b>Cuadros N° 29. ....</b>	<b>111</b>
<b>Cuadros N° 30. ....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadros N° 31.....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadros N° 32.....</b>	<b>114</b>
<b>Cuadros N° 33.....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadros N° 34.....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1.....	86
Gráfico N° 2.....	87
Gráfico N° 3. ....	88
Gráfico N° 4.....	89
Gráfico N° 5.....	90
Gráfico N° 6.....	91
Gráfico N° 7.....	92
Gráfico N° 8.....	93
Gráfico N° 9.....	94
Gráfico N° 10.....	95
Gráfico N° 11.....	96
Gráfico N° 12.....	97
Gráfico N° 13.....	98
Gráfico N° 14.....	99
Gráfico N° 15.....	101
Gráfico N° 16.....	102
Gráfico N° 17.....	103
Gráfico N° 18.....	104
Gráfico N° 19.....	105
Gráfico N° 20.....	106

<b>Gráfico N° 21.....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico N° 22.....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico N° 23.....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico N° 24.....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico N° 25.....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico N° 26.....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico N° 27.....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico N° 28.....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico N° 29.....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico N° 30.....</b>	<b>116</b>

## INTRODUCCIÓN

Una organización es una unidad compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

En consecuencia, el personal es el recurso más importante que posee una organización. Por tanto, es elemental encontrar los recursos humanos apropiados que realicen contribución valiosa para el logro de los objetivos. Cabe resaltar que el personal requiere una inversión de tiempo y dinero. Ya que constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de las personas y de la organización, toda esta inversión será retribuida en un equipo de trabajo eficiente y capaz.

En relación a lo anteriormente expuesto, la investigación se desarrolla en cinco (5) capítulos para facilitar su comprensión. A continuación se presenta la estructura.

Capítulo I El Problema; expone de forma precisa la situación a estudiar en el Planteamiento del Problema, el objetivo general y los específicos y finalmente la justificación de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico; En el que se señalan referencias de investigaciones anteriores que están directamente relacionadas con el problema en cuestión y constituyen los antecedentes. Así mismo, se presentan los referentes teóricos en los que se sustenta la investigación y los cuales sirven de contexto para el problema abordado.

Capítulo III Marco Metodológico; describe la metodología empleada y destaca los siguientes aspectos; Tipo de Investigación, nivel de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos.

Capítulo IV Análisis y Discusión de los Resultados; contiene el análisis e interpretación de datos, obtenidos del instrumento utilizado.

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

A nivel mundial los últimos años han sido de profundos cambios a nivel tecnológico, político y social, amén de los avances científicos que emplazan a las organizaciones laborales a los ajustes pertinentes, la velocidad de los cambios, las exigencias del mercado y las nuevas necesidades tecnológicas y humanas introducen cambios en los procesos esto requiere alinear un nuevo perfil profesional que sea capaz de afrontar los nuevos desafíos y la dinámica de los constante cambio a la que está sometido el mundo laboral actual; signado por la innovación, el manejo de la información que son la ley de estos tiempos de manera que debe tenerse claro que cada vez es más necesario tomar en consideración lo desconocido, pero factible, la evolución constante, la realidad del entorno, la empresa y la misión de las personas en ellas.

Antes esto es necesario mencionar al autor Toffler, A. (1983), cuando dijo que la vida social parte del impacto de tres olas de cambios tecnológicos. Según el, hace 10 000 años comenzó la primera ola de cambio con el surgimiento de la agricultura, la segunda ola sobreviene entre mediados del siglo XVIII y principios del XIX con la revolución industrial y la Tercera Ola de cambio llegó primero a Estados Unidos, en 1956 cuando, por primera vez, el número de trabajadores de la esfera de los servicios (empleados del comercio, la administración, las comunicaciones, la enseñanza, etcétera) superó al de los trabajadores industriales. (P217)

Lo anterior ubica a la organización laboral en la necesidad de evaluarse constantemente para poder apostar con bases firmes a la efectividad en el trabajo que según Stephen, R. (2009:65) “Es la capacidad para obtener resultados extraordinarios de tal manera que podamos seguir obteniendo resultados extraordinarios en el día de mañana”. Siendo así la diferencia entre una empresa exitosa y otra que no lo es, pudiera estar marcada por el compromiso de los recursos humanos que la integran ya que de estos depende la visión, misión, objetivos entre otros los cuales deben estar presente a la hora de requerir, buscar y cubrir una vacante.

Así, antes de publicar una vacante, hay que realiza una buena descripción del puesto de trabajo e identifica las características indispensables que se requiere en un profesional. Invertir tiempo en definir los objetivos y funciones del puesto a cubrir, garantiza comprender las necesidades reales de la empresa y cómo este nuevo empleado contribuirá a cumplir con las metas que se han planteado así poder cumplir con un buen proceso de reclutamiento y selección, antes esto es necesario mencionar que la eficacia de este proceso no solo depende de la manera en que se lleve a cabo ya que existen otras variables que pueden alterar los resultados a esperar.

En esta revisión se hace necesario evaluar los sistemas de Recursos Humanos entre los cuales el reclutamiento y la selección como punto de partida en el camino a garantizar el desenvolvimiento de cada persona en el lugar o sitio de trabajo donde desarrollan sus funciones o actividades, respondiendo cada día a los diversos desafíos que impone la sociedad actual, todo esto aunado con múltiples instrumentos cada día más eficientes, donde cada organización por diferente que sea siempre tendrá un común denominador, siendo estas las personas o trabajadores, los cuales

constituyen un recurso valioso, necesario y primordial para el alcance de las metas y el éxito de las mismas.

Debido a eso el proceso de reclutamiento y selección de personal es de gran importancia para el mantenimiento y desarrollo del recurso humano, dentro de una organización, ya que la calidad de la gestión depende principalmente de la calidad del recurso humano activo en ella. Siendo así, cabe citar a Chiavenato (2001:208), cuando dice que: “los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico. Las personas y las organizaciones se encuentran en un proceso interactivo de atraerse unas a otras.”

Además encontramos que según el autor Werher W.: (1991:90) Reclutar, es el proceso de identificar y atraer a la empresa a solicitantes capaces e idóneos. En cuanto a lo que se refiere a selección de personal. Villegas. (1.991:113), define selección como: Un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas o con conocimientos diferentes a las necesidades o competencias exigidas por el cargo provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido es por esa razón que tener un personal apto es el punto clave ya que hoy en día para las empresas es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son base para atraer y seleccionar a un conjunto de individuos que puedan ser capaces de ir alineados en la consecución de los objetivos organizacionales, encaminados a establecer como pilares en su forma de vida la misión y visión de la organización ya que la calidad de la gestión, depende principalmente de la calidad del recurso humano activo en ella. Siendo así, cabe citar a Chiavenato (2001:208), cuando dice que “los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico. Las personas y las organizaciones se encuentran en un proceso interactivo de atraerse unas a otras.” El mundo empresarial a raíz de los cambios constantes debe plantearse estrategias y utilizar herramientas que permitan enfrentar desafíos y por consiguiente lograr los objetivos propuestos.

Así mismo French (2002:29) afirma que “La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización”. Es por ello, que hoy en día en Venezuela las empresas han apostado todo a la gestión de recursos humanos en especial al proceso de reclutamiento y selección ya que desde allí se genera el primer contacto entre el posible candidato y la empresa, con la interrelación de estos dos elementos: reclutamiento y selección, se forma el proceso en sí, con el fin último de controlar el mejor personal que contribuya alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello se requiere una planificación que permita mejorar y actualizar el proceso y así cubrir las necesidades de personal a corto y largo plazo.

Luego de todo lo planteado es indispensable mencionar las nuevas tendencias de reclutamiento que en la actualidad es llamado reclutamiento 2.0 el cual no es más que la relación empresa-candidato mediante el acceso a las páginas web

específicamente las redes sociales o profesionales, hoy en día grandes empresas empiezan a usar estas redes sociales en sus políticas de selección ya que al menor coste económico se suma la posibilidad de acceder a un mercado muy amplio de candidatos y, especialmente, la oportunidad para practicar el llamado employer branding, es decir, posicionar la imagen de la empresa como un lugar positivo para trabajar. Así mismo, Rojas P. (2010) lo plantea como:

Uno de los cambios que más rápidamente ha estado madurando en los últimos años, es la búsqueda de personas a través de las redes social, metodología que se inició en los estados unidos y que está posicionándose con muchas fuerzas en los países de origen latino.(P09)

Debido a la revolución de las nuevas tecnologías y la aparición de las redes sociales nace el Reclutamiento 2.0, una nueva manera de llevar a cabo un proceso de selección de personal en la que todos y cada uno de los pasos se llevan a cabo en Internet a través de redes sociales profesionales como LinkedIn, XING u otras plataformas como blogs, páginas web, Nubelo, Infojobs, Red trabaja, y como empresas de reclutamiento 2.0 SNTalent , JaraTech Social Technologies o theRecruitery ya que los profesionales cuelgan sus contactos, sus formaciones y experiencias, siendo esto una ventaja para conseguir seleccionar al perfil más adecuado.

En atención a los planteamientos anteriores esta investigación se propone encontrar algunas respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Posee la empresa los medios de reclutamientos de personal adecuados a las nuevas tendencias y a la dinámica cambiante que rige el mundo actual?

¿Cuáles son las técnicas aplicadas por la empresa en la selección de persona?

¿Cuál es el nivel de efectividad laboral dentro de la organización?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el sistema de reclutamiento y selección de personal y la efectividad laboral de una institución financiera ubicada en Valencia-Edo. Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los medios de reclutamientos de personal aplicados por la empresa.

Describir las técnicas aplicadas por la empresa en la selección de personal.

Determinar el nivel de efectividad laboral dentro de la organización.

## **Justificación de la Investigación**

Con la presente investigación se quiere determinar la relación que tiene el proceso de reclutamiento y selección con la efectividad laboral que cada trabajador alcanza dentro de la organización.

Desde esta perspectiva se puede ver la planificación estratégica como la función principal de la administración integrada a la planificación de Recursos humanos; en este sentido para Sallenave (1997:42), “El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.” Mientras que para Werther y Davis (1984:44), “Una técnica para determinar en forma sistémica, la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá.”

Por esto el proceso de reclutamiento y selección es el eslabón de enlace entre el entorno y la organización, por ello, se le debe dar importancia a la elección de la persona más apropiada para la empresa, valorando lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena gestión organizacional y la contratación del candidato idóneo para los requerimientos de la misma.

Las organizaciones de hoy se encuentran en constante transformación, la cual se produce de manera interna y externa, requiriendo atención y reflexión de los procesos de cambios. Los encargados de la gestión organizacional buscan la manera de obtener un personal que se sienta comprometido e involucrado, que puedan brindar un alto nivel de efectividad laboral y rendimiento en su área de trabajo, aplicando herramientas innovadoras y nuevas tendencias para el manejo de las mismas.

El motivo que impulsa la realización de esta investigación, es analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para optimizar la efectividad laboral dentro de la organización por cada uno de los empleados, dado que existe una inamovilidad laboral por la cual a la empresa no le conviene de ninguna manera ingresar personal

sin tener el mayor respaldo a la efectividad. Ya que el cumplimiento de este proceso es ofrecer mayor margen de seguridad y economizar procedimientos lega

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En toda investigación, es necesario que el objeto del estudio y la correspondencia que se establece entre sus elementos, la teoría, el proceso de investigación y la realidad del entorno estén correlacionados teóricamente; al respecto, Tamayo (2000:66), expresa que el Marco Teórico o Conceptual es:” Un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.”

En consecuencia, el marco teórico es la ubicación del tema de estudio dentro de un conjunto de conocimientos teóricos, conceptualizaciones y antecedentes sólidos, que permitieron a través de la revisión bibliográfica abordar el tema y orientar la búsqueda, a fin de que contribuyan a afianzar el conocimiento y sirvan de base para dar inicio al desarrollo de la presente investigación. A continuación se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistema de variables

#### **Antecedentes**

En la búsqueda y recolección de información sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema en estudio, los cuales sirvieron de apoyo y basamento para el desarrollo de esta investigación a continuación se presentan algunas investigaciones que hacen referencia al tema, ya que estudian diferentes formas,

prácticas o estrategias para agilizar dichos procesos y obtener resultados más efectivos; entre ellas se encuentran las siguientes:

Escobar y Pacheco (2003), **Reclutamiento y selección: métodos tradicionales vs mercados virtuales de trabajo. Caso: goodyear de Venezuela c.a.** Trabajo de grado para optar al título de licenciado de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula

Esta investigación se orientó a estudiar el proceso de reclutamiento y selección de personal de Goodyear de Venezuela C.A., quien sigue los métodos tradicionales y utiliza el servicio ofrecido por los mercados virtuales de trabajo; por ello el objetivo general es analizar comparativamente el proceso de reclutamiento y selección de personal mediante los métodos tradicionales y los mercados virtuales de trabajo; para el logro de éste y de los objetivos específicos se aplicó un instrumento denominado cuestionario a la Gerente de Administración de Sueldos y Servicios al Personal; dicho instrumento arrojó como información las diferentes técnicas de reclutamiento y selección utilizadas por la organización, de acuerdo al método seleccionado y al cargo vacante. Esta investigación es de naturaleza descriptiva, ya que, especifica las características del proceso señalado. Llegando a la conclusión que lo más importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal, independientemente del método que se utilice es el saber aprovechar y desarrollar el recurso humano de la organización; para lograr esto lo más adecuado es saber combinar ambos métodos. Para poder saber si el proceso de reclutamiento y selección de una organización es ventajoso o no para esta, se necesita saber cuáles son los métodos para reclutar y seleccionar personal, he aquí la razón por la cual este antecedente sirvió de mucha ayuda para la realización de esta investigación.

Liendo y Rossty (2002), **Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Domínguez & CIA. S.A.** trabajo de grado para aptar al título de licenciado de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula

La investigación es de tipo descriptiva teniendo como objetivo general; identificar las debilidades y fortalezas existentes en el método de reclutamiento y selección de personal utilizado en DOMÍNGUEZ & CIA. S.A. Los datos fueron recolectados mediante una encuesta única a la persona involucrada directamente en el proceso; así como a través de la observación mediante entrevistas informales en el departamento de recursos humanos. Dando como resultado detectar fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que llevo al diseño de estrategias y planes de acción, con la ayuda de la matriz DOFA, que permite el cierre de las brechas que aparecen luego de realizarse el análisis comparativo del ser y el deber ser. En tal sentido se hace primordial la actualización de la empresa en materia de competencias laborales, capital intelectual y reclutamiento y selección de personal, que de la posibilidad de un aumento proporcional de la calidad del capital humano de la organización y por consiguiente un aumento en la competitividad y productividad de la empresa. La importancia de este antecedente radica en las debilidades y fortalezas que se pueden presentar en un proceso de reclutamiento y selección.

Barrios, Estradas y Garci-Aguilar (2002), **Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia del personal de nómina mensual de la empresa Aralven, s.a.** Trabajo de grado para aptar al título de licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Carabobo. Bárbula

La presente investigación tiene como objetivo proponer un sistema de evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia de los trabajadores de nómina mensual de la empresa Aralven S.A., la metodología utilizada corresponde a un proyecto factible ya que se orientó a resolver un problema y permite la posibilidad que se aplique la propuesta, el tipo de estudio fue de campo ya que permitió la interacción entre los objetivos planteados y la realidad de la empresa; este se desarrolló mediante el diseño de la propuesta. El personal de nómina mensual de la empresa conformó la muestra. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista y la encuesta y los datos obtenidos en la encuesta fueron tabulados y graficados. El resultado de la investigación fue una propuesta que plantea un sistema de evaluación de desempeño formal y objetivo donde la autoevaluación tiene gran valor para la empresa ya que permite conocer las opiniones de los trabajadores de sí mismos y su desempeño en la empresa. Con este sistema, la misma obtendrá información precisa y objetiva que le permitirá tomar decisiones concernientes a los empleados. Este antecedente es de gran importancia para la realización de esta investigación debido a que involucra la eficiencia y eficacia de un personal a través de la evaluación del desempeño, instrumento necesario para realizar dicha evaluación.

### **Bases Teóricas**

Según Arias (2006:39), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Las bases teóricas son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio. Es necesario entonces, la revisión necesaria de teorías, estudios, entre otros, vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la

problemática que se pretende abordar. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación

### **Administración de Recursos Humanos.**

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una organización está compuesta de seres humanos que se unen para un beneficio mutuo, y estas organizaciones se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente, siendo así la Administración de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de proporcionar a las organizaciones el personal capacitado, así como desarrollar en ellos habilidades y actitudes adecuadas para llevar a cabo las funciones que dentro de la organización les servirá para el cumplimiento de dichas metas u objetivos. De esta manera cabe mencionar a:

Cuadro Nro. 1

Mondy W. Robert N. (2005:4) cuando dicen que:	Chiavenato, I. (1994:139)	Dessler G. (2001:103) define a la Administración de Recursos Humanos como
“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales”	“la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”.	“las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.

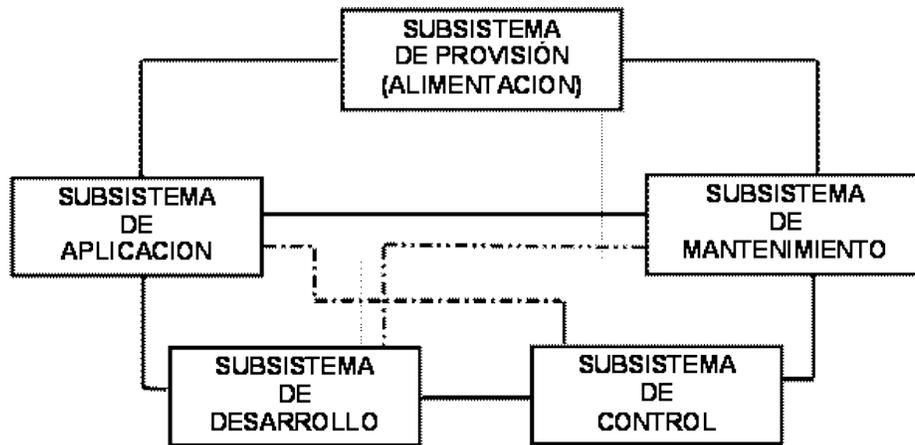
Fuentes: Mondy W. Robert N., Chiavenato I. y Dessler G. Administración de Recursos humanos 2005. Pág. 4, Administración de Recursos humanos 1994. Pág. 139; Administracion de Personal 2001. Pág. 103. Respectivamente.

Existen varios enfoques de los que significa Administrar Recursos Humanos, sin embargo, hay dos aspectos en común como lo son las personas y los objetivos o metas que cada organización tiene, lo que quiere decir; que la Administración de Personal tiene como objetivo conquistar y mantener las personas en las organizaciones, trabajando y dando el máximo de si para lograr dichos objetivos o metas.

**Subsistema de la Administración de Recursos Humanos:**

La Administración de Recursos Humanos consta de subsistemas interdependientes, Chiavenato, I (1994:31), según la siguiente figura se encuentra constituida de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 2



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 1990. Pág. 130

**Subsistema de Provisión (Alimentación) de Recursos Humanos:** Incluye la planeación de recursos humanos, investigación del mercado de mano de obra, reclutamiento y selección, donde se atraen e identifican los candidatos capacitados para llenar las vacantes, a través de los diversos medios de reclutamiento y técnicas de selección que permitan decidir que solicitantes serán contratados. Este subsistema cuenta con aspectos de suma importancia como lo son el reclutamiento y la selección por lo tanto la necesidad de clarificar estos tópicos

**Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos:** Como su nombre lo indica, este subsistema es el encargado de integrar de manera eficiente a los nuevos miembros de la organización. Esto significa que las personas que entran con características de novatos en la empresa, deben ser integradas a la misma, destinadas a su cargo y al mismo tiempo ser evaluados.

**Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos:** Este subsistema, abarca aspectos de cuidados especiales por citarlo de laguna manera con respecto al recurso humano de la organización, con el propósito de mantener en la empresa el talento humano que se desempeña en la misma. Para lograr este objetivo, es necesario que las organizaciones sobresalgan en planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, así como unas excelentes relaciones laborales que incentiven a sus miembros a permanecer en la empresa y sentirse parte de la misma.

**Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:** Son las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y organizacional que se ejecutan en la empresa, lo conforman el conjunto de inversiones que se realizan para el crecimiento del personal. Debido a que las personas tienen enorme capacidad para aprender, las organizaciones tienen una gran cantidad de medios para desarrollarlas y agregarles valor, así como capacitarlas y habilitarlas para el bienestar de la empresa y del país. Esto quiere decir, que las dos partes involucradas se beneficiaran mutuamente.

**Subsistema de Control de Recursos Humanos:** El control busca asegurar el correcto funcionamiento de la organización, que las diversas unidades marchen de acuerdo con lo establecido, es decir, funcionen en armonía y al mismo ritmo. Para todo esto, es necesario crear planes para alcanzar los objetivos determinados y que a su vez estén alineados con los mismos. Para lograr lo establecido en este subsistema, es necesaria la existencia de base de datos, sistemas de información en recursos humanos, así como también la auditoria de recursos humanos.

Por otra parte, Mondy, W y Robert, M (1997), destacan que el sistema de administración de Recursos Humanos está dividida en seis áreas funcionales entre los cuales se encuentran: Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos,

desarrollo de recursos humanos, compensación y prestaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales y con empleados e investigación de recursos humanos

### **Planificación Estratégica de Recursos Humanos.**

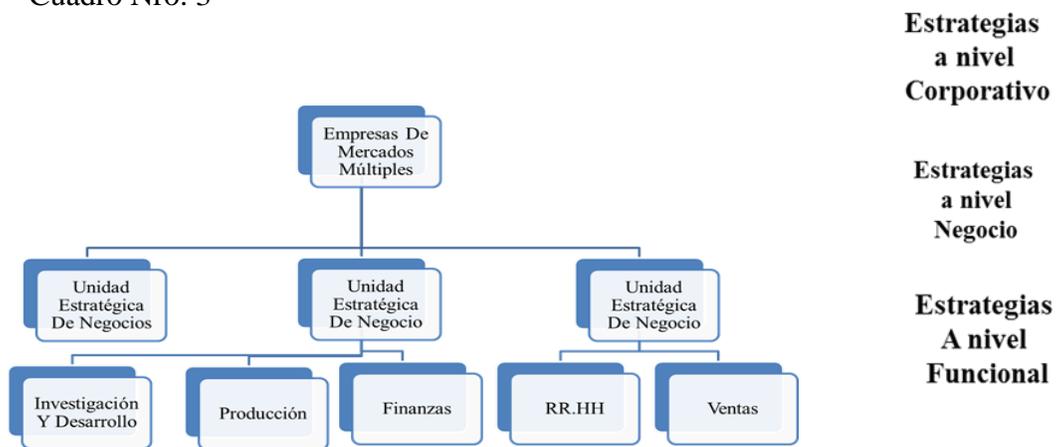
#### Planificación Estratégica

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, sustentan sus actos con algún método, plan o lógica. Estableciendo los planes a los objetivos de la organización y definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades y toman decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y así pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Para Murdick, (1994), "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir. Visto de esta forma la planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas.

Siendo así cabe mencionar a Sallanevee (1997:42), cuando dice que: “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en tiempo”. Mientras que para Stoner, J. Freeman (1994:209), las organizaciones emplean estrategias para lograr sus objetivos a través de tres niveles: Estos niveles están interrelacionados de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 3



Fuente: Stoner, J. Freeman. Administración. 1994. Pág. 209

- El nivel corporativo, formulado por la alta administración, con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones que tengan diversas líneas.
- Estrategias de unidad de negocios, la cual es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.
- Las estrategias de nivel funcional, las cuales fijan metas para diversas áreas funcionales, son más detalladas e implican periodos más cortos que las estrategias de nivel superior, pues estos contribuyen a coordinar esfuerzos y resolver conflictos.

## Planificación de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos, determinando en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Siendo así cabe mencionar a Gómez –Mejía, Balkin y Cardy (1997:71), cuando afirman: “que la Planificación de Recursos humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinante de bienes o de servicios en el futuro”.

Puchol (1993:70-71), afirma “que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales”. Es decir que esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria ya que una organización que no realice una planificación de recursos humanos no es capaz de responder a sus necesidades futuras de trabajadores.

Dentro de este orden de idea una vez que la organización planifique su futuro, se tiene que integrar con la planificación de recursos humano ya que cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente se tornan más eficaces. Es por eso que para Chi-Yi-Chen (1969:398), “la planificación de Recursos Humanos forma parte de la planificación general y consiste en conocer el potencial de la mano de obra y las necesidades determinadas por el desarrollo nacional para poder finalmente traducir estas necesidades en exigencias educativas”.

### **Objetivos de la planeación de Recursos Humanos**

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### Propósitos:

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, l fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

#### Ventajas:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economiza en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

## **Reclutamiento de Personal**

Es el proceso de encontrar y atraer candidatos capacitados para llenar los puestos vacantes. Permitiendo reunir un grupo adecuado de aspirantes calificados para llenar dichos puestos.

Partiendo de estas aclaraciones es necesario definirlo de manera concreta citando a Chiavenato, I. (2000), quien lo define como:

Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados 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 pretende llenar. (p. 208)

Así mismo, Mondy, W y Robert, N (1997:151), definen el reclutamiento “como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos vacantes en una organización”. Es decir el reclutamiento de personal es un proceso a través del cual se buscar atraer individuos mejores calificados para ocupar los puestos vacantes de una organización.

Mientras que Gómez (1998:134), afirma que reclutamiento es: “El proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”. Lo que quiere decir, que el reclutamiento tiene como función poner a disposición de la empresa un grupo de personas que cumplan con los requisitos necesarios, para luego

proceder a seleccionar al candidato más idóneo. En otras palabras, captar los recursos humanos que ingresaran a la organización, y que formaran parte de la fuerza de trabajo. De aquí la importancia que se tiene al reclutar personal idóneo que luego formara parte de la organización, ya que estos contribuyen en el logro de los objetivos y éxito deseados de las organizaciones.

En este orden de idea Villegas, M. (1991:95), nos señala que la función del reclutamiento consiste: “En reunir el número posible de aspirantes, con el fin de poder escoger entre ellos, los o el que se someterá al proceso de selección para determinar los o el que ingresara a prestar servicio a la empresa”. En resumen la función del reclutamiento consiste en el aprovechamiento continuo de personal para las organizaciones. Por otra parte, una vez que los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la empresa estén claro la siguiente actividad es atraer los candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

### **Proceso de Reclutamiento de Personal**

El proceso de reclutamiento inicia cuando se buscan nuevos candidatos, y concluye cuando se presentan sus solicitudes, es en este momento cuando entra el proceso de selección de personal. Cejas y Chirinos (2014), establecen que, no se tiene autoridad de efectuar cualquier búsqueda de talento, sin la debida toma de decisión de quienes tienen el cargo vacante. De este modo el jefe o encargado del área donde surge o se crea la vacante debe notificar al departamento de recursos humanos a cerca de la requisición de personal, en este sentido, Wayne y Robert (2005), se refieren a esta, como aquel documento que especifica el título del puesto,

el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al puesto de trabajo, entre otros detalles.

Finalmente una vez que el documento llega al departamento de recursos humanos surge la vacante y el gerente del departamento deberá verificar si existe la necesidad de este personal y además, determinar las características específicas que deberá tener el empleado que cubrirá la vacante, a través de un análisis de puesto de trabajo. De este modo, Gómez-Mejía, (2000:313), definen el análisis de puestos “como un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto”.

Dicho de otro modo el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente. Una vez obtenido el análisis del puesto de trabajo es empleada para la descripción de cargo.

Según Chiavenato, (1999), La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (P.276)

En otras palabras las descripciones de cargos son creadas por un empleador para detallar cada puesto de trabajo en la organización. A través de estas se describe la misión, las tareas relacionadas con el puesto, la función general del puesto y las responsabilidades. Una buena descripción de cargo sirve para una gran variedad de propósitos tanto para el empleador, los empleados como para los candidatos a un puesto.

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles de cargos, como resultado del estudio del trabajo, que no es más que la síntesis gráfica de las principales cualidades que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en el mismo. Para Sherman, Bohlander y otros (1999), la especificación de un cargo cumple una función decisiva en el proceso de reclutamiento y por ende, en todo el sistema de administración de recursos humanos.

Finalmente una vez llevado a cabo lo anteriormente expuesto, se cuenta con un conjunto de técnicas o medios para reclutar al personal que mayor se adapte al cargo.

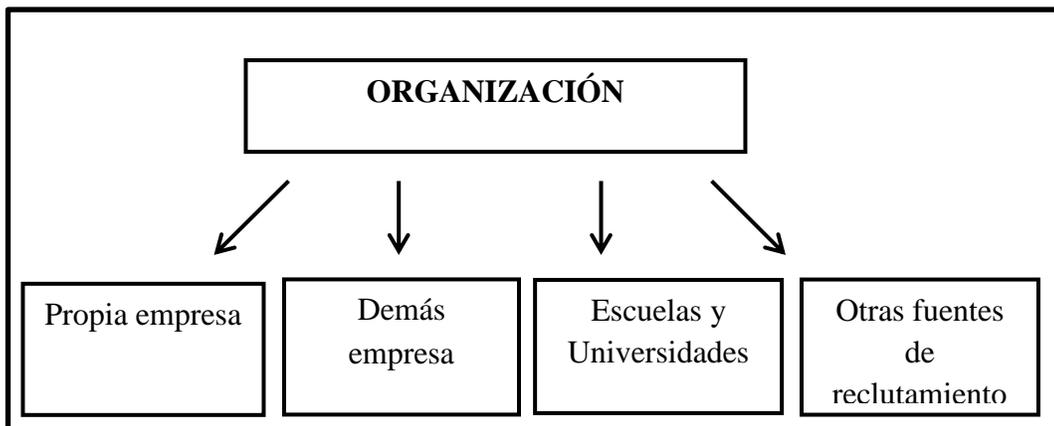
### **Medios de Reclutamiento.**

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que puedan estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o

potenciales, están trabajando en alguna empresa e incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento el interno y el externo.

Los medios de reclutamiento son variados, así como los tipos de candidatos, los cuales se escogerán dependiendo de las necesidades y oportunidades que la organización presente al momento de la existencia de la vacante. En la siguiente figura, Chiavenato I, resaltan las fuentes donde se pueden acudir en el proceso de reclutamiento.

Cuadro Nro. 4. Fuentes de Reclutamiento.



Fuente: Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos. 1996. Pág. 222

### **Reclutamiento Interno.**

Hablar de reclutamiento hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, pero la mayoría de las veces los empleados de la misma organización son la mayor fuente de candidatos, tanto así que algunos autores como Mondy, W y

Robert, N (1997), consideran que hasta el 90% de todas las posiciones administrativas son cubiertas de manera interna, por otra parte Villegas M, (1991:95), lo considera “Como la alternativa más importante que debe considerar la empresa, en el momento que se origina una vacante o se crea un nuevo puesto”

Es por ello que cuando en la organización se presenta una vacante, la empresa primero intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Esto exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

Siendo así, cuando una empresa realiza el reclutamiento interno se debe considerar elementos tales como los que plantea Chiavenato, I (1994:91):

- Datos básicos.
- Pruebas de selección.
- Evaluaciones de desempeño.
- Programas de entrenamiento y perfeccionamiento.
- Análisis y descripciones de cargos.
- Planes de carreras.
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución.

Por consiguiente realizar reclutamiento interno en una organización permite que los empleados vean que la competencia es recompensada y el desempeño podría fortalecerse dándole a los empleados el deseo de continuar trabajando en ella, así

mismo podría estar más comprometido con sus metas y tendrían menos posibilidades de irse de la organización.

Dentro de este orden de ideas, Chiavenato, I. (2000:233-224), señala las principales ventajas y desventajas que se presentan en el reclutamiento interno

Cuadro Nro. 5

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más económico para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir que los empleados nuevos tengan un potencial desarrollo para ascender.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce el candidato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede generar conflicto de interés en las personas que no demuestran condiciones o no tienen potencial para ocupar otras posiciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede surgir el inconveniente de no contar con los recursos suficientes cuando se necesite.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 2000. Pág. 224-233

### **Reclutamiento Externo**

Cuando no existen suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, la organización centra su atención en los candidatos externos, lo que requerirá de una predicción de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado

laboral y las condiciones del mercado ocupacional, incidiendo sobre los candidatos disponibles o empleados en otras organizaciones.

Chiavenato, I. (2000:225), expresa que el reclutamiento externo “Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”. Por otra parte Blanco, C. (1968:31), lo define como “recurso externo que incluye todas las personas potencialmente disponible, las cuales mediante un convenio razonable puede llegar a incorporarse a la empresa”

Entre las técnicas más utilizadas en el reclutamiento externo, según Chiavenato, I. (1994), se encuentran.

- Consulta de los archivos de los candidatos (archivos de elegibles)
- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en las puertas de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centro de integración empresa – escuela.
- Conferencias charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúen en el mismo mercado.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Agencias de reclutamiento.
- Otras de las técnicas utilizadas para reclutar el personal externamente son Internet y outsourcing, se podría decir que hoy en día son unas de las técnicas más utilizadas.

Realizar este tipo de reclutamiento permite a la organización traer nuevas experiencias ya que enriquece los recursos humanos, aportando sus ventajas y otras desventajas las cuales se son:

### **Ventajas del Reclutamiento Externo**

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

## **Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

## **Reclutamiento Mixto**

Una Organización no hace sólo realiza reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ya que al realizar reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante, surgiendo una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Chiavenato (2005), hace referencia a que las organizaciones ante las ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento, anteriormente señalados, han preferido una solución ecléctica, adoptando el reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

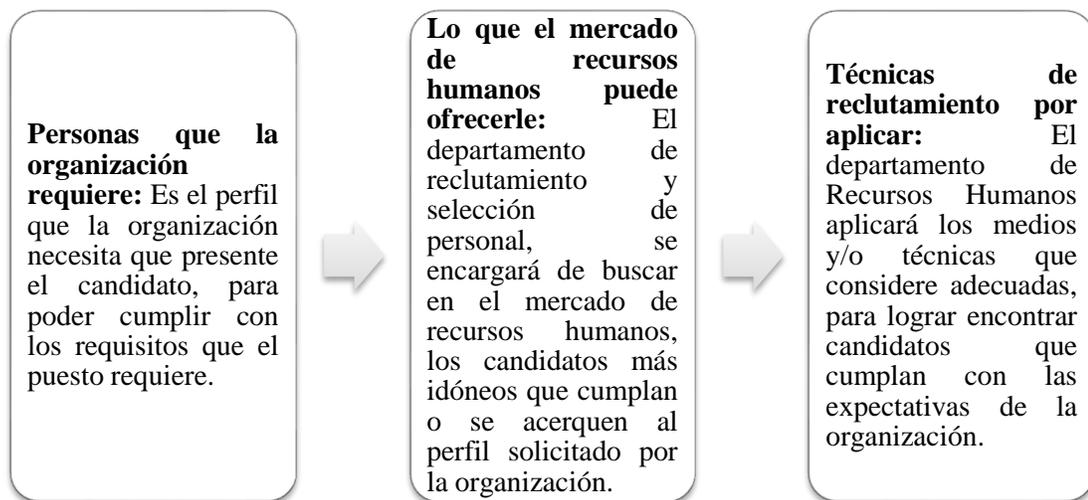
- **Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno**, en caso de que aquél no presente resultados deseables. A corto plazo la Organización necesita personal ya calificado y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.
- **Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo**, en caso de que no presente resultados deseables. La Organización da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- **Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente**. Este es el caso en que la Organización está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la Empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

## Fases del Proceso de Reclutamiento

Al reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva. Una organización la hacen las personas, por lo que si cuenta con las más aptas, entonces será una organización de alta competitividad.

En Chiavenato (2000), se encontró que las fases del proceso de reclutamiento son:

Cuadro Nro. 6



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 2000. Pág. 345

## **Medios y/o Técnicas del Reclutamiento de Personal**

Algunos medios de reclutamiento empleados son los siguientes:

- **Posteo y volanteo:** consiste en pegar posters con información de las vacantes existente en la empresa haciendo promoción con ellos en la localidad en la cual exista la vacante.
- **Perifoneo:** se contrata una empresa de perifoneo para que realice la promoción en las localidades, con una grabación de la empresa con los requisitos de la vacante.
- **Bolsas de trabajo en internet,** con este sistema la información que se canaliza es rápida y económica.
- **Organizaciones profesionales:** ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios.
- **Intercambio de bolsa de trabajo:** consiste en un acuerdo entre empresas que ocupen vacantes similares para hacer intercambio de candidatos.
- **Sindicatos:** Son una importante fuente para trabajadores de base ya que pueden proporcionar solicitudes para las necesidades de corto plazo.
- **Anuncios** es una técnica más común de atraer solicitantes, periódicos, revistas, radio, TV, anuncios en la vía pública, carteles y correo electrónicos.
- **Instituciones educativas:** son una fuente que suministra candidatos jóvenes instrucción formal y relativamente poca experiencia laboral.

Una vez recopilados los currículos o solicitudes de empleo como resultado de la promoción realizada con los distintos medios de reclutamientos, se procede a hacer una selección de los posibles candidatos dando inicio al proceso de selección.

## **Selección De Personal**

Una vez que se atrae esos posibles candidatos el reclutamiento ha finalizado dándole paso al proceso de selección intentando con este solucionar dos problemas básicos: la adecuación y la eficiencia del hombre en el cargo.

Siendo así, cabe citar a Alles (2000:115), cuando dice que: “la selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.”

En tal sentido, la selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determinará si debe o no hacer una oferta de empleo y el grado de atractivo que esta debe tener. De aquí se desprende que las metodologías de selección de personal buscan solucionar los dos problemas fundamentales ya mencionados en el párrafo anterior. Por otra parte, es importante señalar que el proceso de selección es más complejo de lo que se supone, ya que debe diferenciar entre los solicitantes, aquellos que poseen las características para un cargo determinado y aquellos que no las poseen, además debe clasificar a los solicitantes en términos de las calificaciones obtenidas, desde el más alto al más bajo. La selección básicamente se configura como un proceso de comparación y de decisión, lo que significa que de un lado, se encuentra el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y del otro los diferentes candidatos, los cuales compiten por el empleo.

Ya que todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias del cargo. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección podría despreciarse. Sin embargo, hay diferencias individuales, tanto físicas, como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), que hacen que las personas se comporten, perciban las situaciones y se desempeñen de modo distinto. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. Básicamente el proceso de selección pasa a ser un proceso de comparación de decisión entre los vacantes; esto se debe a que al no contar con la persona adecuada para dicha vacante esta representaría para la organización costo en tiempo y dinero; así como también el impedimento al logro de los objetivos.

Por tales motivos es necesario, que el proceso de selección sea transparente, que durante el proceso se contraten los empleados idóneos, de tal manera que la empresa cuente con un personal seleccionado de acuerdo a especificaciones claras y precisas. Para ello las etapas de la selección de personal se inician con el estudio de las solicitudes de empleo, que son llenadas por los aspirantes durante el proceso de reclutamiento, y se termina cuando el aspirante es contratado o rechazado.

### **Fuentes de Información utilizadas en el Proceso de Selección de Personal**

Dentro del proceso de selección se utilizan diversas fuentes con la finalidad de obtener una imagen confiable y válida del aspirante al cargo. Dentro de estas fuentes

se comprenden los instrumentos, técnicas, métodos o medios usados en el proceso de selección, lo cual se cumple con el siguiente proceso:

- Curriculum Vitae, es la presentación del solicitante para la organización en el cual se expresa sus datos básicos y experiencias laborales.
- Solicitud de empleo, es el medio más rápido y sistemático a través del cual se puede obtener información completa del solicitante.
- Entrevista, según Tim Hindle (1998:6), “una entrevista es un método para intercambiar información entre individuos “
- Prueba de Selección, es la técnica utilizada con el fin de evaluar el conocimiento de un individuo con relación a otro.
- Investigación de antecedentes Laborales, consiste en corroborar toda información pertinente del cargo que ocupaba y su desempeño dentro de la organización.
- Exámenes Médicos, a través de la evaluación se asegura que la salud del solicitante sea la adecuada para cumplir los requerimientos del cargo.

### **Etapas de la Selección de Personal**

Entre las etapas existen por supuesto, otras que complementan y configuran la secuencia de actividades a seguir, las mismas tienen variaciones de acuerdo a la clase de empresa, estas se conocen como: solicitud, verificación, pruebas, médico, entrevista y contrato. La forma en que estas etapas se cumplan, es de suprema importancia, por el impacto que puedan ocasionar en los aspirantes. En el cuadro No. 4, se ilustra el subsistema de selección de personal

Para complementar lo antes expuesto, con respecto a las etapas generales del proceso de selección, según Stoner y Freeman (1994), estas pueden ser:

Cuadro Nro. 7

<b>Etapas</b>	<b>Propósito</b>
Solicitud de empleo completa	Indicar la información necesaria con respecto al aspirante. Además de indicar el puesto del mismo
Entrevista preliminar inicial	Evaluar al candidato. Permite la eliminación de los que no están calificados para el cargo
Pruebas	Se mide las habilidades del currículum del candidato o de su solicitud de empleo
Investigación de antecedentes	Verifica la información y obtiene información adicional
Entrevista minuciosa de selección	Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.
Exámenes físicos	Es necesario para prever enfermedades
Es un paso que solo se hace cuando el candidato ya es calificado ya que puede ser costoso	
Oferta de trabajo	Es ocupado finalmente el puesto

Fuente: Stoner y Freeman. Administración. 1994. Pág.

Como puede observarse, el candidato necesita cumplir con una serie de requisitos, cualidades o características para poder ser admitido como trabajador de una organización, de esta manera la función que cumplen estas etapas, es conseguir la información personal de los candidatos con la finalidad de compararlos con las especificaciones del puesto. Por otra parte, la mayoría de los autores en el área de recursos humanos hacen referencia a estas etapas o técnicas de reclutamiento generalizando sus fases.

Chiavenato (1994), las estudia como técnicas de selección y las clasifica en cinco grupos que en síntesis significan:

- **Entrevista de selección:** Es considerada como el factor más importante y que influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato. Es uno de los métodos que más se utiliza en la selección. Por otra parte, la entrevista debe planificada, ya que esta permitirá conocer detalles.
- **Pruebas de conocimientos o capacidad:** Están clasificadas en generales: de cultura general y de idiomas; específicas: de cultura profesional y de conocimientos técnicos. Su objetivo es evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas mediante estudios, prácticas o ejercicio. Además pueden ser orales o escritas.
- **Pruebas Psicométricas:** Son aquellas que se basan en el análisis del comportamiento humano, a través de capacidades, aptitudes, interese o características del candidato, es una medida objetiva y estandarizada. Están basadas en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan cómo y cuánto varían la aptitud del individuo con relación al grupo de individuos.

- **Pruebas de personalidad:** Estudian de manera general los rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. Se investigan determinados aspectos de la personalidad en forma global y específica, además se investigan aspectos como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.
- **Técnicas de simulación:** Están compuestas por el psicodrama y la dramatización. Son basadas en el tratamiento grupal, son métodos de acción. La dramatización se basa en el individuo y al grupo social, su finalidad es reconstruir un contexto, el acontecimiento más cercano. El psicodrama se basa en la teoría de los papeles, cada cual representa sus papeles.

Dada la amplia gama de métodos de reclutamiento y selección, muchas empresas han adoptado por distintos modelos de mejor práctica para buscar la persona adecuada para el puesto vacante o de reciente creación. El reclutamiento varía desde la contratación de seleccionadores corporativos hasta la publicación de un anuncio en Internet para buscar a los mejores candidatos. Una vez que la solicitud es recibida, el proceso de selección (que puede incluir entrevistas, ejercicios de grupo, pruebas psicométricas o centros de evaluación) comienza. Medir la efectividad del reclutamiento y selección ahorra tiempo de las entrevistas y dinero en publicidad. Una vez ya concluido el proceso de reclutamiento y selección, se logra la contratación del personal mejor calificado que cubrirá la vacante o el cargo recién creado, ya que a largo plazo, la contratación del candidato adecuado hará que la organización mejore su eficiencia y sus resultados.

Finalizado todo el proceso y contando con un tiempo prudente que permita saber si este candidato fue el adecuado, si realmente se realizó un buen proceso de

reclutamiento y selección que dio como resultado al candidato mejor calificado según las necesidades del cargo y de la organización, se deberá aplicar una evaluación de desempeño, método que se elabora a partir de programas formales de medición, basados en una razonable información respecto al trabajador y a su desempeño en el cargo.

### **Evaluación del Desempeño como estrategia para conocer la efectividad laboral:**

Dentro de toda organización la evaluación del desempeño cumple un rol fundamental ya que se enfoca en evaluar a cada trabajador según el cargo que este ocupa, para asegurar que este recurso humano, se convierta en un soporte para el logro de los objetivos de la organización, tanto a corto como a largo plazo. De aquí la importancia de evaluar el desempeño ya que son las personas lo que constituyen la herramienta indispensable dentro de la organización. Para Stoner J, (1996:433), la evaluación del desempeño es: “el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo, los miembros de la organización”

En este orden de ideas Chiavenato, I. (1994:357), define la Evaluación del desempeño como “Una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Para, Luis Puchol (2000), la evaluación del desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, que pueden emitir juicios, acerca de los

trabajadores de una empresa, en su relación con sus labores diarias, sustituyendo los juicios ocasionales y formulados, de acuerdo con los más variados criterios. Lo que quiere decir que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Como toda evaluación esta debe aplicarse con el fin de estimar o juzgar el valor, las cualidades o el status de la persona que es evaluada; para la administrativa de Recursos Humanos esta constituye es una técnica de dirección imprescindible ya que a través de esta evaluación también se podrá encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa.

Resulta interesante referirse al criterio de Chruden y Sherman (1988:231), los cuales sostienen que: “por medio de un programa de evaluación del desempeño puede obtenerse una gran cantidad de información, la cual puede usarse como evidencia objetiva que sirva de base para aumentos de sueldos, ascensos, descensos, transferencias y despidos”.

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Debido a lo ya planteado se podrá considerar que la evaluación del desempeño ofrece información útil a la empresa para tomar decisiones sobre previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración y demás funciones de la administración de personal, presenta una importancia que requiere de atención, en el ámbito laboral, en referencia a este punto, Castillo Aponte (1999), explica que la evaluación del desempeño, es una función importante, tanto para el trabajador como para la empresa, dentro de todo lo considerado, el individuo satisface su necesidad de conocer la valoración que la institución tiene de su trabajo,

lo que le permite hacer sus propios planes de mejoramiento laboral, en vista de esto, la organización o empresa recibe retroalimentación sobre todas las funciones del proceso de administración de personal, sirviendo de apoyo al análisis de cargos, previsión de la fuerza laboral.

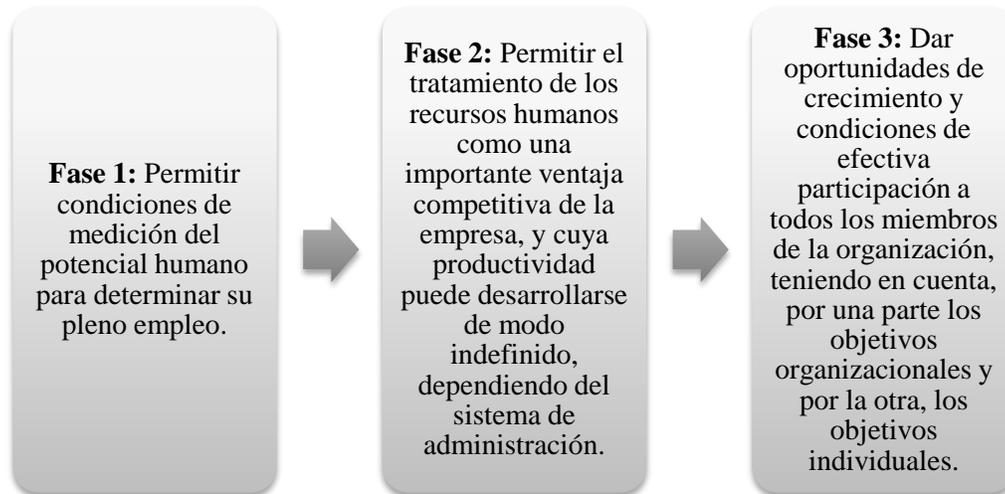
### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Chiavenato, I. (1988), refiere una serie de objetivos básicos para mejorar el rendimiento de los recursos humanos de la organización:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados, Retroalimentación.
- Información básicas para la investigación de recursos humanos
- Cálculos del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

Siendo así el autor hace referencia a que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

Cuadro Nro.8 Objetivos de la Evaluación del Desempeño por facetas



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 1988. Pág. 355

### Proceso de la Evaluación del Desempeño

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se nos permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar la información obtenida para mejorar el recurso humano que labora dentro de la organización. Además de calificar constantemente la calidad del trabajo, tomando en cuenta el potencial laboral de las personas que intervienen en el proceso, es por ello que dentro de este contexto se describe las fases de la Evaluación del Desempeño:

Cuadro Nro. 9 Fases de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Ernst & Young Consultores 2004.

Toda organización requiere de una implantación de un sistema de evaluación del desempeño, es por ello, que el enfoque que presenta, Ernst & Young Consultores (2004), las destaca en cuatro fases específicamente, a continuación se enfatizan:

#### a. Fase de Diseño

La fase de diseño, expone tres aspectos diferentes:

- Los objetivos de progreso, los cuales van dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas.
- Objetivos de apoyo, va dirigido a los evaluados. Cuando la evaluación se ha realizado correctamente se convierte en un mecanismo de motivación; haciendo énfasis, que mediante el sistema de evaluación del desempeño, se incrementa y mejora la comunicación entre Jefe y Colaborador.
- Y por último, los objetivos de supervisión, a través de la información que se recopila en este sistema, es de un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa ya que ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.

Siendo así es importante resaltar, si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

#### b. Fase de Implantación

Consiste en establecer las bases para el éxito del sistema, respecto a los involucrados en el proceso, donde a través se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para

facilitar la tarea de los evaluadores. La Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, enlazado con las fases, consiste en un proceso paulatino de aproximación que contempla, entre otros, los siguientes aspectos:

- La determinación de los papeles de las diferentes personas que intervienen en el proceso
- La formación de los evaluadores que van a ser responsables de la aplicación del sistema
- La definición y la aplicación del proceso de comunicación para los diferentes participantes en el proceso con el objeto de motivarles; 4. la aplicación piloto en un área de la organización.

Todo proceso de evaluación del desempeño, requiere de una serie de elementos que permitan ajustarlas a las necesidades de las Instituciones, es por ello, que se requiere de una implantación y fases adecuadas, para llevarlas a cabo, siempre previendo los parámetros de cada uno. Dentro de los aspectos ya considerados, en el proceso de la evaluación del desempeño, se abordaron dos elementos básicos, entre ellos las fases y la implantación del proceso, estos precisan de una programación y evaluación de desempeño. En relación a ello, Morales y Velandia (1999:), enfatiza lo siguiente:

El proceso de programación y evaluación permite la posibilidad de que los elementos expresen su concepto respecto a ellos en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones.(P274)

### c. Fase de Aplicación

La clave primordial de la evaluación es la entrevista, desde el momento de llevarla a cabo hasta después de su implantación, tomando en cuenta que es imposible obviar los aspectos logísticos del proceso; en base a esto, se presentan algunos elementos: convocatorias, el envío de cuestionarios, comunicación de fechas; etc. Considerar todos y cada uno de estos elementos va a garantizar al máximo el provecho del sistema. Las Personas que Intervienen en el Proceso de Evaluación del Desempeño, son responsables, de llevar a cabo, las operaciones y funciones de una organización, empresa o institución.

Es por ello, que Ernst & Young Consultores (2004), destaca a cada una de estas personas como:

- Evaluador, se le denomina como aquel que está encargado de realizar la evaluación de la actuación y de conducir las entrevistas individuales y debe fijar los objetivos para el siguiente período.
- Evaluado, persona sobre la que el evaluador realiza la apreciación. Además, debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador en la definición de nuevas acciones y objetivos y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.
- Supervisor del Evaluador, como aquel quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables o hacer reconsideración de las conclusiones e intervenciones en caso de que surjan conflictos entre evaluador y evaluado.
- Y al Responsable de Recursos Humanos, persona coordinadora del proceso, quien por lo tanto debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de

realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las conclusiones de las informaciones recibidas.

Para llevar a cabo una óptima fase de aplicación se requiere de personas conocedoras del proceso, donde la entrevista juega un papel importante en la evaluación del desempeño, es por ello que, dentro de las medidas de una entrevista, se debe tener como foco principal, las funciones que cumple: tales como, el facilitar información, obtener información de individuos y/o grupos, la influencia de aspectos de opiniones, comportamientos, entre otros, siendo esta un instrumento eficaz en las ciencias sociales. Por ella se recopilan datos objetivos de los interlocutores, como además permite captar opiniones de las personas encuestadas, donde se destacan elementos e interpretaciones convenientes. En vista de lo expuesto, Chiavenato (2000), considera que la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. En los parámetros de una entrevista debe existir la necesidad de darle al subordinado, el conocimiento de la información pertinente y significativa, en relación a su desempeño. Esta comunicación se establece en el lapso de la entrevista, de evaluación del desempeño.

La eficacia de la entrevista de evaluación del desempeño, debe poseer los siguientes propósitos: suministrarle al subordinado, las condiciones necesarias para el mejoramiento de su trabajo, a través de una comunicación, que refleje claridad y que sea inequívoca de su estándar de desempeño

d. Fase de Desarrollo

Principalmente se enfoca en el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además una de las bondades de esta fase de desarrollo es que también pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluados y evaluadores, es por ello, que los encargados de esta fase, es decir, los responsables del sistema en sí, deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos.

Ernst & Young Consultores (2004), centra de manera objetiva los pasos a seguir para llevar a cabo un efectivo proceso de evaluación del desempeño, destacando así los aspectos más elementales, permitiendo visualizar al momento de su aplicación, óptimos resultados.

Consecutivamente, el mismo autor, enfoca dentro de la fase del desarrollo la retroalimentación, siendo esta uno de los elementos esenciales, en el proceso de la evaluación del desempeño, ya que considera, como de vital importancia, la comunicación de los resultados de las personas intervinientes en dicho proceso.

Así mismo, Cummins y Donald (1985), destacan que la retroalimentación consiste en comunicar los resultados de la evaluación al evaluado y posiblemente a otros; puede usarse tanto para fines evaluativos, como para fines evolutivos.

Mientras que Cummins y Donald (1985), señalan también lo importante de ejecutar dicha retroalimentación, a todas personas, es por ello, que el autor enfoca la

siguiente interrogante: ¿Quién debe recibir la información sobre los resultados de la evaluación del desempeño? , Además considera, que dicha retroalimentación, debe darse al evaluado y al evaluador en todos los casos, es decir, el evaluador se incluye en esta declaración prescriptiva puesto que pueden involucrarse terceras partes en el proceso de evaluación; en lo relativo a esta declaración prescriptiva se enfoca directamente sobre el número reducido de pruebas empíricas disponibles sobre el tema, incluyendo el caso de la retroalimentación del evaluado, en el derecho ético de la persona evaluada de conocer los resultados de la evaluación. Es preciso mencionar que dentro de los resultados recibidos de una evaluación de forma satisfactoria, cabe la posibilidad de informar a los subordinados del evaluado sobre el buen concepto en que lo tienen los altos ejecutivos, donde se presenta el caso, de que si los altos ejecutivos están dispuestos a que la evaluación y retroalimentación sean seguidas de un importante aumento de las compensaciones que recibe el evaluado, los subordinados podrán encontrarse motivados a un mayor desempeño por imitación, el caso contrario, o sea, si es negativa, o si las compensaciones no se encuentran estrechamente vinculadas a los resultados de la evaluación, entonces será preferible no comunicarlo a los subordinados.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Dentro de este orden de idea, se podrán nombrar algunas ventajas de la evaluación del desempeño las cuales Villegas, J (1988), las señala como:

- Ofrece a los gerentes una oportunidad de pensar en su gente, sus aspectos positivos, sus deficiencias y su potencialidad de desarrollo.

- Ofrece la oportunidad para generar el dialogo entre los gerentes y los subordinados.
- Se elabora con tal motivo, programas de entrenamiento y desarrollo del personal que redundan en beneficio de todos.
- Se facilita la planificación a largo del desarrollo del personal, al elaborarse cuadros de reemplazos, programas de transferencias y promociones que repercuten en una mejor ubicación del personal, y en darles una preparación adecuada para las nuevas posiciones.
- El solo hecho de la evaluación sirve para promover el autoanálisis y tiene una fuerza motivadora en todo el personal.
- Proporciona un elemento serio de juicio, quizás no el más importante pero si de valor, para promociones, aumento de sueldos y otras acciones de administración de personal.
- Al ser evaluados todos los trabajadores sobre bases iguales se eliminan en su mayor parte los aspectos de favoritismo.
- El proceso de evaluación representa la formalización de una situación que informalmente se efectúa a diario con los demás, (pág. 23)

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Chiavenato, I. (2000), considera que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a

corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### Beneficios para el Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, como base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

#### Beneficios para el subordinado

- Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer las expectativas del jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación entre otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, atención al trabajo, entre otros.)
- Autoevaluar y autocritar su autodesarrollo y autocontrol.

#### Beneficios para la organización

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (tanto de ascenso como de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **Métodos tradicionales de Evaluación de Desempeño**

Chiavenato, I. (2000), define los siguientes métodos de evaluación:

- **Métodos de las Escalas Graficas:** Es el método que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores, posibilitando una visión integrada y resumida por los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de los empleados ante ellas.
- **Método de Elección Forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante las fases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.
- **Método de Investigación de Campo:** Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.
- **Método de Incidentes Críticos:** este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen **ciertas** características extremas capaces de

conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, donde las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en prácticas, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

- **Método de Frases Descriptivas:** Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligada la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (sino “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto del desempeño (sino “-“ o “S”).

## **Mediciones del Desempeño**

La evaluación del desempeño requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Werther, W. y Heith, D. (1995), explican que para ser útiles las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiable y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño, estas mediciones pueden ser:

- **Observación Directa e Indirecta:** La directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en personal, mientras que la indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.
- **Situaciones Hipotéticas:** En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas.
- **Objetividad:** Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, y tienden a ser índole cuantitativa. Se basan en aspectos que puedan expresarse en forma matemática.

- **Subjetividad:** Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones.

### **Competencias que pueden ser Evaluadas**

Dentro de la evaluación del desempeño se pueden evaluar distintas competencias, las cuales deben estar relacionadas con el cargo que ocupa el empleado ya que varía de una organización a otra. Según Grados, Beutelspacher y Castro (1997), pueden ser: Conocimiento del trabajo, relaciones interpersonales, iniciativas y creatividad, trabajo en equipo, comunicación, calidad de trabajo. Sin embargo el autor Arias, F. (1987), señala otras competencias que son: Higiene y Seguridad Industrial.

En una organización existen diferentes cargos o puestos de trabajo que definen un perfil del ocupante del cargo a través del cual se aprecian los diferentes rasgos que caracterizan a determinados cargos, lo cual exige la creación de un instrumento de evaluación que se diferencie en ocupación o cualidades especiales a evaluar.

## **BASES LEGALES**

En Venezuela existen una serie de Leyes, Reglamentos, Decretos y Estatutos que fundamentan la aplicación de la Evaluación de Desempeño tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas, a continuación se presentan las más importantes por orden de jerarquía:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Establece en el título IV, sección tercera: de la función pública en el artículo 144. “La ley establecerá el estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios de la administración pública”

2. Ley Orgánica de la Administración Pública Establece en el capítulo II, sección V: Determinación de los indicadores de gestión aplicables para la evaluación de desempeño, en su artículo 119: “El ministerio u órgano de control nacional, estatal del distrito metropolitano o municipal, a cargo de la coordinación y planificación determinaran los indicadores de gestión aplicables para la evaluación del desempeño institucional de los organismos desconcentrados y entes descentralizados funcionalmente, de conformidad con el reglamento respectivo”.

3. Decreto de Ley sobre el Estatuto de la Función Pública El decreto No. 1553, sancionado el 13 de Noviembre de 2001 y publicado en Gaceta Oficial No. 37.402 el 12 de Marzo del 2002 en el capítulo V: Evaluación de Desempeño, en los artículos 67, 68, 69, 70,71 y 72, contempla lo siguiente:

- La evaluación de los funcionarios públicos comprende un conjunto de normas y procedimientos.
- Los resultados de sus evaluaciones deberán ser presentados al Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- La evaluación puede ser ordinaria o extraordinaria.
- El Ministerio de Planificación y Desarrollo velara que los instrumentos de evaluación satisfagan los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad.
- La evaluación de los funcionarios públicos es obligatoria.
- La Oficina de Recursos Humanos establecerá planes de capacitación, desarrollo, incentivos, licencias y permanencia, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.
- El evaluado debe ser notificado de los resultados de la evaluación y podrá de no estar conforme, solicitar por escrito la reconsideración de la misma en un lapso de cinco días hábiles después de la notificación.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:**

**Candidato:** Persona que pretende algo especialmente, un cargo, premio o distinción.

**Organización:** Acción y efecto de organizar u organizarse. Sociedad, agrupación.

**Administración de Personal:** Los conceptos y técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

**Evaluación del Desempeño:** Es el sistema formal de revisión y evaluación periódica, que va a permitir al supervisor de personal, medir el grado de integración del empleado a la organización o el cargo.

**Trabajador:** Persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra persona. La prestación de su servicio debe ser remunerada.

**Puesto:** Posición o cargo que ejerce un trabajador.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En toda investigación se desarrolla un marco metodológico, el cual define el uso de los métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio donde se desarrolla la misma.

Para Tamayo y Tamayo (2003), expresan:

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo el proceso de investigación, con el objeto de ponerlo en manifiesto y sistematizarlo; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos estudios y de construir los datos a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (P29)

#### **Naturaleza de la investigación**

En el marco de este estudio, los datos utilizados para el análisis del sistema de reclutamiento y selección de personal y la efectividad laboral, se han obteniendo directamente del sitios de trabajo donde se realizó la investigación; permitiendo evidenciar la situación dentro de la organización, siendo así, conlleva la investigación al tipo de modalidad de campo. Que según Arias (1999:94) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin

manipular o controlar variables alguna”.

Así mismo el estudio se enmarcará dentro de una investigación de carácter descriptivo, Hernández, R. (1991), indicar que:

Las investigaciones descriptivas tienen como propósito describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir es medir, la descripción puede ser más o menos profunda pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. (P60)

En la investigación se realizara un estudio descriptivo que permitirá poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la organización.

### **Estrategia Metodológica:**

Son todas las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos de la investigación; la cual se ha abordado de la siguiente manera:

En primer lugar, se realizó una exploración documental, la cual permitió obtener una información más precisa sobre el tema de estudio, respondiendo a la revisión

exhaustiva de bibliográficas (Trabajos de grado, Internet y libros). Todo esto con el propósito de obtener una visión holística sobre la investigación a ejecutar.

Una vez explorada toda la documentación, permitió ampliar la aproximación al objeto de estudio, la justificación, los objetivos generales y específicos de la investigación los cuales son primordiales en la elaboración del proyecto. A su vez esta misma también, permitieron adquirir la indagación necesaria para elaborar el marco teórico.

Luego de esto se trabajó con las variables, presentes en los objetivos específicos, desglosando cada una de ellas para poder operacionalizar y lograr observar los aspectos de mayor importancia en la investigación de manera resumida, y así lograr cumplir con el objetivo general de la misma.

A través de un cuadro técnico metodológico el cual se presente a continuación:







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

Los instrumentos de recolección de información son elementos básicos que permite extraer la información de las fuentes consultadas estos pueden ser amplios y variados e ir desde una simple ficha hasta una compleja y sofisticada encuesta; Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refieren al respecto como un plan detallado de procedimientos que nos llevará a reunir datos con un propósito específico.

Como técnica se aplicara una entrevista como medio para obtener información, la cual se basa en un dialogo o conversación a cerca de un tema previamente determinado, dicha técnica se aplicará utilizando un instrumento de recolección de datos ampliamente utilizado, como lo es el guion de entrevista, además de indagar sobre el modelo de gestión que actualmente tiene la organización objeto de estudio. Es necesario mencionar que la entrevista será grabada para luego extraer toda la información importante y necesaria para esta investigación; cabe mencionar que esta técnica se le aplicara al Gerente de Recursos Humanos de la organización.

Así mismo, también se empleara la técnica de la encuesta, quien a su vez se utilizara como instrumento para la recolección de los datos, el cuestionario; el cual, Garza, A. (2007:282), lo define como “uno de los instrumentos más importante para perfeccionar el poder de la observación, y que tiene por objeto definir los puntos pertinentes en la encuesta, procurar la respuesta a dichos puntos y uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada”. En este estudio, el instrumento estará estructurado de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiple, entre otras, además es importante revisar los trabajos

anteriores al tema investigado, hasta que una vez recolectada la información se utilicen técnicas estadísticas como codificación, tabulaciones y análisis para interpretarlas. La encuesta se les aplicará a todos los trabajadores que conforman la organización objeto de estudio.

La técnica de revisión documental a través del fichaje será otra a utilizar, Cubillo (2008), expone que esta es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación. La misma permitirá indagar en documentos que serán facilitados por la organización objeto de estudio, para así obtener una información más profunda y complementaria.

### **Población y Muestra**

La población se refiere al conjunto de unidades consideradas como mercado potencial para el estudio. Hurtado, I. y Toro, J. (2005:124), la define como “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”. De igual forma Chávez (2007), identifica la población como el universo de la investigación, constituida por características o estratos para distinguir los sujetos, sobre los cuales se pretende generalizar los resultados.

Para desarrollar esta investigación, se considerara como sujetos de estudio a toda la población organización objeto de estudio ya que posee un número manejable, motivo por el cual no se tomará el muestreo, quedando así representada por un total de 20 trabajadores, quienes conformarán la denominada población finita. Ramírez

(1999), se refiere a la población finita como aquella en la que sus elementos son identificables por el investigador en su totalidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de la investigación en base a los porcentajes que arrojaron cada uno de los 20 ítems que conforman el instrumento, el cual, tiene un grado de alta confiabilidad de 0,625 que se aplicó a los 20 trabajadores que conforman la organización segregándolos de acuerdo a los indicadores y dimensiones descritos en el cuadro de variables. Por esto, el análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se presenta con cuadros de frecuencia acompañados de gráficos circulares para facilitar la interpretación de cada uno.

Siendo así, se realizó el análisis presentado los porcentajes obtenidos de las opiniones de los trabajadores encuestados, los cuales se contrastan con la realidad empírica de la organización abordada en el estudio, a los fines de concluir y recomendar los aspectos que se deban subsanar en el proceso de reclutamiento y selección.

## Análisis de los Resultados Obtenidos

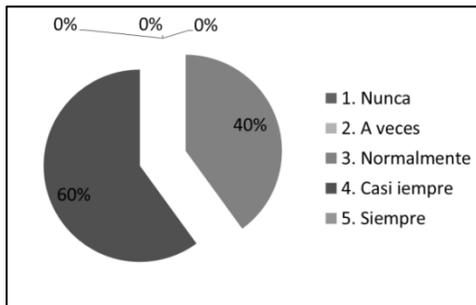
**Análisis del objetivo Nro. 1. Identificar los medios de Reclutamiento de personal aplicados por la organización.**

**Ítems 1.-** Se realiza Proceso de Reclutamiento y Selección Interno.

Cuadro Nro. 10.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	12	60%
3. Normalmente	8	40%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 1.



**Fuente: Rojas M. (2016)**

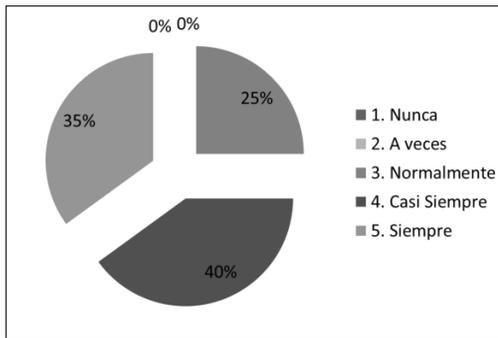
**Análisis:** El 60% de los encuestados opinan que a veces se realiza un proceso de reclutamiento y selección interno, mientras que el resto de los trabajadores representado por el 40% dicen que normalmente. De lo que se desprende, que existe una mediana tendencia de cumplimiento de este contexto por parte de Recursos Humanos en el reclutamiento y selección interno.

**Ítems 2.-** El personal contratado debe reunir todos los requerimientos exigidos en el perfil del cargo solicitado.

Cuadro Nro. 11

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	5	25%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafico Nro. 2



**Fuente: Rojas M. (2016)**

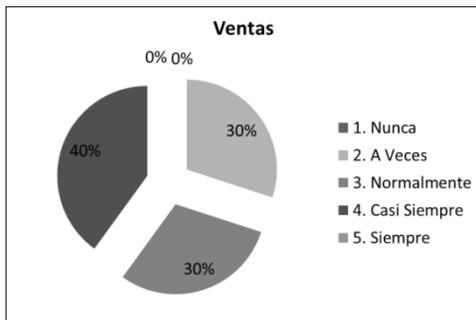
**Análisis:** La Mayoría de los encuestados la cual representa un 40% opinan que el personal contratado si debe cumplir con los requerimientos exigidos en el perfil del cargo solicitado, mientras que un 35% dice que normalmente y el otro 25% opina que a veces. Se evidencia que es necesario contratar al personal adecuado al cargo que este vacante.

**Ítems 3.-** Periódicamente los perfiles por competencia de los puestos de trabajo son revisados de acuerdo a las necesidades y exigencias del medio.

Cuadro Nro. 12

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	6	30%
3. Normalmente	6	30%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 3



**Fuente: Rojas M. (2016)**

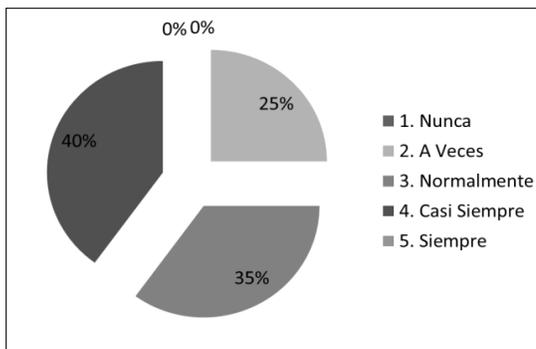
**Análisis:** Los datos del cuadro Nro. 5, indica que el 40% de los empleados opinan que perfiles por competencia de los puestos de trabajo son revisados de acuerdo a las necesidades y exigencias del medio, sin embargo el otro 30% indican q a veces mientras que otro 30% afirman que normalmente. Lo que refleja que existe una falla en cuanto a revisar los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades y exigencias del medio.

**Ítems 4.-** Mediante un proceso de selección interno los cargos deben obtenerse a través de la meritocracia.

Cuadro Nro. 13

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	5	25%
3. Normalmente	7	35%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 4



**Fuente: Rojas M. (2016)**

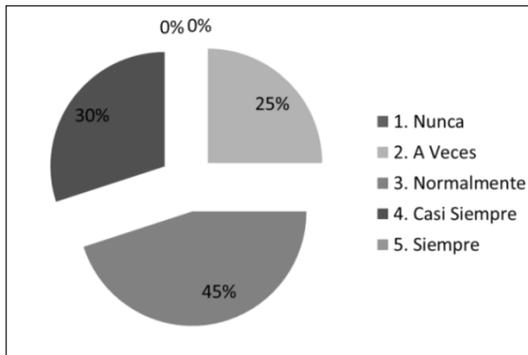
**Análisis:** En este caso se muestra que el 40% de los empleados opinan que casi siempre, mientras que el 35% cree que normalmente y el otro 20% dice que a veces, se puede observar que existe una variedad de respuesta sin embargo todos consideran que si se puede obtener cargo a través de la meritocracia.

**Ítems 5.-** Los medios de Reclutamiento que utiliza la organización son de su conocimiento.

Cuadro Nro. 14

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	5	25%
3. Normalmente	9	45%
4. Casi siempre	6	30%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Gráfico Nro. 5



**Fuente: Rojas M. (2016)**

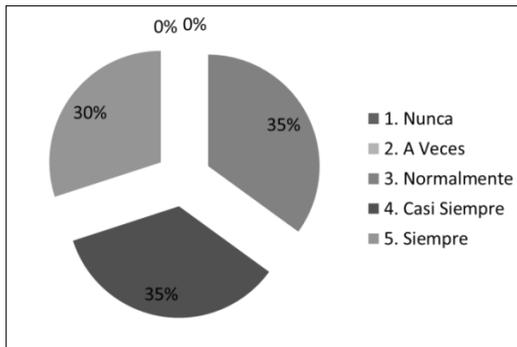
**Análisis:** Con respecto a esto ítem la mayoría representada por un 45% opina conocer los medios de reclutamiento de la empresa, sin embargo el 30% expreso que casi siempre lo conocen y solo a veces el 25%. Reflejando que la gran parte de los empleados tiene conocimiento de los medios de reclutamiento.

**Ítems 6.** Los métodos utilizados por la empresa para el Reclutamiento y Selección están acordes con sus necesidades y con las nuevas tecnologías de la Organización.

Cuadro Nro. 15

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	7	35%
4. Casi siempre	7	35%
5. Siempre	6	30%
Total	20	100%

Gráfico Nro.6



**Fuente: Rojas M. (2016)**

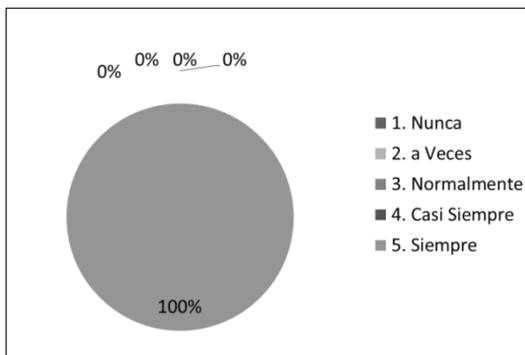
**Análisis:** De acuerdo a los datos expuestos, se evidencia que el 30% los empleados opinan que los métodos utilizados por la empresa para el Reclutamiento y Selección están siempre acordes con sus necesidades y con las nuevas tecnologías de la Organización, aunque un 35% opina q normalmente coincidiendo con el otro 35% que expresa q a veces. Este hallazgo refleja, que hay las fallas con respecto a los métodos utilizados por la empresa.

**Ítems 7.-** El contenido de los lineamientos de los perfiles por competencia de su puesto de trabajo son de su conocimiento.

Cuadro Nro. 16

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	20	100%
Total	20	100%

Gráfico Nro. 7.



**Fuente: Rojas M. (2016)**

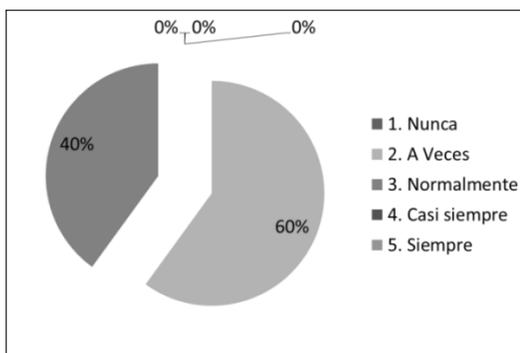
**Análisis:** El 100% de los encuestados, el cual está compuesto por los 20 empleados opinaron que siempre ha sido de su conocimiento los perfiles por competencia de su puesto de trabajo. Estos datos reflejan que los empleados están al tanto de sus perfiles.

**Ítems 8.-** El Departamento de Recursos Humanos informa dentro de la organización cuando surge una vacante.

Cuadro Nro. 17

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	12	60%
3. Normalmente	8	40%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 8.



**Fuente: Rojas M. (2016)**

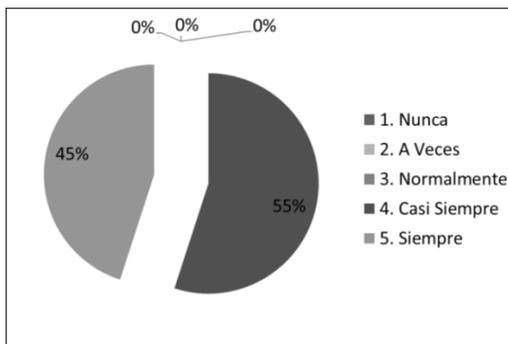
**Análisis:** El 60% de los encuestados afirman que solo a veces el departamento de recursos humanos da a conocer cuando surge una vacante y el 40% opina que normalmente. Esto demuestra que el reclutamiento interno no es la primera opción a la hora de iniciar un proceso de reclutamiento y selección.

**Ítems 9.-** El proceso de Reclutamiento y Selección es de manera objetiva y logra satisfacer las necesidades.

Cuadro Nro. 18

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	11	55%
5. Siempre	9	45%
Total	20	100%

Grafico Nro. 9



**Fuentes: Rojas M. (2016)**

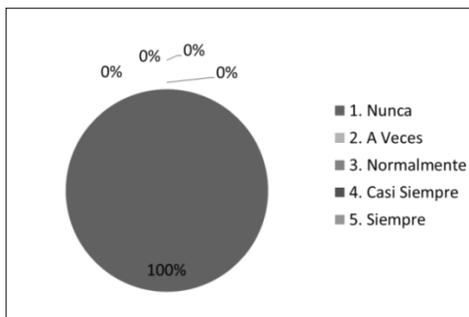
**Análisis:** Con respecto a esta interrogante el 55% de los encuestados opinaron que casi siempre el reclutamiento y selección es de manera objetiva y logra satisfacer las necesidades, sin embargo el otro 45% opino que siempre. De lo que se desprende, que existe una mediana tendencia de cumplimiento de este contexto por parte de Recursos Humanos.

**Ítems 10.-** La empresa utiliza los espacios de las Universidades para optar por algún candidato.

Cuadro Nro. 19

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	20	20%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 13



**Fuente: Rojas M. (2016)**

**Análisis:** De acuerdo a los hallazgos expuestos, el 100% de los trabajadores indico que nunca se usan los espacios de las universidades para un proceso de reclutamiento. Este hallazgo refleja, una falla inherente que existe en el proceso de reclutamiento de la empresa

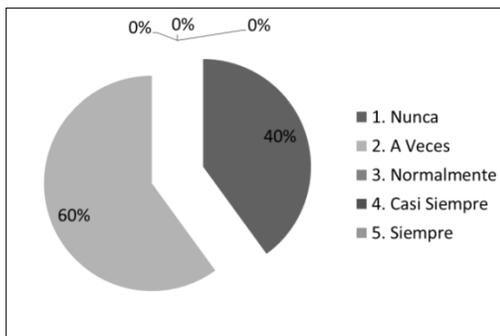
**Análisis del objetivo Nro. 2 Determinar el nivel de efectividad laboral dentro de la organización.**

**Ítems 11.-** El Departamento de Recursos Humanos promueve e involucra a todos los miembros de la organización para incrementar la efectividad de la empresa.

Cuadro Nro. 20

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	12	60%
5. Siempre	8	40%
Total	20	100%

Grafico Nro. 11.



**Fuente: Rojas M. (2016)**

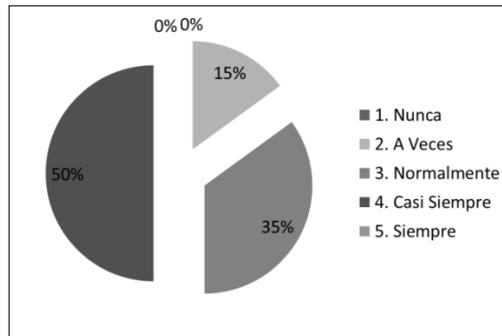
**Análisis:** En este caso los trabajadores respondieron un 60% que casi siempre mientras que el otro 40% dice que siempre.

**Ítems 12.-** Los resultados de sus Evaluaciones del Desempeños son de su conocimiento.

Cuadro Nro. 21

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	3	15%
3. Normalmente	7	35%
4. Casi siempre	10	50%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro.12



**Fuente: Rojas M. (2016)**

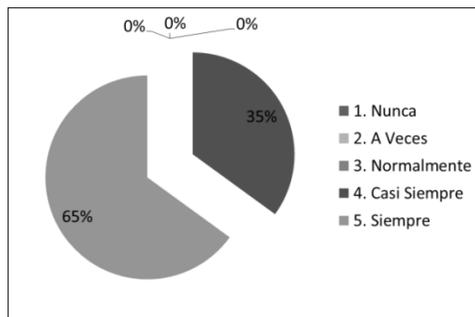
**Análisis:** Los datos del cuadro Nro. 21 demuestra la diferencia de opiniones que existen entre los trabajadores, un 50% opina que casi siempre, el 35% que normalmente y el 15% que a veces lo que demuestra la falla moderada que existe en cuanto al conocimiento de los resultados de la evaluación.

**Ítems 13.-** Su Evaluación del Desempeño le permite obtener una mayor capacitación en su área de trabajo

Cuadro Nro. 22

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	7	35%
5. Siempre	13	65%
Total	20	100%

Grafico Nro. 13



**Fuente: Rojas M. (2016)**

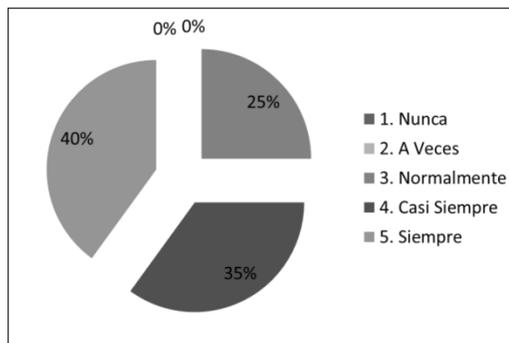
**Análisis:** El 65% de los trabajadores respondió que siempre y el otro 35% casi siempre. Lo que demuestra que la mayoría de los trabajadores opinan que la evaluación del desempeño siempre le permite obtener una mayor capacitación en su área de trabajo

**Ítems 14.-** Conoce el uso que se le da a su Evaluación de Desempeño.

Cuadro Nro. 23

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	5	25%
4. Casi siempre	7	35%
5. Siempre	8	40%
Total	20	100%

Grafico Nro. 14



**Fuente: Rojas M. (2016)**

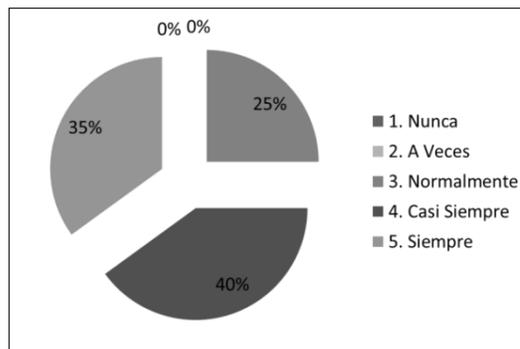
**Análisis:** Los datos del cuadro Nro. 23 arroja los siguientes resultados; un 25% cree que normalmente. 35% que casi siempre y el otro 40% que siempre. Lo que demuestra una falla moderada en cuanto al conocimiento del uso que se le da a la evaluación parte de los trabajadores.

**Ítems 15.-** Su opinión es tomada en cuenta al momento de Evaluar su desempeño.

Cuadro Nro. 23

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	5	25%
4. Casi siempre	8	35%
5. Siempre	7	40%
Total	20	100%

Grafico Nro. 15



**Fuente: Rojas M. (2016)**

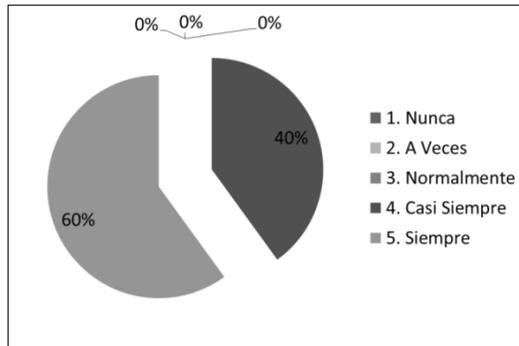
**Análisis:** En este caso se observa nuevamente la diferencia de opiniones, un 40% respondió que siempre, el otro 35% que casi siempre y por último el 25% restante dice que normalmente. Esto nos demuestra que existe una leve falla de comunicación al momento de evaluar a los trabajadores.

**Ítems 16.-** La Evaluación del Desempeño es esencial para su formación profesional.

Cuadro Nro. 24

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	12	60%
Total	20	100%

Grafico Nro.16



**Fuente: Rojas M. (2016)**

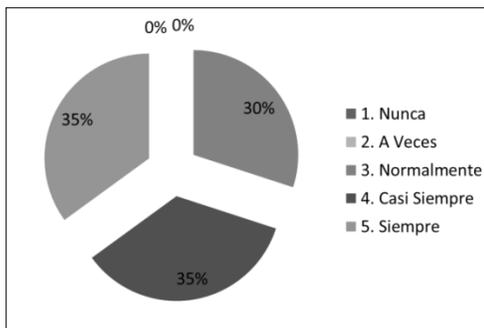
**Análisis:** En este ítem el 60% de los trabajadores respondió que siempre y el otro 40% que casi siempre. Estos resultados demuestran que la mayoría cree que evaluación del desempeño siempre es esencial para su formación profesional.

**Ítems 17.-** La Evaluación del Desempeño se ajusta al cargo que desempeña.

Cuadro Nro.25

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	6	30%
4. Casi siempre	7	35%
5. Siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafico Nro. 17



**Fuente: Rojas M. (2016)**

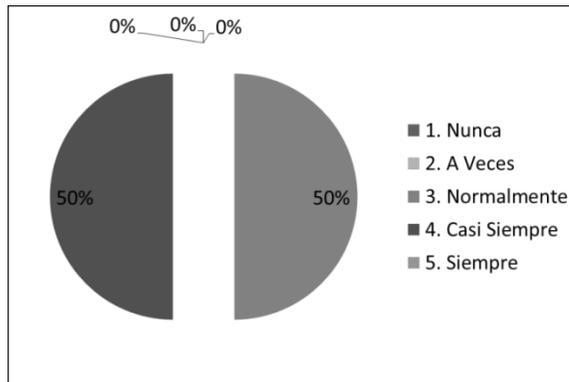
**Análisis:** En este ítem se reflejan distintas opiniones, un 30% dice que normalmente, el otro 35% que casi siempre coincidiendo con el otro 35% que dice siempre. Lo que demuestra una falla moderada en cuanto al contenido que obtiene la evaluación del desempeño.

**Ítems 18.** En su Evaluación del Desempeño son considerados todos los aspectos o elementos de su cargo.

Cuadro Nro. 26

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	10	50%
4. Casi siempre	10	50%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 18



**Fuente: Rojas M. (2016)**

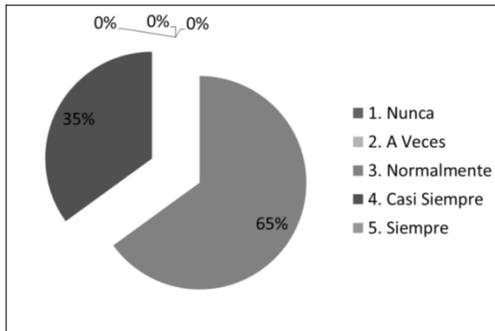
**Análisis:** Entre normalmente un 50% y casi siempre el otro 50% fueron las opiniones de los empleados en cuanto a si su evaluación del desempeño son considerados todos los aspectos o elementos de su cargo. Lo que demuestra que hay debilidad en el formato empleado para evaluar.

**Ítems 19.-** Esta completo el formato de la Evaluación de Desempeño.

Cuadro Nro. 29

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	13	35%
4. Casi siempre	7	65%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 19



**Fuente: Rojas M. (2016)**

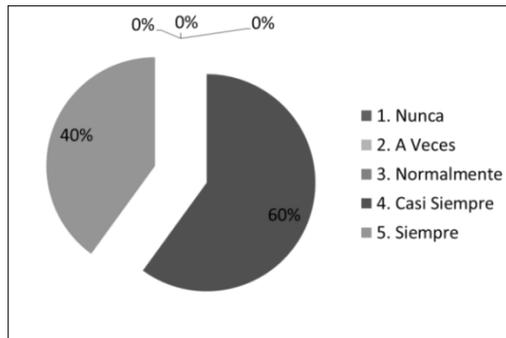
**Análisis:** En este caso se observa que el 65% de los empleados opina que normalmente está completo el formato de la evaluación de desempeño, mientras que el 35% restante manifestó que a veces. De allí se destaca lo débil que se encuentra este ítems.

**Ítems 20.-** Recibe entrenamiento para mejorar los resultados obtenidos en su Evaluación de Desempeño.

Cuadro Nro. 30

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	12	40%
5. Siempre	8	60%
Total	20	100%

Grafico Nro. 20



**Fuente: Rojas M. (2016)**

**Análisis:** Este ítem refleja que hay falla en cuanto al entrenamiento de los empleados ya que solo 60% respondió que casi siempre reciben entrenamiento en base a los resultados que se obtiene de su evaluación de desempeño y un 40% que siempre.

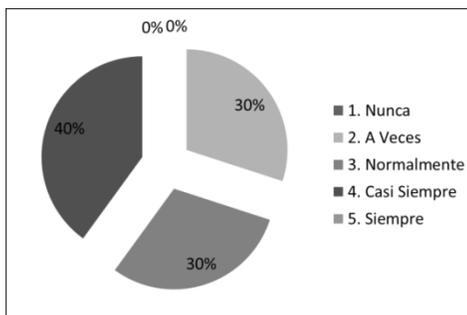
**Análisis del objetivo Nro. 3. Describir las técnicas aplicadas por la empresa en la selección de personal.**

**Ítems 21.-** Son tomado en cuenta los candidatos recomendado por algún empleado.

Cuadro Nro.30

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	6	30%
3. Normalmente	6	30%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 20



**Fuente: Rojas M. (2016)**

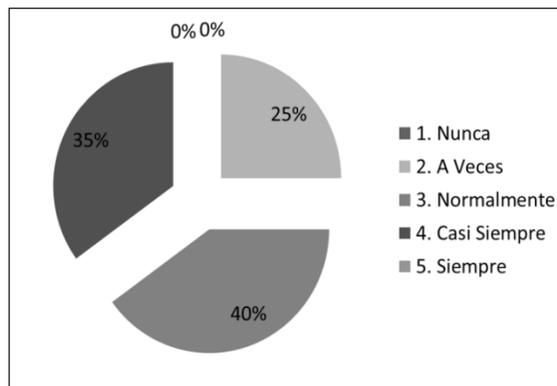
**Análisis:** En este caso el 40% de los empleados opinaron que el casi siempre se toman en cuenta los candidatos recomendados, mientras que el otro 30% expreso que a veces, coincidiendo con el otro 30% que normalmente.

**Ítems 22.-** El Personal de Recursos Humanos actúa con alto nivel de dinamismo y energía, trabajando con entusiasmo en situaciones cambiantes o alternativas.

Cuadro Nro. 31

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	5	25%
3. Normalmente	8	40%
4. Casi siempre	7	35%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro.22



**Fuente: Rojas M. (2016)**

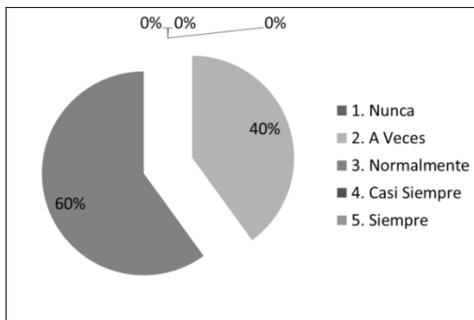
**Análisis:** En este ítem se detalla distintas opiniones de los trabajadores, el 40% respondió que normalmente, un 35% que casi siempre y el otro 25% que a veces. Este hallazgo refleja, una moderada falla de parte del departamento de recursos humanos en cuanto a cómo enfrentar cambios inesperados.

**Ítems 23.-** Se aplica alguna prueba para ingresa.

Cuadro Nro. 33

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	12	60%
4. Casi siempre	8	40%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 23



**Fuente: Rojas M. (2016)**

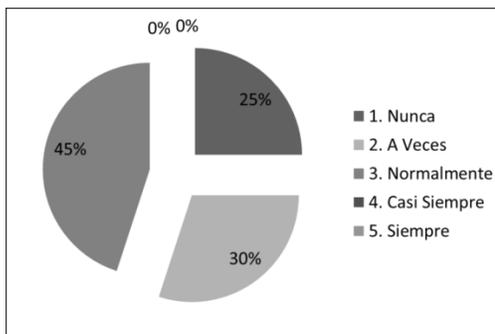
**Análisis:** De acuerdo a los datos expuestos, el (60%) de los trabajadores manifestó que normalmente se aplica una prueba en el proceso de selección de personal que ejecuta la Empresa, mientras que el 40% opina que a veces. Este hallazgo refleja, las fallas inherentes que existen en el proceso de selección de la empresa

**Ítems 24.-** En el Proceso de Reclutamiento y Selección se da a conocer la visión, la misión y los valores de la empresa.

Cuadro Nro. 34

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	5	25%
2. A veces	6	30%
3. Normalmente	9	45%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro. 24



**Fuente: Rojas M. (2016)**

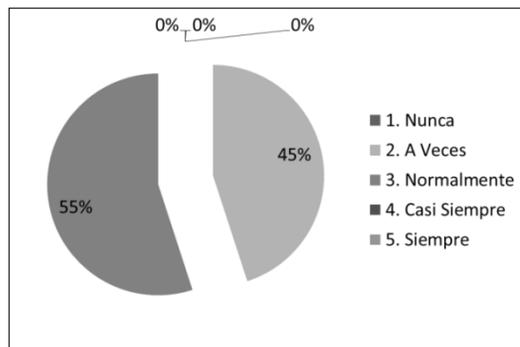
**Análisis:** En este ítems se detalla distintas opiniones distinta en cuanto si se da a conocer la misión, visión y valores de la organización, un 45% expreso que normalmente, un 30% que a veces y el otro 25% que nunca, estos resultados nos demuestra que el departamento de recursos humanos falla en cuanto a dar conocer la organización.

**Ítems 25.-** Ha participado en un proceso de Inducción

Cuadro Nro. 34

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	9	45%
3. Normalmente	11	55%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Grafico Nro.25



**Fuente: Rojas M. (2016)**

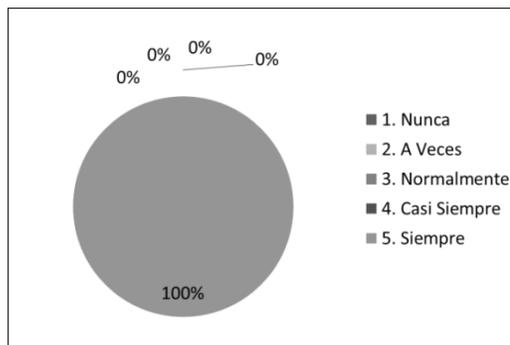
**Análisis:** Un (45%) de los empleados afirmaron que a veces, participaron en un proceso de Inducción para los trabajadores de reciente ingreso. No obstante, (55%) restante indicó que normalmente. Lo que demuestra que hace falta fortalecer aspectos en la inducción al personal, como etapa fundamental del proceso de selección de personal.

**Ítems 26.-** Se realizan exámenes médicos.

Cuadro Nro. 37

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	20	100%
Total	20	100%

Grafico Nro. 26



**Fuente: Rojas M. (2016)**

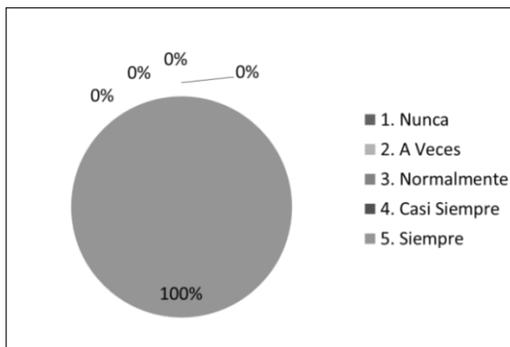
**Análisis:** El (100%) de los trabajadores afirmó, que durante el proceso de selección, se le realizaron exámenes médicos. Lo que demuestra la observancia de Recursos Humanos en la ejecución de este aspecto previo a la contratación de un personal, de allí se destaca lo fortalecido que se encuentra este ítem.

**Ítems 27.** Llena algún formato de Principios de Prevención dentro de la organización.

Cuadro Nro.38

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	20	100%
Total	20	100%

Grafico Nro. 27



**Fuente: Rojas M. (2016)**

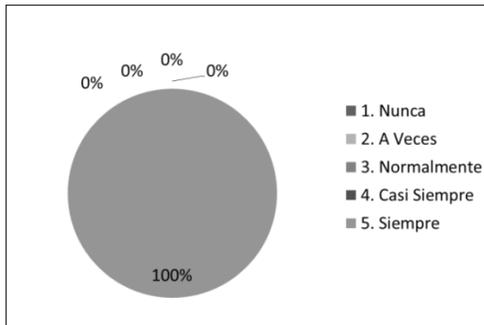
**Análisis:** El 100% de los trabajadores afirmaron, que si llenaron algún formato de Principios de Prevención. Lo que demuestra el cumplimiento de Recursos Humanos en la ejecución de este aspecto previo a la contratación de un personal.

**Ítems 28.-** Se le da a conocer su Descripción de Cargo

Cuadro Nro. 39

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	20	100%
Total	20	100%

Grafico Nro. 28



**Fuente: Rojas M. (2016)**

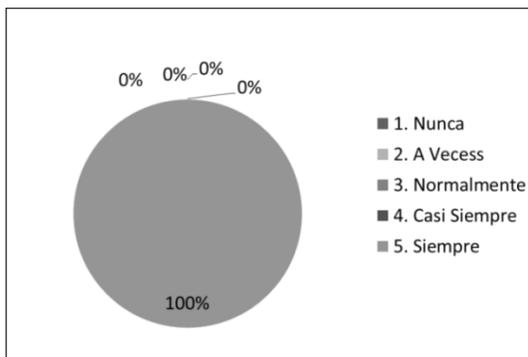
**Análisis:** El 100% de los trabajadores afirmó, conocer su descripción de cargo. de allí se destaca lo fortalecido que se encuentra este ítem.

**Ítems 29.** En su Proceso de Selección se le menciona las responsabilidades del cargo que ocuparía

Cuadro Nro. 40

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Normalmente	0	0%
4. Casi siempre	0	0%
5. Siempre	20	100%
Total	20	100%

Grafico Nro. 29.



**Fuente: Rojas M. (2016)**

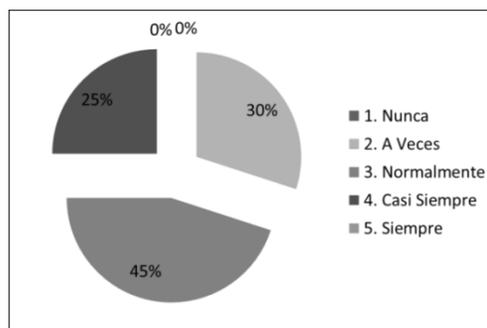
**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los trabajadores afirmó que siempre, durante el proceso de selección se da a conocer las responsabilidades del cargo a ocupar. Lo que demuestra la observancia de Recursos Humanos en la ejecución de este aspecto previo a la contratación de un personal, de allí se destaca lo fortalecido que se encuentra este ítem.

**Ítems 30.-** La respuesta que emite el personal a cargo del área de Recursos Humano se encuentra en un lapso prudente.

Cuadro Nro. 41

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Nunca	0	0%
2. A veces	6	30%
3. Normalmente	9	45%
4. Casi siempre	5	25%
5. Siempre	0	0%
Total	20	100%

Gráfico Nro. 30



**Fuente: Rojas M. (2016)**

**Análisis:** En este caso el 45% de los empleados opinaron que normalmente el personal de recursos humanos emite respuesta en un lapso prudente, el 30% dice que a veces sin embargo el otro 5% expresa que casi siempre. Lo que refleja que las respuestas emitidas por el personal de recursos humanos están en un lapso prudente.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a los largo de la investigación realizada dentro de una institución financiera ubicada en Valencia-Edo. Carabobo se destaca en cuanto al:

Primer objetivo específico relacionado con; Identificar los medios de reclutamientos de personal aplicados por la empresa, se destaca que generalmente la organización cumplen con lo establecido aunque no toman en cuenta las universidades como medio para captar personal; los resultados demostraron que poseen lineamientos escritos formalmente y a su vez cada trabajador tiene conocimientos de estos, el departamento de Recursos humanos activa el proceso de reclutamiento de personal, al presentarse una vacante, suplencia o sustitución temporal, evaluando las competencias de los posibles candidatos que podrían cubrir dicha vacante.

En este sentido, se continúa con la utilización de técnicas de reclutamiento tanto internas (candidatos referidos por trabajadores de la empresa), como externas (publicación en la prensa local y avisos publicados en internet) de manera simultánea, a los fines de captar a los candidatos necesarios que cumplan con los requisitos requeridos para el cargo. Cabe resaltar, que el Departamento de Recursos

Humanos no siempre informa dentro de la organización cuando surge una vacante, la mayoría de los empleados coincidieron con que solo a veces se menciona, lo que da a entender que el reclutamiento interno no siempre es llevado a cabo.

Seguidamente, en relación al segundo objetivo específico trazado en esta investigación, relacionado con; Determinar el nivel de efectividad laboral dentro de la organización. En tal aspecto, se destaca que el actual sistema de Evaluación de Desempeño de la organización posee un instrumento que corresponde con los cargos a evaluar aunque no todos los aspectos de cada cargo son considerandos y su finalidad es de mejorar la formación profesional de cada trabajador, sin embargo no siempre se realiza, también se puede conocer que se realiza con un tiempo prudente, cumpliendo así con los lapsos establecidos por las normas de la empresa, de igual forma se les comunica a los trabajadores el uso que le dan a la Evaluación de Desempeño aunque solo alguno de ellos tienen conocimiento acerca de los resultados que obtiene en su evaluación.

A lo que respecta el tercer objetivo específico, el cual fue; Describir las técnicas aplicadas por la empresa en la selección de personal. Se evidencio, una vez culminado el proceso de reclutamiento se da inicio al de selección donde solo en algunos casos se aplica una prueba para ingreso, sin embargo siempre se da a conocer las responsabilidades del cargo a ocupar, la descripción de dicho cargo, la realización de exámenes médicos y por último el llenado del formato de Principios de Prevención.

## **Recomendaciones**

Expuestas con anterioridad las conclusiones, se considera pertinente para culminar esta investigación las siguientes recomendaciones a la organización estudiada:

Integrar a las universidades en los medios de reclutamiento ya que es una fuente que suministra candidatos jóvenes, tomando en cuenta que encontrarán profesionales de cada área a necesitar.

Durante la entrevista de selección dar a conocer la misión, visión, objetivos y valores de la organización; así como también informar al candidato la actividad a la que se dedica la organización.

Continuar con el cumplimiento de ley en cuanto a realizar todos los exámenes pertinentes a los candidatos seleccionados.

La evaluación del desempeño debe demostrarse cuando menos anualmente, la frecuencia de la misma dependerá de la complejidad del cargo que ocupe el evaluado. Cuando más complejo sea el cargo ocupado por el evaluado mayor deberá ser el periodo de desempeño a ser evaluado.

Actualizar de forma constante los instrumentos de evaluación del desempeño para evitar que no estén en concordancia con las funciones de los cargo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLES, M. (2000) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Argentina, Ediciones Granica, S. A.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** 5°. Edición Caracas - Venezuela: Episteme.

Barrios, Estradas y Garci-Aguilar (2002), **Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia del personal de nómina mensual de la empresa Aralven, s.a.** Trabajo de grado para aptar al título de licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Carabobo. Bárbula

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Colombia: ediciones Mc. Graw-Hill

Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos.** Segunda Edición Editorial McGraw- Hill México.

Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill México.

Chruden y Sherman. (1973). **Administración de Personal.** México. Editorial Continental.

Dessler, G. (2001). **Administración de Personal.** Octava Edición. México: Pearson Education de México, S.A. de C.V.

Escobar y Pacheco (2003), **Reclutamiento y selección: métodos tradicionales vs mercados virtuales de trabajo. Caso: goodyear de Venezuela c.a.** Trabajo de grado para aptar al título de licenciado de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula

Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R.(2000): **Gestión de Recursos Humanos.** España. Ed. Prentice Hall.

Mondy, W. y Robert, N. (1997). **Administración de Recursos Humanos.** Sexta Edición. México, Prentice Hall.

Mondy W. y Robert N. (2005). **Administración de Recursos Humanos**, 8va Edición

Liendo y Rossty (2002), **Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa Domínguez & CIA. S.A.** trabajo de grado para aptar al título de licenciado de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula

Padrón y Villalta (2008), **análisis del proceso de selección del personal directivo y administrativo adscrito a la biblioteca de la facultad experimental de ciencias y tecnología (FACYT) de la universidad de Carabobo.** Trabajo de grado para aptar al título de licenciado de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). **Administración.** Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Stoner J., Freeman R., Edwardy G., Daniel R. (1996). **Administración.** 6ª edición. Prentice Hall hispanoamericana, s. A. México

Tamayo, M. (2000). **El Proceso de investigación científica.** Cuarta edición. México. Editorial Limusa.

Villegas, J. (1991). **Administración de Personal.** Segunda edición. Venezuela: los Heraldos Negros.

Villegas, J. (1988). **Administración de Personal.** México. Editorial Texto.

# ANEXOS

Nro.	Preguntas	1.Nunca	2.A veces	3.Normalmente	4.Casi Siempre	5.Siempre
------	-----------	---------	-----------	---------------	----------------	-----------



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CUESTIONARIO DE TRABAJADORES

**Estimado Trabajador:**

A continuación se presenta el siguiente cuestionario cuyo propósito es conocer su opinión con respecto a El Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal y su Relación en la Efectividad Laboral de una Institución Financiera Ubicada en Valencia-Edo Carabobo. Aclarando que sus respuestas serán confidenciales, por lo cual no se requiere que coloque su nombre y se utilizarán solo con fines académicos. El cuestionario consta de veintitrés (30) preguntas y debe marcar en cada pregunta, la respuesta que considere más conveniente.

Opciones de Respuestas:

1. Nunca
2. A veces
3. Normalmente
4. Casi siempre
5. Siempre

Nro.	Preguntas	1.Nunca	2.A veces	3.Normalmente	4.Casi Siempre	5.Siempre
1	Se realiza Proceso de Reclutamiento y Selección Interno					
2	El personal contratado debe reunir todos los requerimientos exigidos en el perfil del cargo solicitado					
3	Periódicamente los perfiles por competencia de los puestos de trabajo son revisado de acuerdo a las necesidades y exigencias del medio					
4	mediante un proceso de selección interno los cargos deben obtenerse a través de la meritocracia.					
5	La respuesta que emite el personal a cargo del área de Recursos Humano se encuentra en un lapso prudente					
6	Los medios de Reclutamiento que utiliza la organización son de su conocimiento					
7	Los métodos utilizados por la empresa para el Reclutamiento y Selección están acordes con sus necesidades y con las nuevas tecnologías de la Organización					
8	El contenido de los lineamientos de los perfiles por competencia de su puesto de trabajo son de su conocimiento					
9	El Departamento de Recursos Humanos informa dentro de la organización cuando surge una vacante					
10	El proceso de Reclutamiento y Selección es de manera objetiva y logra satisfacer las necesidades					
11	En su Proceso de Selección se le menciona las responsabilidades del cargo que ocuparía					
12	Son tomado en cuenta los candidatos recomendado por algún empleado					
13	La empresa utiliza los espacios de las Universidades para optar por algún candidato					
14	Se aplicada alguna prueba para ingresa					
15	En el Proceso de Reclutamiento y Selección se da a conocer la visión, la misión y los valores de la empresa					
16	El Personal de Recursos Humanos actúa					

	con alto nivel de dinamismo y energía, trabajando con entusiasmo en situaciones cambiantes o alternativas					
17	El Departamento de Recursos Humanos promueve e involucra a todos los miembros de la organización para incrementar la efectividad de la empresa					
18	Ha participado en un proceso de Inducción					
19	Los resultados de sus Evaluaciones del Desempeños son de su conocimiento					
20	Su Evaluación del Desempeño le permite obtener una mayor capacitación en su área de trabajo					
21	Conoce el uso que se le da a su Evaluación de Desempeño					
22	Su opinión es tomada en cuenta al momento de Evaluar su desempeño					
23	La Evaluación del Desempeño es esencial para su formación profesional					
24	La Evaluación del Desempeño se ajustada al cargo que desempeña					
25	Se realizan exámenes médicos					
26	En su Evaluación del Desempeño son considerados todos los aspectos o elementos de su cargo					
27	Llena algún formato de Principios de Prevención dentro de la organización					
28	Esta completo el formato de la Evaluación de Desempeño					
29	Se le da a conocer su Descripción de Cargo					
30	Recibe entrenamiento para mejorar los resultados obtenidos en su Evaluación de Desempeño					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



Carta De Validación Del Instrumento

Yo, Bruno M. Valera H. de  
profesión Lcdo Relaciones Industriales con estudios de  
4to nivel en Maestría Admón Trab. y Relac. laborales hago constar  
mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información  
(cuestionario), diseñado por **Rojas, Mónica C.I: 22.407.025**, que será aplicado a la  
población en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: **"EL  
SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO."**

Constancia que se expide a los 29 días del mes de Febrero de 2016

Bruno M. Valera H.

FIRMA

C.I. V757515Y



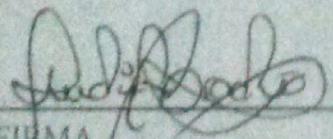
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



Carta De Validación Del Instrumento

Yo, Judith Coromoto Bracho Vellegas de  
profesión Lcda. en Relaciones Industriales con estudios de  
4to nivel en Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Lab hago constar  
mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información  
(cuestionario), diseñado por **Rojas, Mónica C.I: 22.407.025**, que será aplicado a la  
población en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título: "EL  
SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU  
RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOBO."

Constancia que se expide a los 02 días del mes de Febrero de 2016

  
FIRMA

C.I: 13.046.999

**CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH**

23 de Febrero de 2016

**TITULO:** TITULO: EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN EN LA EFECTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCION FINANCIERA UBICADA EN VALENCIA-EDO CARABOB

**BACHILLER:** Rojas C. Monica Y. C.I: V- 22.407.025

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	
1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	48
2	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	82
3	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	2	4	2	62
4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2	4	63
5	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	3	3	2	2	59
6	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4	61
7	5	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	79
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
9	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	48
10	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	89
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
12	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	4	2	2	2	62
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
14	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	68
15	2	2	3	3	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	1	1	44
16	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	2	4	4	62
17	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	88
18	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	51
19	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4	4	67
20	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	93
21	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	83
22	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	3	82
23	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	92
24	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	3	81
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
26	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	70
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
28	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	67
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	88
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>119</b>	<b>112</b>	<b>107</b>	<b>106</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>113</b>	<b>107</b>	<b>109</b>	<b>105</b>	<b>116</b>	<b>109</b>	<b>112</b>	<b>110</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>2209</b>	

<b>MEDIA</b>	3,7333333	3,9	3,97	3,73	3,57	3,53	3,5	3,63	3,77	3,57	3,63	3,5	3,87	3,63	3,73	3,67	3,73	3,77	3,6	3,6	<b>73,6333</b>
<b>D. EST.</b>	1,1724814	1,18467	1,07	1,14	1,17	1,25	1,2	1,19	1,1	1,17	1,1	1,28	1,11	1,25	1,17	1,03	1,14	1,1	1,22	1,28	<b>20,1331</b>
<b>VARIANZA</b>	1,3747126	1,40345	1,14	1,31	1,36	1,57	1,43	1,41	1,22	1,36	1,21	1,64	1,22	1,55	1,37	1,06	1,31	1,22	1,49	1,63	<b>405,344</b>
																					<b>27,259</b>

<b>ALPHA =</b>	<b>0,9672</b>	<b>96,72%</b>	<b>En este caso No hay Confiabilidad</b>		<b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>	
			<b>Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad</b>		<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES</b>	
<b>N =</b>	<b>30</b>	<b>Número de Items</b>		<b>ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES</b>		
<b>N-1 =</b>	<b>29</b>	<b>Número de Items -1 grado de libertad</b>		<b>BRUNO M. VALERA H.</b>		
<b>St =</b>	<b>27,2586</b>	<b>Sumatoria de varianzas (Items)</b>		<b>C.I. V-7.575.154</b>		
<b>S =</b>	<b>405,344</b>	<b>Varianza</b>		<b>PROFESOR DE ESTADISTICA</b>		

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad  
 0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:  
 ALPHA = N/N-1\* 1-S/S

ALPHA = **0,9672**

