



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



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN
VALENCIA - ESTADO CARABOBO**

Autores:

Armas Chávez, Carlota E.
Hernandez Colina, Joselyn D.
Martínez Escandón, María S.

Bárbula, Julio de 2014



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



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN
VALENCIA - ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Armas Chávez, Carlota E.
C.I: 20.639.789

Hernandez Colina, Joselyn D.
C.I: 20.980.797

Martínez Escandón, María S.
C.I: 21.201.220

Línea de Investigación: Gestión de las Personas
Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en
Relaciones Industriales

Bárbula, Julio de 2014



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN
VALENCIA - ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Nilda Chirinos de Sánchez

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Nilda Chirino de Sánchez.**

C.I.

Bárbula, Julio de 2014



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Nilda Chirinos de Sánchez, C.I. V-**, tutor del Trabajo de Grado titulado: **ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN VALENCIA - ESTADO CARABOBO.PERÍODO: 1-2013** presentado por las Bachilleres: Armas, Carlota titular de la Cedula de Identidad N° V-C.I: 20.639.789; Hernandez, Joselyn titular de la Cedula de Identidad N° V-C.I: 20.980.797; y Martínez, María titular de la Cedula de Identidad N° V-C.I: 21.201.220, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y fondo suficientes para ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Profesor (a): Nilda Chirinos de Sánchez
C.I.

Bárbula, Julio de 2014

DEDICATORIA

A ti Dios, que me diste fortaleza, salud y esperanza en toda esta trayectoria de mi vida profesional, me iluminaste cuando ya no veía el camino, me enseñaste que la humildad y misericordia es muy importante para tener paz interior, por todo eso y mucho más te dedico este fruto que con mucho trabajo he logrado realizar.

Dedico a mi Padre Paulino Figueroa que ¡Dios lo tenga en su gloria! pues por haberme consentido y amado durante su vida aquí en la tierra y que ahora me protege desde el cielo, por sentir su protección he logrado este proyecto de vida.

A mi Madre, por su enseñanza, amor, lecciones y guía en mis decisiones, por todo eso y mucho más te dedico este trabajo, unas de mis metas logradas.

Hermana, Tahina Armas, por tu apoyo incondicional y buenos consejos que me has brindado durante el transcurso de los años, y a mis otros hermanos, Aurora, Lucrecia, Yasmina, Saman, Carla, Calos por servir de ejemplo tanto en lo personal como en lo profesional.

A mis compañeras de trabajo de grado, Hernández Joselyn y María Martínez puesto por su compromiso, fiel amistad y constancia fueron la matriz para la realización de este trabajo.

Dios eres lo máximo... y grande es mi Fe en ti!

DEDICATORIA

Este logro primeramente lo dedico a mi Dios quien ha sido el motor que impulsa y guía mis pasos a quien nunca me ha dejado y desde el vientre de mi madre a cuidado de mí. Sin Él nada de lo que hoy tengo hubiera sido posible, indudablemente todo lo debo a Él, como no mencionarlo y darle el honor que merece si en cada situación difícil, cuando quise tirar la toalla y dejar todo Él siempre estuvo para darme ánimos y ayudarme a seguir. Dándome fuerzas nuevas y levantando mis alas para remontar montañas como las águilas. A ti sea la gloria mi Dios!

Y a mi madre Dominga Colina la mejor, a quien quiero honrar y dedicar este logro. Por sus palabras, por su apoyo, por todo el esfuerzo que ha hecho para que yo hoy pueda estar donde estoy. A quien siempre creyó en mí e hizo hasta lo imposible por darme lo necesario, a quien con amor me corrigió cuando estuve errada y con esa sabiduría que Dios le dio me instruyó en el camino correcto. En honor a ti Mamá!

A ellos dedico este trabajo y más que un trabajo el fin de un camino que comencé a recorrer hace 5 años.

Dedicado a mis dos más grandes amores con todo mi corazón!

Joselyn Hernandez

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por guiarme en cada paso dado de mi carrera y en el logro de esta meta tan esperada.

A mi madre Carmen Escandón y a mis padres de crianza Ana Lerner e Israel Parra ya que me guiaron el camino correcto como persona.

A mis hermanas por estar conmigo en los buenos y malos momentos, aconsejarme y apoyarme a seguir adelante.

A mis primas, tíos y tías y familia en general que han estado al pendiente de mí y me han apoyado en el logro de esta meta.

A mis sobrinos Julio Cesar, Isabella Sophia, Jesús Alejandro y José Alejandro por ser indispensables y alegrarme mis días siempre.

A mi novio José Antonio Correa, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos y por su amor incondicional.

A mis amigas y compañeras de estudios Carlota, Joselyn y Yoseire donde hemos compartido desde el inicio y a lo largo de esta gran trayectoria y más grande sueño.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por darme la vida y darme la familia que tengo, por pertenecer a esta gran casa de estudio como lo es la Universidad de Carabobo el cual fue, es, y seguirá siendo segundo hogar, ¡Gracias Universidad de Carabobo!

Agradezco a mis Profesores de la escuela de Relaciones Industriales por haberme transmitidos sus conocimientos durante todo este tiempo, los cuales he sabido aplicar en el área laboral. ¡Gracia por ser tan buenos profesores!

Agradecida con mí Tutora Nilda Chirinos de Sánchez, por su apoyo prestado para la realización de este trabajo.

Agradezco a kelvin León, por prestarnos sus instalaciones y el uso de sus equipos lo cual fue muy influyente para la culminación eficaz del Trabajo de Grado. ¡Gracias!

Y, agradecida a la Empresa por abrirme sus puertas y permitir aplicar mis conocimientos y adquirir nuevas experiencias influyentes para mi desarrollo profesional, ¡Agradecida!

Inmensamente agradecida.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios hermoso agradezco primeramente la vida, el concederme la oportunidad de respirar y estar hasta este momento en pie, por no haberme dejado nunca aun en esos momentos donde no creí avanzar, donde en su oportunidad pensé que no podía mas, en cada obstáculo en cada barrera siempre fuiste mi ayuda y hoy puedo decir Gracias he vencido .Gracias mi Dios!

A mi mamá Domina Colina, gracias por siempre escucharme, por apoyarme con los ojos cerrados, por todos tus esfuerzos por la enseñanza que has dado, los valores que inculcaste en mi, el respeto a los demás, la perseverancia, el luchar por alcanzar mis metas y ser mejor. Gracias mamá te amo!

A mi hermana Johandry Hernandez, mi loquita gracias por todo, por tu ayuda, por tu apoyo, por las ganas que siempre has tenido de que sea mejor. Agradezco a mi prometido Kelvin León, otro apoyo incondicional quien en estos 5 años de recorrido siempre me ayudo y me brindo su mano, quien es todo momento estuvo allí. Gracias mi vida!

A mi hermano y pastor Álvaro Montero quien cuando necesite su ayuda también estuvo allí. Gracias hermano!

A mi prima Santa Romero quien me ayudo a dar mis primeros pasos en la Universidad de Carabobo. A mi tía querida Noris Arteaga, quien aunque ya no está entre nosotros, fue un gran e importante apoyo en mi vida.

A mis amigas desde el primer semestre y compañeras de tesis Carlota Armas y María Martínez, que a pesar de los obstáculos que hasta el último momento se nos presentaron logramos salir airoas. Con quienes compartí muchas experiencias. Sin dejar de mencionar a mi loquita Yoseire Mujica, Gusmary Cárdenas y María Moreno.

A mi papá Argevis Hernandez porque a pesar de las circunstancias cuando estuvo en tus manos la posibilidad de ayudarme lo hiciste. A mis tíos, y tías, a mi madrina Hilda Camacho y a todos los que creyeron y me apoyaron. Gracias!

A nuestras tutora por el tiempo que nos brindo y su apoyo. A la Universidad de Carabobo, casa que me abrió sus puertas y me brindo los conocimientos que hoy tengo. Gracias!

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir esta gran experiencia de ser licenciada y profesional.

A mi madre, por darme la vida y ser incondicional en todo y apoyarme en cada paso que doy.

A la Universidad de Carabobo, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de pertenecer a esta gran casa de estudios durante estos años de aprendizaje.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, por ser mí segunda casa y darme las herramientas y enseñanzas necesarias para la culminación de esta carrera.

A los profesores, que han estado a lo largo de esta carrera y que con cada aporte lograron la realización de este proyecto.

A la Sra. Marilú Namias, por habernos orientado en la realización de los tres primeros capítulos.

A la Tutora, por sus orientaciones en cuanto al tema estudiado y logro de este trabajo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera dieron su aporte y me han apoyado a cumplir la meta de ser Licenciada en Relaciones Industriales.



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



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN
VALENCIA - ESTADO CARABOBO**

Autoras: Armas, Carlota; Hernandez, Joselyn; y Martínez, María
Tutor (a): Nilda Chirinos de Sánchez

Fecha: Julio, 2014.

RESUMEN

La planificación de RRHH, reclutamiento y selección son fases fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales, ya que a través de ellos la misma se asegura que el personal que ocupa cada cargo sea el correcto. Es por ello que en el presente trabajo se estudia la planificación RRHH, el reclutamiento y la selección ya que brinda a la organización las herramientas para captar y contar con un talento humano altamente calificado. Se propuso como objetivo general analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal realizado por una empresa outsourcing del estado Carabobo con el propósito de reforzar o mejorar cada uno de ellos. La metodología corresponde a una investigación de naturaleza Descriptiva y de campo. La población estuvo conformada por 10 personas pertenecientes al Departamento de Gestión del Talento Humano a las cuales se les aplicó como instrumento un cuestionario de 19 preguntas cerradas. Los resultados obtenidos reflejan que la organización no realiza planificación de RRHH y el proceso de reclutamiento y selección de personal son deficientes, la organización carece de procedimientos establecidos para el alcance efectivo de sus objetivos, por lo que se recomienda emprender acciones para la creación y aplicación de la planificación de RRHH y a su vez mejorar o reforzar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Palabras Clave: Planificación, Reclutamiento, Selección.



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



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING, UBICADA EN
VALENCIA - ESTADO CARABOBO**

Authors: Armas, Carlota; Hernandez, Joselyn; y Martínez, María

Tutor (a): Nilda Chirinos de Sánchez

Date: Julio, 2014.

ABSTRACT

HR planning, recruitment and selection are critical to the achievement of organizational objectives phases, since through them it is assured that the staff in each position is correct. That is why in this paper the HR planning, recruitment and selection is studied because it gives the organization the tools to capture and have a highly qualified talent. It was proposed as a general objective to analyze HR planning, recruitment and selection made by a company outsourcing Carabobo state in order to strengthen or improve each of them. The methodology corresponds to a descriptive nature and research field. The population consisted of 10 people from the Department of Human Resource Management to which they are applied as an instrument a questionnaire of 19 closed questions. The results show that the organization does not conduct HR planning and recruitment and selection are deficient, the organization lacks procedures for the effective range of its goals, it is recommended to take action for the creation and implementation HR planning and in turn improve or strengthen the recruitment and selection of staff.

Keywords: Planning, Recruitment, Selection.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	v
Agradecimientos	viii
Resumen	xi
Índice de Cuadros	15
Índice de Gráficos	16
INTRODUCCIÓN	17
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	19
Objetivos de la investigación	
<i>Objetivo General</i>	24
<i>Objetivos Específicos</i>	
24	
Justificación de la investigación	
25	
 CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes	27
Bases teóricas	33
Administración de recursos humanos	33
Planificación de recursos humanos	
37	
Reclutamiento de personal	
42	
Selección de personal	46
Definición de términos	
50	
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	53
Estrategia metodológica	54
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	58
Población y muestra	59
Validez y confiabilidad	
61	

Técnicas de análisis y procesamiento de la información	63
--	----

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de resultados	64
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	86
LISTA DE REFERENCIAS	80
ANEXOS	92

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Cuadro técnico metodológico	55
2. Distribución de la población	60

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Subsistema de Recursos Humanos	35
2. Proceso de planificación estratégica de Recursos Humanos	38
3. Tipos de Reclutamiento	68
4. Medios / técnicas de reclutamiento	69
5. Tipos de Entrevistas	73
6. Tipos de Pruebas Aplicadas	75
7. Cheque de referencias	76
8. Verificación de referencias	77
9. Exámenes médicos	79
10. Exámenes Médicos de pre Empleo	80

INTRODUCCIÓN

Al pasar del tiempo se ha hecho evidente que el desarrollo y el posicionamiento competitivo de las organizaciones está basado fundamentalmente en contar dentro la misma con una gran cantidad de capital humano.

Lo cual hace necesario prácticas que sean realizadas de manera oportuna, ordenada y planificada según las metas que se desean alcanzar, las acciones que se emprenden forman la base y punto de lanza, por esto es necesario que cada proceso se realice correctamente considerando que las decisiones tomadas son fundamentales para garantizar el éxito o el fracaso de los mismos. Por ello la empresa al encontrar el personal que ha de formar parte del equipo de trabajo debe tener en cuenta criterios característicos que dependen de las exigencias del cargo que se desea ocupar.

En función de ello, la capacidad que la organización tenga de atraer gran cantidad de individuos que cuente con habilidades, conocimientos, destrezas y otros atributos es un requisito necesario. En este mismo orden de ideas, seleccionar personal es un proceso que debe ser tratado minuciosamente, ya que la elección que se haga implica tener personas calificadas o poco capacitadas, lo que provocará grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procesos, como en la pérdida de tiempo. Lo que significa que la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal son procesos fundamentales para el desarrollo

normal de las actividades de la empresa. Es por ello que se genero la motivación por indagar sobre dicho tema en una empresa en específico, planteándose como objetivo general “analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa outsourcing ubicada en Valencia-Edo Carabobo”. El estudio se deriva de la línea de investigación Gestión de las personas, y está integrado por cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, denominado “El Problema” donde se describe la situación objeto de estudio, los objetivos específicos y la justificación, allí se detalla la razón por la cual se selecciono el tema en cuestión, así como la importancia y los aportes de la investigación.

Capítulo II, “Marco Teórico”, donde se presentan estudios anteriores sobre la misma línea de investigación del presente estudio, con la finalidad de indagar sobre los logros alcanzados en esta materia; analizándose además, diversos enfoques teóricos, a través, de citas, referencias y otras investigaciones.

En el Capítulo III: “Marco Metodológico”, se definió la población sujeto de estudio, la selección de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el Cuadro Técnico Metodológico, como estrategia utilizada para la operacionalización de los objetivos.

En el Capítulo IV, “Análisis y Presentación de Resultados” se presenta la información obtenida al aplicar las técnicas e instrumentos seleccionados, a través, de la tabulación, análisis e interpretación de la misma. Adicional a esto, se presentan las “Conclusiones” y “Recomendaciones”, donde se

señalan los principales aspectos hallados en la investigación, y se indican los aspectos a considerar para mejorar la situación estudiada.

Para finalizar, se presentan las Referencias en las cuales se sustentó la investigación y los Anexos donde se adjuntan documentos que fueron indispensables para llevar a cabo la misma

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad atraer talentos y contratar a profesionales adecuados para cada cargo es parte esencial de la estrategia de negocios de las organizaciones, el personal que se encarga de la planificación de RRHH, reclutamiento y selección representa cada vez un papel más importante. No obstante, muchas empresas se estancan en estructuras obsoletas y visiones anticuadas, manteniendo un estilo que impide el crecimiento de la organización. Aunque parezca increíble, en pleno siglo XXI aún existen empresas que no se encuentran preparadas para captar talentos.

Sin embargo, cada vez más se actualizan las prácticas empresariales con el fin de mejorar los procesos y resultados. En Latinoamérica, según Elvira y Dávila (2005:28), “investigadores y analistas interesados en el modelo de administración Latinoamericano lo describen como en transición o en proceso de desarrollo porque las empresas latinoamericanas buscan constantemente utilizar teorías, métodos y sistemas propuestos por países

desarrollados”. Esto es cierto en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos y sus principales procesos, entre ellos, los de planificación, reclutamiento y selección de personal.

A este respecto, Cornier y Levy (2013:63) publicaron los resultados de una encuesta realizada por The Economist Intelligence Unit, con 235 directivos de diferentes empresas, donde se manifiesta que “el déficit de talento es el mayor peligro que enfrenta una empresa (53% de los consultados)”. Este déficit de talentos puede traducirse en la falta de personal con habilidades necesarias, que hacen del proceso de planificación de RRHH, reclutamiento y selección un verdadero desafío.

Es así como Suk (2008:128) señala que “no es fácil atraer a la persona adecuada para el puesto adecuado, en el momento adecuado. Es importante ganar y mantener una ventaja competitiva, encontrando, contratando, y reteniendo el talento adecuado”. De estas palabras, se desea resaltar lo referido a “encontrando” que alude al proceso de planificación de RRHH, reclutamiento y selección, el cual es fundamental para la contratación de un equipo profesional adecuado. Aquí se destaca el hecho de que la ausencia de estos procesos, así como las fallas en la contratación de personas para ocupar un cargo y desempeñar bien las funciones provoca debilidades en la atención a los clientes.

En este orden de ideas, para alcanzar su potencial máximo cualquier organización necesita tener el personal correcto para hacer el trabajo exigido, y eso solo podrá lograrse a través de un proceso organizado de los recursos humanos. La persona cierta en el lugar cierto genera un ambiente

capaz de hacer que el individuo contribuya con su creatividad, talento y motivación para el alcance de los objetivos deseados.

Con este fin, las organizaciones deben establecer las necesidades de recursos humanos, dando especial atención a la planificación de RRHH, reclutamiento y selección. Una mirada a Latinoamérica permite encontrar algunos estudios realizados sobre esta temática, por ejemplo, una encuesta realizada por la Organización Price Waterhouse Coopers en el año 1999 en cuatro países latinoamericanos: Chile, Colombia, Brasil y Argentina; y también en Estados Unidos. Respecto uno de los resultados de esta encuesta, Delgado (2007:51), menciona en cuanto al área de selección de personal que “la ejecución del mismo se hace en torno a la demanda, utilizándose como técnicas básicas la entrevista individual (78%), selección basada en perfiles (68%) y en competencias (48%)”. Esto muestra que existen técnicas que rigen la selección de personal, aunque no sean aplicadas por todas las empresas.

Por lo tanto, el encargado de la planificación de RRHH, reclutamiento y selección debe determinar cuáles son los recursos que utilizará para estos procesos, pudiéndose valer de pronósticos, anuncios, entrevistas y pruebas. En este sentido Castillo (2006:117), explica que “esta función incluye actividades como el análisis de los requisitos y ambiente del cargo, escogencia de las fuentes y medio de reclutamiento, verificación del cumplimiento de los requisitos exigidos y de las referencias presentadas”. Por lo tanto, se puede notar que es una actividad rigurosa que tiene como fin el ingreso del personal adecuado a la empresa..

En Venezuela, la referencia más directa a este proceso se encuentra en la Ley del Estatuto de la Función Pública, Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002, artículo 40, que menciona en parte: “El proceso de selección de personal tendrá como objetivo garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias...”. De aquí se extrae como modelo la necesidad de tomar en cuenta aspectos específicos para poder evaluar el actual proceso de planificación, reclutamiento y selección de cualquier empresa pública y privada.

En atención a lo expuesto, se espera que cada empresa adapte su proceso de planificación de RRHH, reclutamiento y selección a sus necesidades, estableciendo criterios para el diseño o decisión de las técnicas e instrumentos a utilizar. Sin embargo, la realidad es que muchas empresas aún dejan este proceso al azar, observándose el impacto de la planificación, el reclutamiento y la selección de manera significativa, acarreando costos y pérdida de tiempo en la sustitución de un trabajador que no puede realizar sus tareas de forma productiva, y también la insatisfacción del mismo por trabajar en un puesto para el cual no está capacitado.

Es por esto que la presente investigación pretende analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección en una empresa outsourcing, específicamente dedicada a la salud ocupacional integral, que maneja varios servicios en esta área, tales como: evaluaciones médicas para ingresos, egresos, pre y post-vacacional, proveer personal suplente (servicios In Company) y todo lo referente al área de seguridad industrial. La empresa outsourcing a la cual se refiere este estudio, abarca los estados Aragua, Lara y Carabobo, prestando sus servicios a treinta y un (31)

empresas en total en las áreas ya descritas, manejando una población de aproximadamente ciento cincuenta (150) trabajadores. Las funciones son desempeñadas por diez (10) personas que se comparten las responsabilidades y siguen diferentes formas de acuerdo a la experiencia.

El eje de estudio gira en analizar de qué manera son realizados los procesos para atraer y seleccionar al personal con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para la consecución y logro de los objetivos de la organización. Teniendo gran relevancia que estos sean realizados de manera efectiva con el fin de atender, identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes para los cuales presta servicio y así lograr satisfacer sus expectativas y mantener la relación en el tiempo. Este estudio desea investigar porque a pesar de ser procesos realizados constantemente en la empresa Outsourcing se presentan dificultades cuando surge una vacante de cualquier cliente, de manera repentina o no, generando tensión y e improvisación para la búsqueda del candidato deseado, mas si se necesita con urgencia ocupar el cargo vacante.

De allí el interés de describir este proceso tal como se lleva a cabo en la empresa y analizarlo, de manera que puedan establecerse recomendaciones para que la empresa asuma la importancia de adecuar su estructura orientada según sus necesidades y actividad.

De acuerdo a lo planteado, surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo se lleva a cabo la planificación de RRHH realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing?

¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing?

¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal realizada por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing, ubicada en Valencia – Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Determinar la planificación de RRHH realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

Diagnosticar el proceso de reclutamiento de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

Diagnosticar el proceso de selección de personal realizada por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

Señalar recomendaciones que permitan reforzar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal

Justificación de la investigación

Esta investigación se realiza debido a la necesidad de estudiar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal, lo cual se hace evidente al analizar la relación entre el perfil del trabajador y el cargo ocupado, teniendo como resultado un menor índice de rotación y de ausentismo, además de buena productividad debido a colocar el candidato adecuado en el puesto correcto.

Es importante abordar el tema porque así se podrán prevenir fallas y proponer mejoras. La planificación, el reclutamiento y selección de personas son importantes para cualquier organización, además su correcta ejecución reduce los costos derivados de una contratación errada.

Por otra parte, se aporta a la organización un análisis de los criterios más adecuados para el proceso, de acuerdo a la actividad realizada; que les

permita crear su propia estructura de reclutamiento y selección, basada en una planificación que se enfoque en sus necesidades. A las investigadoras, la investigación les refuerza los conocimientos de lo que conlleva la planificación de RRHH, reclutamiento y selección, además de comprender cómo se pueden unificar criterios y coordinar actividades que lleven a decisiones de contratación acertadas.

Como aporte a futuras investigaciones, se deja un antecedente que sirve de referencia para evaluaciones a otras empresas que presenten semejanzas con la que se estudia en este trabajo. Desde la perspectiva teórica, se estudian conceptos, principios y teorías importantes, levantar referencias teóricas sobre la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal. Así mismo, las investigadoras estudian la situación problemática existente y aportan recomendaciones que sirvan de solución al problema específico.

En cuanto al aporte metodológico se desarrolla la línea de investigación “Gestión de las personas”, lo cual forma parte de la Administración de Recursos Humanos, y para ello se realiza una investigación de tipo descriptiva, manejando las variables: “Planificación”, “reclutamiento” y “selección”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para desarrollar una investigación se debe tener un fundamento teórico para que las investigadoras conozcan bien todo el contexto del tema a investigado. Por ello, Sabino (2007), afirma lo siguiente:

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar (p.35).

En este orden de ideas, en este capítulo se exponen los antecedentes, que permiten establecer la relación con otras investigaciones que han desarrollado estudios relacionados con el problema planteado. Adicionalmente, las bases teóricas que proporcionan un conocimiento exhaustivo del problema y fundamentan la investigación. Seguidamente, se pone de manifiesto la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Es importante que las investigadoras se cercioren de la relevancia de las variables en estudio y de esta forma puedan determinar el impacto que en el trabajo de campo pueda ocasionar el tema como un todo. Debido a esto, recurre a la recopilación de trabajos previos que directa o indirectamente establezcan alguna relación con el diseño investigativo; considerando esto, se presentan los trabajos internacionales, nacionales y locales más relacionados con la investigación, los cuales se ordenan de la siguiente manera:

Franco y Sánchez (2010), realizaron un trabajo titulado “Prácticas de reclutamiento y selección aplicadas en dos empresas del ramo alimenticio del Estado Carabobo – Municipio San Joaquín, a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Caso: Empresa Nacional y Empresa Multinacional”, el cual fue presentado a la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, Valencia, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. El objetivo de la investigación fue analizar las prácticas de Reclutamiento y selección de personal, aplicadas por dos empresas del ramo alimentos y bebidas establecidas en el Estado Carabobo-

San Joaquín a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva.
Caso: Una Empresa Nacional y Otra Multinacional.

En cuanto a la metodología empleada, se realizó un estudio de tipo descriptivo, ya que se pretendió describir cómo se presenta el fenómeno. Según el diseño, la investigación se basó en una revisión documental por la manera como está abordada. La muestra utilizada fue de tipo no probabilística, abordado por una entrevista semi-estructurada, donde se comprobó que las prácticas de reclutamiento y selección adoptadas no son las mismas para ambas empresas, destacándose que no es la práctica como tal lo que hace la diferencia, sino la manera como ésta se implementa.

La conclusión del estudio fue que las prácticas de reclutamiento y selección no son únicas para todas las organizaciones y aunque parezcan ser las mismas estas son abordadas de distintas maneras, donde la ventaja competitiva va a depender del enfoque que tenga la organización respecto a la misma. Además, se agrega que hay organizaciones que ven la competitividad desde el punto de vista de los costos implicando un mayor control en la ejecución de los procesos, mientras que para otras la ventaja competitiva está enmarcada en la diferenciación que se dé con respecto a la ejecución de los procesos.

Como recomendaciones se mencionó la necesidad de profundizar en la búsqueda del entendimiento de las razones para la alta rotación que se observa en algunos cargos de manera que pueda aplicarse estrategias que motiven a los trabajadores y desarrollen sentido de identidad y pertenencia con la empresa.

La relación del trabajo citado con la presente de investigación, radica en que el proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo a los procedimientos adoptados por cada empresa. No existe un modelo único que pueda asegurar la eficiencia en el proceso, aunque pueda existir una estructura básica que deba adecuarse a las características de las diferentes organizaciones. Por otra parte, para una empresa outsourcing la ventaja competitiva se refleja estrictamente en el desempeño del personal en las empresas en las cuales presta servicio, por lo tanto, no es un asunto de poca importancia. Se debe proporcionar al cliente el acceso rápido a profesionales altamente capacitados para resolver incidentes, realizar mejoras necesarias, entre otras cosas. Para una empresa outsourcing, este proceso envuelve personas que no están presentes físicamente en la empresa. De allí la necesidad de analizar el proceso de reclutamiento y selección que permita contar con un equipo de profesionales comprometidos y con excelente vocación y ética.

Ladino y Orozco (2009), realizaron un trabajo titulado “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira, S.A. E.S.P.”, el cual fue presentado a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, para optar por el título de Ingeniería Industrial. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional alineado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.

La metodología de investigación empleada fue de tipo exploratorio, diseño de campo y nivel descriptivo. La población estuvo conformada por colaboradores pertenecientes a los niveles Directivo, Ejecutivo y Profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira, S.A. E.S.P., que brinda sus servicios a nivel local y regional. Como técnica fue utilizada la encuesta y la entrevista, y como instrumento, un cuestionario conformado por treinta y dos (32) preguntas cerradas.

El trabajo concluye que la aplicación empresarial del modelo de gestión basada en competencias permite asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial; permite evaluar el nivel de calificación de sus colaboradores y de posibles candidatos a ocupar cargos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación y apoya los programas de capacitación de sus trabajadores; promueve la formación progresiva y apoyo al empleado a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.

Entre las principales recomendaciones se encontró la importancia de enfocar el proceso de selección en la observación conductual mediante la aplicación de pruebas situacionales, esto con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada colaborador o aspirante a un cargo y lograr la determinación y/o predicción de conductas futuras que puedan influir en el desempeño de sus funciones.

El trabajo citado se relaciona con la presente investigación por abordar el proceso de reclutamiento de selección de personal, y su aporte radica en que la empresa outsourcing objeto de estudio, al igual que las demás organizaciones, deberían utilizar competencias como criterios para elaborar

los perfiles adecuados al requerimiento de cada cargo, y así poder encontrar a los candidatos ideales para desempeñar dichas funciones.

Nieves (2009), realizó un trabajo titulado “Sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo”, presentado a la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, Valencia, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. El objetivo de la investigación fue determinar la necesidad de un sistema de soporte a las decisiones, para organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el área de movilidad del departamento de gestión de gente de la empresa Cervecería Polar C.A. Planta San Joaquín, Edo. Carabobo

La investigación está comprendida en un estudio descriptivo bajo la modalidad de tipo documental y de campo. Para alcanzar los objetivos se utilizó como técnica de recolección de datos: la encuesta y como instrumento: el cuestionario, éste fue aplicado a una muestra representativa de veintiocho (28) personas; del análisis de los resultados se llegó a la conclusión, que existen problemas de comunicación entre los actores de los procesos de reclutamiento y selección que son desempeñados en la empresa y de igual manera se concluye que el departamento abordado carece de un sistema de soporte a las decisiones para el proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita obtener el máximo provecho en los procesos que allí se desempeñan.

Como recomendaciones se sugirió que una vez creado el sistema de soporte a las decisiones se debe realizar cursos completos de capacitación

al personal, para que sepan todo acerca de este sistema (beneficios, ventajas, posibles desventajas, como deben emplearlo, que no deben hacer, entre otras).

La relación del trabajo citado anteriormente con la presente investigación, tiene que ver con la necesidad de revisar el proceso de planificación para poder evaluar el reclutamiento y selección, ya que las debilidades existentes en estos dos subsistemas tienen relación con la falta de planificación o porque ésta no es adecuada a las necesidades y estructura organizativa de la empresa. Además, la planificación de Recursos Humanos, garantiza que la empresa posee la cantidad adecuada de trabajadores capaces de realizar las tareas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

Bases Teóricas

Administración de Recursos Humanos

Actualmente, el área de Recursos Humanos ha pasado a ser de un simple departamento de personal, aun agente de transformaciones en las organizaciones, provocando cambios y ofreciendo apoyo en la implementación de las mismas. Según Mondy y Noe (2005:4), la administración de Recursos Humanos “es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

Es por ello, que las empresas que optan por la vanguardia en la administración de Recursos Humanos ciertamente obtendrán resultados beneficiosos para su crecimiento organizacional, aumentando la productividad, garantizando la supervivencia del negocio y propiciando satisfacción a los empleados. Para eso, las empresas cuentan con herramientas de gestión capaces de fomentar resultados satisfactorios. Según Alles (2008), señala al respecto:

Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada- o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel (p.20)

De acuerdo a lo señalado, las empresas con éxito son aquellas que establecen un proceso integrado que tiene como prioridad establecer las necesidades para contratar a las personas más adecuadas para cada posición. Esto significa que la administración de recursos humanos no es más que la utilización eficiente de los trabajadores a través del uso efectivo de sus talentos y habilidades, con miras a alcanzar los objetivos de la organización sin olvidar el bienestar de los propios trabajadores, y todo este proceso requiere de la participación intensa de la gerencia integrada al área de Recursos Humanos. Agrega Alles (2011), lo siguiente:

La disciplina de Recursos Humanos requiere de herramientas sencillas, eficientes y eficaces en relación con todos sus subsistemas... Por lo tanto, la gestión de RRHH debe proveer a sus clientes internos (los jefes de cada sector) cuestionarios,

manuales, guías y otros materiales de apoyo para la resolución práctica de todos los asuntos relacionados con sus equipos de colaboradores (p.208).

Como se puede observar en la cita anterior, la administración de Recursos Humanos se encuentra compuesta por varios subsistemas con diferentes finalidades, todos con el mismo propósito que es alcanzar los objetivos organizacionales a través de las personas. De acuerdo con esto, la gestión de recursos humanos incluye un conjunto de funciones y actividades que pueden ser sintetizadas. El gráfico 1, muestra procesos incluidos dentro de los subsistemas de Recursos Humanos, basado en lo planteado por Alles (2010), a continuación:

Gráfico N° 1. Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Las Autoras (2014)

Según el gráfico anterior, se muestran procesos incluidos en los subsistemas de Recursos Humanos, de los cuales se desea destacar, lo siguiente de acuerdo a Alles (2010):

Planificación: se refiere a recopilar informaciones que sirven de orientación para llevar a cabo las acciones efectivas que contribuya al recurso humano de una empresa. Según Alles (2008:165), la planificación incluye “necesidades del personal, nómina actual de empleados –su inventario-, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones”. El papel del área de Recursos Humanos en la planificación es fundamental para que todas las acciones tengan un modelo equilibrado y orientando en cuanto a políticas internas de recursos humanos.

Reclutamiento: buscar el candidato ideal, ya sea dentro o fuera de la empresa y hacerlo un miembro de la organización es una tarea que requiere de un proceso cuidadoso. Respecto al reclutamiento, Mondy y Noe (2005:119) mencionan que “es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”. De acuerdo al autor citado, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, y por tanto, una actividad positiva e convocatoria. El objetivo básico del reclutamiento es abastecer el proceso de selección de su materia prima, que son los candidatos.

Selección: consiste en seleccionar a las personas adecuadas a través de pruebas, así como incorporarlas de manera correcta para que el comienzo de la relación laboral sea positivo. Al respecto, Mondy y Noe (2005:162), mencionan que la selección “consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuada para un puesto y organización en particular... el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección”. De esta manera, la selección es la acción de escoger, de optar, de filtrar la entrada, de clasificar, y por ello, es restrictiva. Se puede decir que su objetivo es escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante y desempeñarlo bien.

Los subsistemas restantes: Evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión, no forman parte del tema en estudio por lo cual no se desarrollará su definición. Sin embargo, se puede apreciar que la administración de Recursos Humanos presenta desafíos, y estos reflejan la importancia que la gestión atribuye a

las personas que colaboran para la realización de todas las actividades, y por lo tanto, son responsables por los resultados que se obtendrán. Por ello, todos los procesos deben desarrollarse de forma coherente con los objetivos globales y el plan estratégico de la organización, teniendo un papel preponderante, la planificación, reclutamiento y selección de personal.

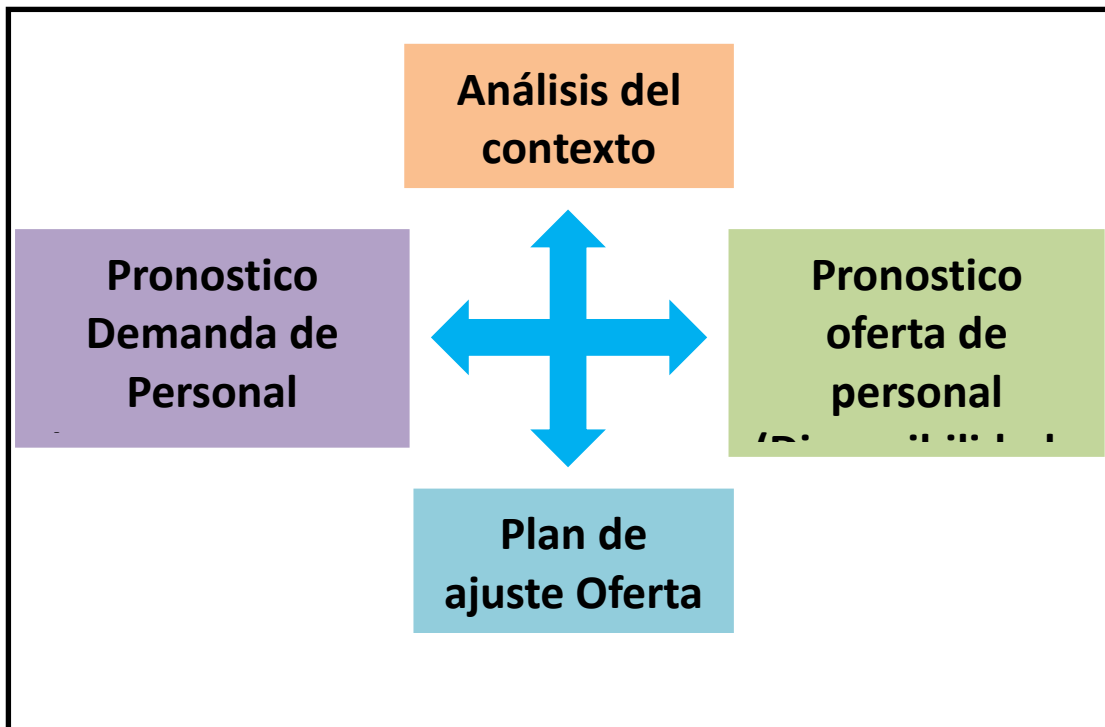
Planificación de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos consiste en establecer métodos y metas para suplir las necesidades futuras de personal. Según Werther y Davis (1990:46), la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar la provisión y demanda de empleados que una organización experimentará en un futuro. Por tal motivo, el área de Recursos Humanos amerita constantemente de profesionales capacitados para dicha planificación ya que el capital más importante dentro de una empresa, es el humano, capaz de llevar a una empresa al éxito o al fracaso.

Por consiguiente, al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento y selección, entre otras. También Chirinos (2009:26), agrega que “planificación es decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social”. Es decir, todas estas informaciones servirán de referencia para planificar las acciones organizacionales, sirviendo de orientación de acuerdo a los objetivos, estrategias y demanda de productos o servicios y de sus niveles de productividad. De acuerdo a Rey (2012:39), a continuación se presenta el

proceso sistemático de Planificación de RRHH que incluye, 4 elementos fundamentales.

Gráfico N° 2. Proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Rey, Nerza (2011)

Según el grafico anterior, se muestra el proceso utilizado para realizar la planificación de recursos humanos.

Análisis del contexto: es realizar un análisis exhaustivo del contexto externo e interno de la organización.

Análisis externo: este análisis va a identificar las oportunidades y amenazas fuera de la organización tomando en cuenta una serie de variables influyentes en el futuro de la empresa. Según Rey (2011: 39) agrega que el análisis externo “implica identificar las oportunidades o amenazas del entorno que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, muy particularmente a sus recursos humanos” Algunas de las variables que pueden influir en el análisis externo son el nivel de desempleo, nivel de formación, incorporación de la mujer en el trabajo, grado de innovación tecnológica, ambiente geográficos entre otros.

Análisis interno: este análisis explora las debilidades y fortalezas que se presentan dentro de la organización, identificándolas en las actividades realizadas por el departamento o áreas funcionales, donde Rey (2011: 40) menciona que para determinar tales fortalezas y debilidades se hacen de a través de:

“los factores internos se pueden determinar a través de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones o índices, la medición de desempeño y su comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, asimismo se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuesta a efecto de escudriñar factores internos como serian el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de publicidad y la lealtad de los clientes”.

De acuerdo a lo señalado, estos índices y tipos de encuestas son importantes para la planificación de los recursos humanos ya que con ellas podemos detectar que fortalezas y debilidades presenta la empresa y a partir de allí tomar las acciones necesarias para lograr el desempeño adecuado.

Pronóstico de la demanda de personal: es pronosticar la cantidad y calidad de personas que requiere la empresa para el logro de sus objetivos. Según Chirinos (2009:30), “el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos, y esto se justifica por el entorno cambiante en que opera una organización”. Esto alude a la competitividad en el mercado de trabajo, por lo cual las organizaciones se encuentran obligadas a hacer la planificación estratégica en recursos humanos para garantizar su posición, en una época donde el hombre es encarado como capital de la empresa.

Para que se pueda elaborar una planificación de recursos humanos, es necesario conocer profundamente a los individuos que la empresa dispone y compararlos con las exigencias de los cargos que ellos ocupan, y también tomar en cuenta la fuerza de trabajo, que según Chirinos (2009:30), “se refiere a las decisiones que se toman en torno a la fuerza laboral y afectan la planificación de recursos humanos”. La autora comenta que se debe tener en consideración: jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y permisos. Además, Caldera (2004) explica el motivo de realizar inventarios de estos cinco criterios mencionados anteriormente, como sigue:

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia que se ha obtenido dentro de la organización en ocasiones anteriores puede servir como indicador para tomar acciones que deben emprenderse, teniendo en cuenta, sin embargo, la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado (p.32).

Conocer estos aspectos ayuda a identificar exigencias de personal, evaluar la fuerza de trabajo existente y determinar cuántas incorporaciones o sustituciones se necesitan para atender las necesidades futuras. Esto puede

hacer que cambien radicalmente las necesidades de recursos humanos, así como las prácticas que se han venido desarrollando hasta el momento.

El pronóstico de la demanda es la base para la planificación, ya que éstas son fundamentales para auxiliar en la determinación de los recursos necesarios para una empresa. Para obtener y confirmar una demanda futura, es necesario utilizar ciertos métodos que son aplicados de acuerdo a la realidad de demanda de cada empresa. El pronóstico de la demanda es realizado de acuerdo con los objetivos organizacionales y tomando en cuenta aspectos como proyecciones respecto al mercado, horas de trabajo necesarias y crecimiento proyectado de la empresa.

Pronóstico de la oferta de personal: Según Chirinos (2009:31), “el pronóstico de la oferta de trabajadores se define como la disponibilidad de los trabajadores con las habilidades requeridas para acoplarse a la demanda de trabajo en la organización”. En armonía con lo mencionado por la autora, se espera encontrar personas capacitadas para ocupar las vacantes de la organización puede llevar a demoras innecesarias y decisiones precipitadas. Esto no ocurrirá si existe una previsión de la oferta, ya que la empresa estará preparada para tener a las personas correctas, en los lugares correctos, en el momento correcto, a fin de que se cumplan tanto los objetivos organizacionales como individuales.

Puede aplicarse el análisis de la oferta tanto al reclutamiento interno como al externo, ya que para la oferta de reclutamiento interno se debe tomar en cuenta los organigramas los requerimientos futuros y el número de personas que los ocupan. Rey (2011) menciona que se debe realizar los siguientes análisis:

- a) Inventario de personal existente por ocupación, nivel de capacitación, posición y tiempo de servicio.
- b) Análisis de pérdidas de personal.
- c) Evaluación de cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo.

Plan ajuste oferta/demanda de personal

Cuando la oferta interna excede la demanda de la empresa la organización opta por detener las contrataciones externas realiza ajustes para reubicar al personal interno según las vacantes que han surgido. Si la oferta interna no puede llenar las vacantes presentadas en la organización, entonces emprende acciones para cubrirlas con personal externo

Reclutamiento de Personal

La primera etapa de un proceso selectivo envuelve el reclutamiento por el cual la organización comunica y divulga oportunidades de empleo y atrae a los candidatos en potencia para el proceso selectivo. Según Muchinsky (2002: 140), “la función del reclutamiento de personal se refiere al proceso de atracción de personas que se presenten como solicitantes de un puesto.... Asimismo, las organizaciones con frecuencia prefieren reclutar a recién titulados y no a individuos con experiencia”. Esto quiere decir que el reclutamiento envuelve un conjunto de técnicas que buscan atraer candidatos calificados dentro de los cuales serán seleccionados los futuros participantes de la organización, con base en la descripción del cargo.

De manera que el reclutamiento de personal puede ser definido como el método que una organización utiliza cuando tiene necesidad de ocupar un cargo, y antes de comenzar este proceso se debe conocer los requisitos necesarios para ese cargo. Por ejemplo, una persona que posea un excelente conocimiento técnico pero poca habilidad interpersonal difícilmente prestará un servicio de calidad en la atención al público o a los clientes de la empresa. Por otra parte, este reclutamiento puede provenir de fuentes internas o externas, o envolver ambos. Según Castillo (2006:112), señala respecto a ambos tipos, lo siguiente:

... el personal requerido por la organización puede estar ya trabajando en otros puestos de la misma empresa o estar fuera de ella. Cuando la empresa busca los candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral, se dice que hace reclutamiento interno. Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal, entonces está haciendo reclutamiento externo. Con alguna frecuencia las organizaciones enfrentan la situación de escoger entre estos dos tipos de reclutamiento.

Lo anterior indica que, el reclutamiento interno es la promoción del cargo dentro de la organización, siendo más rápida y menos costosa, y pudiéndose obtener informaciones más precisas. Aunque también podría suceder que el personal interno no se encuentre preparado para el puesto y se pueda generar resentimiento por parte de los que no son promovidos al cargo. Según Chirinos (2009: 47), el reclutamiento interno “ocurre cuando habiendo un cargo vacante, la empresa trata de llenarlo con sus trabajadores”. Siendo este el más importante, la autora pasa a describir algunas estrategias que se mencionan a continuación:

- **Transferencias:** movimientos de trabajadores dentro del mismo nivel.

- **Promociones:** ascensos que tienen lugar en la estructura de la empresa.
- **Transferencias con promociones:** movimientos entre trabajadores activos de una organización.

Por otra parte, el reclutamiento externo, se realiza fuera de la empresa y se recurre a diversos métodos, como lo señala Griffin y otros (2005: p.220), “incluyen publicidad, entrevistas en recintos universitarios, agencias de empleos o empresas de búsqueda ejecutiva, centro de contratación sindical, referencias de los empleados actuales y contratación de gente que se presenta sin haber sido llamada”. Es evidente, que son muchas las formas de atraer candidatos, sin embargo es un proceso que lleva tiempo y es costoso, pero tiene la ventaja de reclutar nuevos talentos. Este proceso culmina con la presentación del currículum, el cual funciona como un portafolio del candidato.

Otra estrategia de reclutamiento externo es el reemplazo, el cual según Ríos y otros (2013:10), “comprende a personas capaces de mantener en funcionamiento adecuado los aspectos más básicos y de corto plazo del puesto, hasta tanto regrese el titular, se designe a otra persona o el mismo reemplazante adquiera el desarrollo necesario”. A través del reemplazo se sustituye a una persona que no haya tenido un rendimiento adecuado en el cargo.

También, se da el reclutamiento mixto, el cual Chirinos (2014), explica de la siguiente manera:

Al hacer el reclutamiento interno se cubre la vacante y persiste la necesidad de contratar a lo externo debido a que el individuo se desplaza a la posición vacante generando un nuevo cargo disponible, siendo esta cubierta con reclutamiento externo (p.58).

Por lo tanto, este reclutamiento busca la ventaja de las dos fuentes, interna y externa, para cubrir las vacantes, priorizando a sus trabajadores en la disputa de oportunidades existentes. En el caso de no haber candidatos internos se recurre al reclutamiento externo. De igual manera, de no encontrar candidatos externos adecuados, se usa al propio personal.

Medios y/o Técnicas de Reclutamiento

La tarea de reclutar personas ha pasado por una transformación en las últimas décadas, Surgieron las redes sociales, ganaron peso las competencias comportamentales, la contratación por valores se intensificó y, en vez de candidatos ansiosos intentando vender sus habilidades a reclutadores perfeccionistas, son las empresas quienes se preocupan por perfeccionar su imagen como buenas empleadoras.

Según Chirinos (2009:52), “las fuentes de reclutamiento son los medios a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo”. Posteriormente, pasa a identificar entre las principales técnicas de reclutamiento, a saber:

- **Anuncios:** a través de periódicos, revistas, radio, televisión, carteles, anuncios en la vía pública y correo electrónico.

- **Internet:** a través de este sistema se puede obtener y suministrar información acerca de la demanda y la oferta de empleo.
- **Recomendaciones de trabajadores:** fuente de bajo costo, que consiste en recibir recomendaciones de trabajadores de calidad que no suelen recomendar a quienes no cumplan con las expectativas.
- **Consulta en archivos elegibles:** estos archivos consisten en currículos o solicitudes de empleos que son una fuente de consulta inmediata y a bajo costo.
- **Candidatos voluntarios:** se refiere a personas que llegan solas a la empresa buscando empleo, siempre que exista esta política.
- **Sindicatos:** pueden proporcionar solicitudes de trabajadores base para necesidades que surjan a corto plazo.

Selección de Personal

Cuando la empresa admite a una persona, está aceptando toda su historia y su carga emocional, y no solamente a un ocupante de un cargo vacante con las cualidades exigidas para el puesto. La persona en toda su complejidad, es el recurso esencial del proceso selectivo, por lo tanto, la vida de la persona debe ser considerada indisociable de su vida como integrante de una organización.

En cuanto a la definición de lo que es proceso de selección de personal, Vértice (2008), lo explica de la siguiente manera

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. En palabras de Chiavenato (1999) puede definirse la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. La selección de personal trata de obtener, por tanto dos resultados: - Personas adecuadas para el puesto. - Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto (p.4).

En armonía con la cita, la finalidad del proceso selectivo es identificar a los individuos cuyas características indican que tienen óptimas posibilidades de convertirse en colaboradores satisfactorios. De esta forma, los procedimientos de un proceso selectivo permiten identificar las características de cada persona y evaluar no solamente sus competencias técnicas sino también su capacidad de trabajo, sus motivaciones profundas, sus reacciones en cuanto a las reglas de la empresa y su capacidad de integración.

Entrevista

La entrevista es de suma importancia dentro del proceso de selección de personal. De las técnicas utilizadas, esta sobresale, ya que si es realizada correctamente puede proporcionar gran cantidad de información respecto a la persona que podría ser parte de la organización. Es importante

que la misma sea preparada con anticipación, basada en las características generales y específicas del cargo vacante, debe ser cuidadosamente planificada. Se pueden mencionar tres modelos generales de entrevistas: estructurada, no estructurada y mixta. Existen variaciones de estos tipos, de las cuales se resaltaré la situacional.

De acuerdo a Chirinos (2009:70), las definiciones de estos tres tipos de entrevistas son las siguientes:

- **Entrevistas no estructuradas o no dirigidas:** permite que el entrevistador formule preguntas diferentes, lo cual resta validez y confiabilidad a las respuestas, pasándose por alto determinados aspectos como la aptitud, conocimiento o experiencia.
- **Entrevistas estructuradas:** se basan en preguntas predeterminadas establecidas previamente, mejorando la confiabilidad de la entrevista, pero restando libertad a la exploración de respuestas interesantes por parte del solicitante.
- **Entrevistas mixtas:** se utilizan preguntas estructuradas para tener una base informativa que permita comparaciones posteriores, y preguntas no estructuradas, que resulta interesante porque permite conocer características específicas del solicitante.

Pruebas de Selección

En general, los profesionales de Relaciones Industriales utilizan pruebas como apoyo que le ofrecen recursos y argumentos para aclarar dudas, reforzar puntos o para decidir una posición en la selección final de los candidatos. Según Chirinos (2009:92), una prueba de selección “es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación a otro”. Por lo tanto, las pruebas de selección investigan competencias, habilidades y conocimientos específicos, como podría ser vocación, perfil psicológico o emocional, entre otros. A continuación se muestran los tipos de pruebas, según la autora mencionada anteriormente:

- **Pruebas psicológicas:** mide la capacidad y tendencias que posee cada individuo según su personalidad, pero su validez es discutible.
- **Pruebas de conocimiento:** indagan información o conocimientos, resultando más confiables.
- **Pruebas de desempeño:** miden la habilidad para ejecutar ciertas funciones, y por ello, es válida para el puesto que incluya dicha función.
- **Pruebas psicotécnicas:** miden la personalidad, el conocimiento y las respuestas fisiológicas a un determinado estímulo.

Además de las pruebas de selección mencionadas, para confirmar la información de los datos suministrados por el candidato se realiza lo siguiente:

- **Chequeos de referencia.** Según Lado (2012:7), estos comprueban la veracidad de la información aportada por el candidato en las otras fases

del proceso y se obtiene información adicional no proporcionada por los otros instrumentos.

- **Exámenes médicos.** Es realizado para garantizar que el candidato posea un estado de salud estable, que asegure el cumplimiento de las exigencias del cargo, de igual manera pueden servir de referencia para hacer comparaciones con exámenes médicos futuros. Los mismos son obligatorios y cada organización específica cuáles son los que deben realizarse.

Según Chirinos (2009:103) se prestan dos tipos de servicio de evaluación al trabajador:

- **Servicio médico propio.** Pertenece a la empresa y normalmente esta dentro del espacio físico de la misma, el personal médico y paramédicos son parte de la nómina.
- **Servicio médico interempresas.** Servicios prestados por otras empresas fuera de las instalaciones de la organización y su personal está fuera de la nómina.

Definición de Términos

Análisis de puestos: es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

Cargo: es la acción de cargar (poner o echar peso sobre alguien o algo, embarcar en un vehículo mercancías para transportarlas, imponer un gravamen o una obligación a algo o alguien).

Competencias: son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Contratación: es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Entrevista: es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

Gestión: acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Incentivo: es un estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores(as), incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos que se implementarán con el objetivo de atraer a un buen número de personas idóneas para que

compitan por un puesto específico en una determinada organización que necesita cubrir puestos claves y vacantes.

Recursos Humanos: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Selección de Personal: es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección.

Sucesión: la acción y efecto de suceder (proceder, provenir, entrar en lugar de alguien). La sucesión, por lo tanto, es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez planteado los objetivos y las bases teóricas de la presente investigación, la siguiente fase la constituye el diseño del marco metodológico, en el cual de acuerdo a lo expuesto por Rojas (2006:119), “el investigador deja indicada la forma en que realiza el estudio; o sea, cómo hacer la investigación. Debe detallar información acerca de las partes o elementos que conforman el diseño”.

La presente investigación, se enfoca en analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing, ubicada en Valencia – Estado Carabobo. Para ello, es necesario desarrollar aspectos relativos a la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, detallar la población y muestra, así como las técnicas y el instrumento que se emplea en el proceso de recolección de datos requeridos, con la finalidad de cumplir con el propósito general de la misma.

Naturaleza de la Investigación

Este estudio dirigido a analizar la planificación de RRHH, reclutamiento y selección realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing, corresponde a una investigación de naturaleza Descriptiva de campo, de acuerdo a las características descritas por Arias (2006), a continuación:

Consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24)

De esta manera, cuando las investigadoras se acerquen a la realidad sobre el proceso de planificación, reclutamiento y selección según se lleva a cabo en el departamento, se acerca en ese caso a las personas que realizan día a día las actividades correspondientes a estos procesos, y que se percatan de las fortalezas y debilidades existentes en el mismo.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica consiste en medir las características o indicadores del tema a través de variables. Según Arias (2006:26), "la variable es un característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de comparación, control o control en una exploración". Para que las variables cumplan su función de medir los conceptos teóricos deben expresarse en indicadores que cumplan con ese objetivo.

A este respecto, se presenta a continuación el Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico.

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN O FACTOR	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
1. Determinar la planificación de RRHH realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing.	Planificación de RRHH	Consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la organización pueda lograr sus objetivos. (Rey , 2012: 35)	1.1 Análisis del contexto interno y externo 1.2 Pronostico de la demanda de personal 1.3 Pronostico de la oferta de personal	1.1.1 ¿En el proceso de planificación de RRHH se realiza análisis interno y externo? 1.2.1 ¿Se realiza pronóstico de la demanda de personal? 1.3.1 ¿Se realiza pronóstico de la oferta de personal?	Personal del Departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing	Encuesta Cuestionario

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN O FACTOR	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
2. Diagnosticar proceso del Reclutamiento de personal realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing.	Reclutamiento de Personal	Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización (Mondy y Noe, 2005: 119)	1.1 Tipos 1.2 Medios	2.1.1¿Se hace Reclutamiento? 2.1.2¿Cuáles de ellos se aplica? Interno Externo Mixto 2.1.¿Qué medios o técnicas utilizan la empresa para atraer candidatos? Anuncios Internet Referidos por los trabajadores de la empresa Recomendados por el sindicato de la empresa Candidatos voluntarios	Personal del Departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing	Encuesta Cuestionario

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN O FACTOR	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEM S	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
3. Diagnosticar el proceso de selección de personal realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing.	Selección de Personal	Consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuada para un puesto y organización en particular... el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección (Mondy y Noe, 2005: 162)	3.1 Entrevista 3.2 Pruebas de Selección 3.3 Chequeo de Referencia 3.4 Exámenes Médicos	3.1.1¿Se realizan entrevistas? 3.1.2¿Qué tipos de entrevistas se realizan? Estructurada No Estructurada Mixta 3.1.3¿Se evalúa el lenguaje no verbal del entrevistado? 3.1.4¿se registra en formularios los resultados obtenidos en la entrevista? 3.2.1¿Se aplican pruebas de Selección? 3.2.2¿Qué tipos de pruebas se utilizan? Psicológicas De conocimiento De desempeño De respuesta grafica 3.2.3¿Son confiables las pruebas de selección? 3.3.1¿Se realiza chequeo de referencia? 3.3.2¿De qué manera se realiza? Telefónica Por correo Presenciales 3.4.1¿Se realiza exámenes médicos? 3.4.2¿Los exámenes médicos son realizados dentro de la empresa? 3.4.3¿Los exámenes médicos son realizados fuera de la empresa? 3.4.4¿Cuáles son los exámenes de Pre Empleo aplicados? Laboratorios Físicos Rayos X Otros	Personal del Departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing	Encuesta Cuestionario

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Cuando se realiza una indagación, se amerita de técnicas e instrumentos para la recolección de los datos o información. Según Tamayo y Tamayo (2007:121), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En este sentido, las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación fueron, la observación directa y la encuesta, aplicadas en el Departamento de Gestión de Talento humano de una empresa Outsourcing ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Técnica

Las técnicas son de gran utilidad y para Arias (1999:25) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. A través de ellas se puede adquirir evidencia útil para el logro de los objetivo, además conforman la parte operativa de una investigación.

De esta manera la técnica utilizada para recabar la información necesaria fue la **Encuesta**, Arias (2006:72) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Esta permite conocer cómo se desarrollan los procesos de planificación, reclutamiento y selección en el área de estudio y así establecer el diagnóstico requerido a fines de emitir una apreciación analítica sobre dichos procesos en la empresa.

Instrumento

Por otra parte se utiliza el **Cuestionario**. Según Tamayo y Tamayo (2007:124), el Cuestionario “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de los objetivos planteados, se utiliza el cuestionario para ser aplicado a la muestra objeto estudio de la presente investigación, las cuales se seleccionaron para la obtención de la información.

De allí que, se utiliza como instrumentos de recolección de datos el cuestionario, a fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación, está compuesto por diecinueve (19) ítems, el cual contribuye a recaudar de manera directa la información en la empresa objeto estudio, aplicándose colectivamente a la muestra seleccionada para la presente investigación.

Población y Muestra

Población

La población representa, según Palella y Martin (2006:25), “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. En relación a esto, la población está representada en por diez (10) empleados del Departamento de Gestión del Talento

Humano de una empresa Outsourcing ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Muestra

La muestra de esta investigación corresponde a la totalidad de la población, siguiendo el criterio expresado por López (1998:123), quien opina que “la muestra es censal, es aquella porción que representa toda la población”. De acuerdo a lo expresado en el caso de estudio, la muestra estará conformada por los diez (10) empleados del Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing ubicada en Valencia, Estado Carabobo, y las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 2. Distribución de la Población

Cargo	Cantidad	Departamento
Jefe de Gestión de Talento Humano	01	Gestión del Talento Humano
Supervisores	03	
Analistas de Recursos Humanos	06	
Total	10	

Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad son características que todo instrumento para la recolección de datos debe tener, ya que esto garantiza que los resultados obtenidos son fiables. La validez según lo que indica Namakforoosh (2008) es la habilidad de un instrumento de investigación de medir lo que se ha propuesto.

Por otra parte, Martínez (2008) señala que la validez es una condición imprescindible. En general, una prueba es válida si mide lo que se desea medir. En el mismo orden de ideas la validación del instrumento utilizado en la presente investigación se realizó a través de la validez de contenido que según el mismo autor hace referencia a la representatividad de los elementos de la prueba, es decir, si los ítems son una muestra suficientemente representativa respecto a la propiedad o variable objeto de medición

De esta manera la validación del instrumento aplicado se realizó según el juicio de tres (3) expertos (Ver anexo N° 2) con el objetivo de obtener sus opiniones acerca de la redacción, claridad, congruencia y saber si ellos percibían con exactitud los objetivos de la investigación. Según la observación que realizaron los expertos se tomaron en cuenta las indicaciones hechas para que el instrumento logre alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Por otra parte, la confiabilidad tiene como objetivo asegurar que una investigación, siguiendo los mismos procedimientos reseñados por antecedentes relacionados a la misma, puede llegar a los mismos resultados y conclusiones, siendo necesaria para las investigaciones cuantitativas la confiabilidad de los instrumentos aplicados, ya que esto permite dar legitimidad de los mismos.

Según la cita textual, Martínez (2008) define la confiabilidad como:

Aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. También la confiabilidad tiene dos caras, una interna y otra externa: hay confiabilidad interna cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay confiabilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados (pág. 172).

En el presente estudio, la confiabilidad se realizó a través del cálculo de Kuder-Richardson (K20) ya que este método trabaja con pruebas de dos alternativas o dicotómicas, siendo éste el método utilizado en el instrumento de recolección de datos del referido estudio.

Para ello, Arguello (2005:98) considera que Kuder-Richardson “consiste en dividir los reactivos en respuestas correctas e incorrectas. Su finalidad es determinar en que los ítems de una prueba miden una misma característica común. Asegurar su consistencia interna.”

Según el método de confiabilidad de Kuder-Richardson, la correspondencia entre las respuestas de los ítems es muy alta, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra

dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor a 0, 51. En este caso, el K20 del cálculo de Kuder-Richardson fue de 0,9349 y dado que se trata de un valor superior al 0, 51 se considera confiable (ver cálculo en anexo N° 3)

Técnicas de análisis y procesamiento de la información

Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, los resultados obtenidos fueron procesados y representados de forma gráfica. Los datos se consideran de tipo cuantitativo, ya que la información recabada fue analizada bajo un sistema numérico.

El estudio se basó en la estadística descriptiva para analizar los datos que se obtuvieron en el cuestionario procesando la información a través del programa informático Excel. De igual manera para representar la información obtenida a través de la aplicación del instrumento se aplicaron grafios de barra.

Esto hace posible detectar aspectos fundamentales para realizar de manera objetiva un análisis acerca de la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de la empresa estudiada.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicar y cuantificar la información encontrada por medio del cuestionario aplicado al área de Gestión de Talento Humano de la empresa Outsourcing durante el desarrollo del estudio, se muestran a continuación los resultados obtenidos con la finalidad de ahondar los objetivos específicos, dando a conocer la situación existente de la organización.

Seguidamente se muestran los gráficos donde son reflejados los resultados del instrumento utilizado, con el fin de dar respuesta a los tres objetivos operacionalizados en el cuadro técnico metodológico del presente estudio; y por último, las conclusiones y recomendaciones que constituyen el objetivo número cuatro.

Para determinar cómo la empresa realiza los procesos, se aplicó al personal del área Gestión del Talento Humano un cuestionario que consta de diecinueve (19) preguntas.

Para tabular los resultados obtenidos del cuestionario, se utilizó un cuadro de doble entrada (ítems vs. empleados) donde se registró cada una de las respuestas suministradas por estos sujetos, procediéndose a realizar el análisis de los ítems ilustrados por medio de gráficas, las cuales

mostraron el porcentaje de la población mediante el cual se procedió a realizar la interpretación de los resultados obtenidos para cada ítem.

Objetivo Especifico Nro. 1

Determinar la planificación de RRHH realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

Ítems Nro. 01: Se realiza análisis del contexto

La totalidad de los empleados del departamento de gestión del talento humano es decir el 100% considera que en la organización no se realiza análisis del contexto para diagnosticar aspectos relevantes de la planificación en cuanto a las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas.

Ítems Nro. 02: Se realiza pronóstico de la demanda

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Outsourcing el 100% indico que no se realiza pronóstico de la demanda, lo que significa que no se estima la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Ítems Nro. 03: Se realiza pronóstico de la oferta

Se puede concluir que no se ejecuta pronóstico de la oferta según lo señalado por la totalidad de los encuestados 100%. Quienes indicaron que la organización no realiza esta práctica. La cual debe ser ejecutada para conocer la cantidad de posibles candidatos que en un futuro se pueda necesitar para cubrir las vacantes.

Síntesis de respuestas alineadas con el objetivo número 1

“Determinar la planificación de RRHH realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano”.

En relación a la planificación de RRHH, y de acuerdo con los datos obtenidos se puede afirmar que de los trabajadores encuestados el 100% es decir, en su totalidad, consideran que la organización no realiza planificación de RRHH. En las respuestas obtenidas se pudo denotar que el 100 %de los empleados indicaron que la organización no tiene aplica análisis del contexto, no realiza pronóstico de la demanda ni pronóstico de la oferta de personal.

Lo cual significa que no se estudia el contexto interno, donde pueden explorar las fortalezas y debilidades presentadas dentro de la organización, estas actividades surgen en los diversos departamentos sobre los cuales la empresa puede aplicar medidas que permitan la mejora y el desempeño correcto. Además de ello, el análisis del entorno o ambiente externo, el cual implica una investigación para que la empresa pueda identificar las oportunidades o amenazas que benefician o por el contrario perjudican de manera determinante la organización en el futuro. El pronóstico de la demanda hace referencia a cuantos cargos y qué tipo de trabajadores la empresa ha de necesitar, al igual, el pronóstico de la oferta estima la disponibilidad de los candidatos para cubrir las vacantes que surjan. Sin duda los empleados están conscientes que no se utiliza en la empresa un plan que les permita asegurar que tengan el número y el tipo adecuado de personas que proporcionen un determinado nivel de bienes y servicios. Y aunque las nuevas tecnologías, las nuevas tendencias, y los constantes cambios e innovaciones ocurridos en el entorno laboral exigen que las

empresas trabajen de manera organizada la misma no ha establecido la base para prever cualquier acontecimiento que pueda variar el curso normal de desarrollo de los servicios que prestan, lo cual puede acarrear un bajo nivel de competitividad y que sus clientes opten por solicitar los servicios de otras organizaciones que cumplan con las expectativas y puedan alcanzar el logro efectivo de sus objetivos en el tiempo previsto, de manera eficaz y eficiente.

Objetivo Especifico Nro. 2

Diagnosticar el proceso de reclutamiento de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

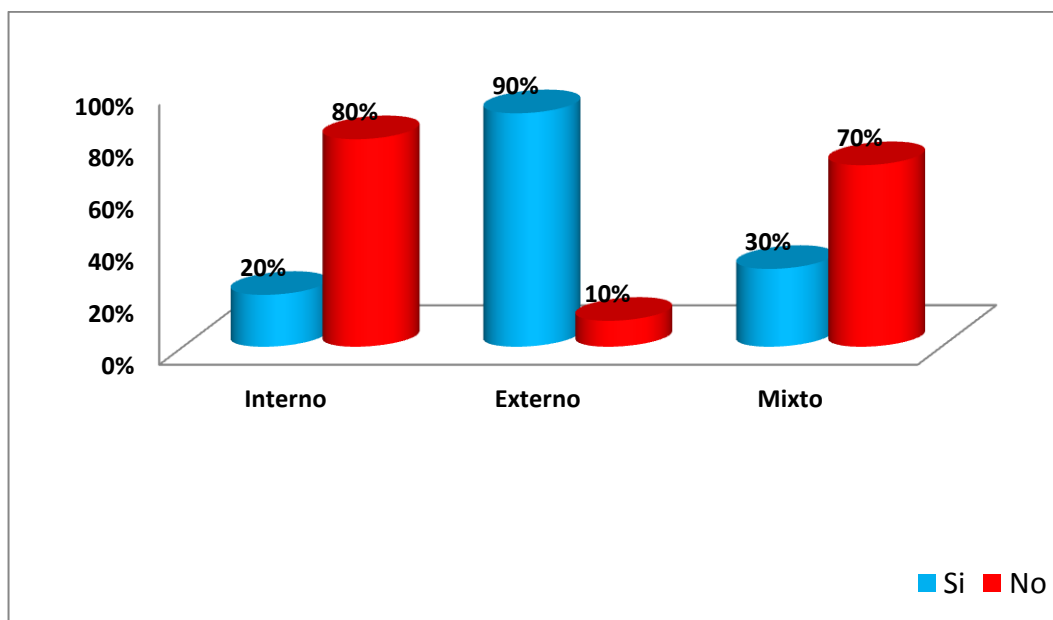
Ítems Nro. 04: Se hace Reclutamiento.

La totalidad de los sujetos, es decir el 100%, consideran que la organización si hace el proceso de Reclutamiento de personal, ya que se localiza e invitan a los candidatos con las posibles competencias requeridas para cubrir las vacantes existentes.

Ítems Nro. 05: Cual reclutamiento se aplica.

Gráfico Nro. 03

Tipos de Reclutamiento



Fuente: Armas, Hernandez, Martínez (2014)

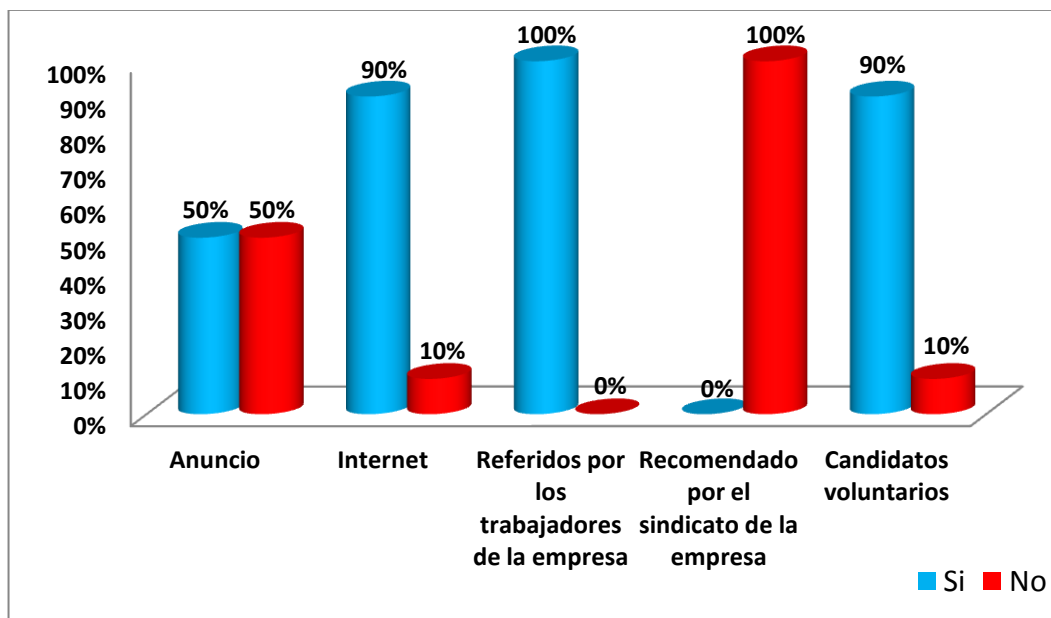
Interpretación

Según los resultados que se presentan en el gráfico, se puede reflejar que el reclutamiento externo es el más utilizado en la empresa Outsourcing, ya que mayormente es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir las vacantes, el mixto también es manejado pero con menos frecuencia y el interno es el menos usado para reclutar personal.

Ítems Nro. 06 Que medios/técnicas utiliza la empresa para atraer candidatos.

Gráfico Nro. 04

Medios/técnicas de reclutamiento



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Interpretación

A través de la gráfica, puede observarse que los medios/técnicas que utiliza la empresa, en su totalidad afirmaron que los candidatos referidos por los trabajadores son los más utilizados, mientras que en su mayoría los sujetos afirmaron que el internet y los candidatos voluntarios son medios/técnicas muy utilizados, a su vez la mitad de los sujetos piensan que

el anuncio también se toma en cuenta y por último se puede notar que no se utiliza candidatos recomendados por el sindicato para reclutar personal.

Síntesis de respuestas alineadas con el objetivo número 2

“Diagnosticar el reclutamiento de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing”.

De acuerdo a los datos obtenidos se pudo afirmar que la totalidad de los trabajadores encuestados, es decir, el 100% saben que la organización realiza Reclutamiento, demostrando que en la empresa se cumple con este proceso de vital importancia para la administración de personal, interesando a candidatos potencialmente calificados y capaces de llenar una vacante. Se refleja la poca utilización del reclutamiento interno ya que el 80% de los sujetos negaron el uso de este proceso, el 20% afirmó que se si emplea, esto indica que la empresa no trata de llenar las vacantes con sus trabajadores, dejando atrás aspectos muy importantes como la motivación y la permanencia efectiva de los empleados. A pesar de ello se reflejó según los gráficos, que la empresa en su mayoría 90% utiliza el reclutamiento externo y un 10% refleja que no se utiliza, a pesar de los altos costos que implica en la práctica el reclutamiento externo, se usa con más constancia ya que a través de él se aprovecha al máximo las inversiones en preparación y desarrollo de los trabajadores, efectuados por otras organizaciones, además atrae también nuevas visiones, experiencias y energías lo cual permite que la empresa se mantenga actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas, además es el más efectivo debido a el tipo de personal que se maneja pues no es constante, al igual se aplica reclutamiento mixto pero no de manera consecuente, así lo

considera (30%) de los encuestados, este tipo de reclutamiento surge de tres maneras, inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno y surge cuando este no presenta los resultados esperados de los candidatos externos a la organización, viceversa cuando se habla de reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, y por último el reclutamiento interno y externo que se realiza al mismo tiempo realizándose cuando lo que se quiere es llenar la vacante con urgencia.

Por otra parte, los medios/técnicas que utiliza la empresa para reclutar personal según los resultados que arrojó la encuesta es, que los candidatos Referidos por los Trabajadores son la mayor fuente para la atracción de candidatos con un 100% de afirmaciones, se consideran que es una fuente de alto rendimiento y muy bajo costo, por el cual siempre se solicitan referencias de trabajadores que cumplan con las características idóneas para cubrir el cargo vacante, en la mayoría de resultados según los gráficos presentados, por otra parte el internet y los candidatos voluntarios arrojaron un 90% de afirmaciones y un mínimo de 10%, lo que se demuestra que esta técnicas son utilizadas casi en su totalidad en la organización, los anuncios arrojaron la mitad de los resultados, es decir 50% de las afirmaciones, a pesar de ser unas de las técnicas más comunes de atraer solicitantes, por último el medio/técnica; recomendados por el sindicato de la empresa, según las respuestas de los sujetos salieron en su totalidad 100% negativo, y esto debido a que la empresa Outsourcing no cuenta con la constitución de un sindicato.

Objetivo Especifico Nro. 3

Diagnosticar el proceso de selección de personal realizado por el Departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Outsourcing.

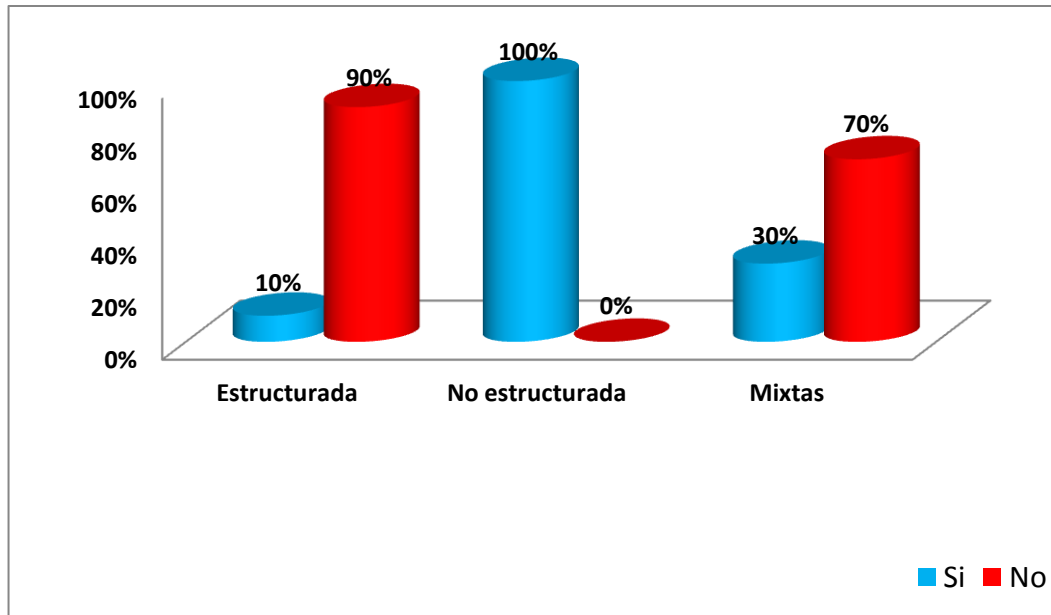
Ítems Nro. 07: Se realizan entrevistas.

La totalidad de los empleados del departamento de gestión del talento humano, el 100% considera que en la organización se realizan entrevistas para iniciar el proceso de la selección en base a las características deseadas según las funciones del cargo.

Ítems Nro. 08: Qué tipo de entrevista se utiliza.

Gráfico Nro. 05

Tipos de entrevistas



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Interpretación:

Puede concluirse que el tipo de entrevista utilizada según la totalidad de los resultados que arroja la grafica es la no estructurada, mientras que una parte de los encuestados señalo que se realiza la entrevistas mixtas, que involucra preguntas estructuras y no estructuradas, por el contrario las entrevistas estructurada es la menos aplicada.

Ítems Nro. 09: Se evalúa el lenguaje no verbal

El 100% de los encuestados señalaron que al momento de la entrevista no se evalúa el lenguaje no verbal del entrevistado es decir posturas corporales, gesto entre otros que pueden poner en manifiesto ciertas actitudes del candidato.

Ítems Nro. 10: Se registra en formularios la información de los resultados obtenidos en la entrevista

Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados, es decir la totalidad señala que no se realiza registro en formularios de los resultados obtenidos al momento aplicar la entrevista para poder encaminar la atención a aspectos más relevantes del entrevistado.

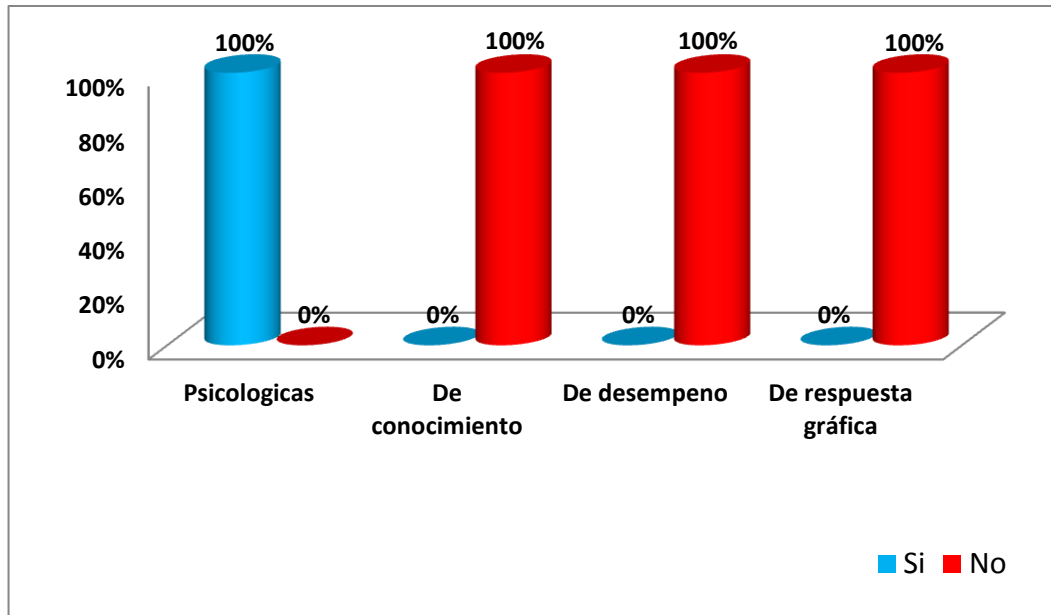
Ítems Nro. 11: Se aplican pruebas de selección.

La organización al seleccionar personal para un cargo aplica pruebas de selección ya que esta les permite obtener información relevante sobre las capacidades, habilidades y otras características del candidato, así lo indicó el 100% de los encuestados.

Ítems Nro. 12: Que tipos de pruebas se utilizan en la Organización.

Gráfico Nro. 06

Tipos de pruebas aplicadas



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Interpretación

Puede concluirse que a la hora de aplicar las pruebas en la organización, la que se utiliza es la prueba psicológica, siendo esta una de la menos confiable y mayormente subjetiva. Arrojando que otras pruebas como las de conocimiento, desempeño, y prácticas no se toman en cuenta en la empresa Outsourcing para realizar la selección.

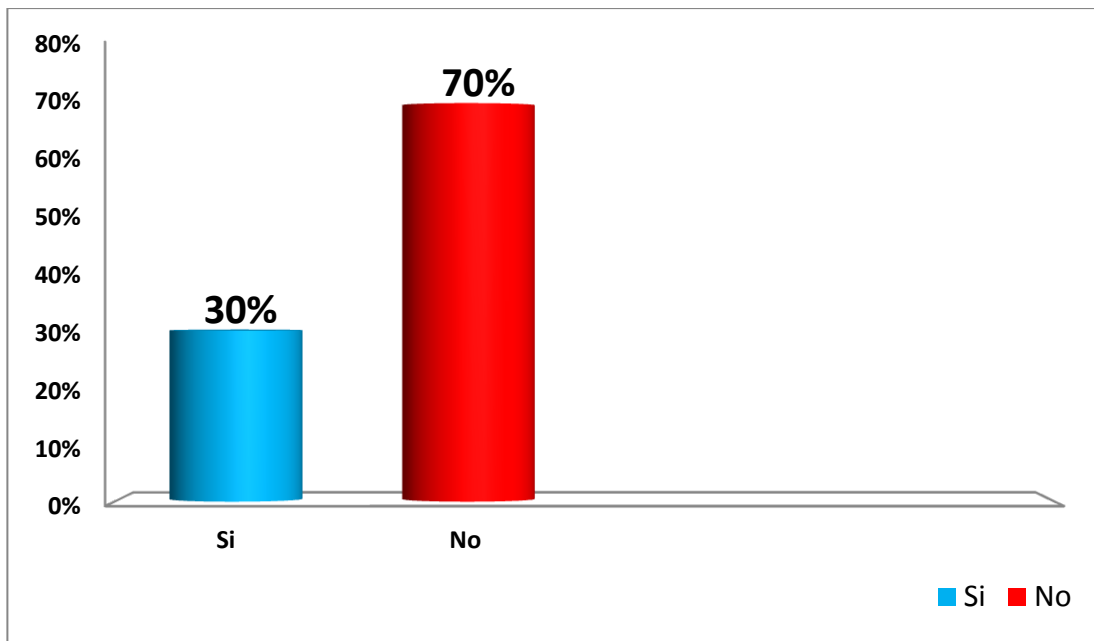
Ítems Nro. 13 Son confiables las pruebas de selección

Se concluye que las pruebas de selección no son confiables, lo que significa que no contienen características que al aplicarse al mismo individuo proyecte resultados similares.

Ítems Nro. 14: Se realiza chequeo de referencias.

Gráfico Nro. 07

Chequeo de referencias



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Interpretación:

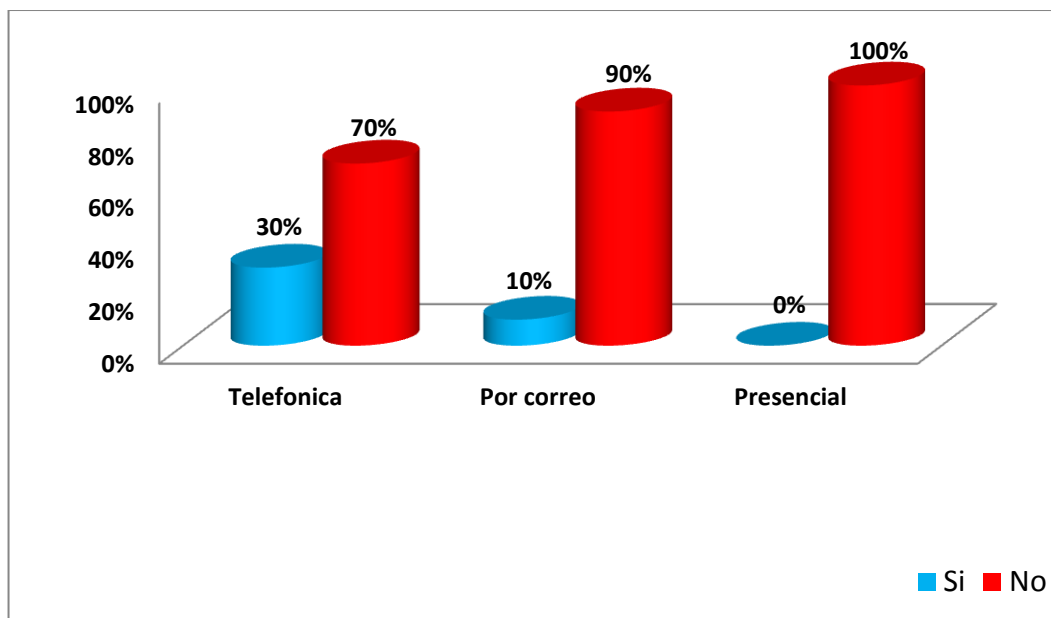
En este grafico la mayor parte de los empleados del departamento de gestión del talento humano consideran que no se realizan chequeos de referencias para constatar la información suministrada por el candidato, y la

menor cantidad de los encuestados opinan que si se realizan chequeos de referencias.

Ítems Nro. 15: De qué manera se verifican las referencias.

Gráfico Nro. 08

Verificación de referencias



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

Interpretación:

Se puede concluir que una tercera parte de los encuestados arrojó que se realiza chequeo de las referencias de manera telefónica, mientras que una minoría opina que se verifican por correo y de manera presencial no se realiza.

Ítems Nro. 16: Se hacen exámenes médicos.

La totalidad de los sujetos, el 100% afirmo que si se realiza exámenes médicos en la organización lo que demuestra que a todos se les hace evaluación médica para comprobar que el candidato este bien físicamente, con las capacidades necesarias para desempeñarse en el cargo al cual está optando.

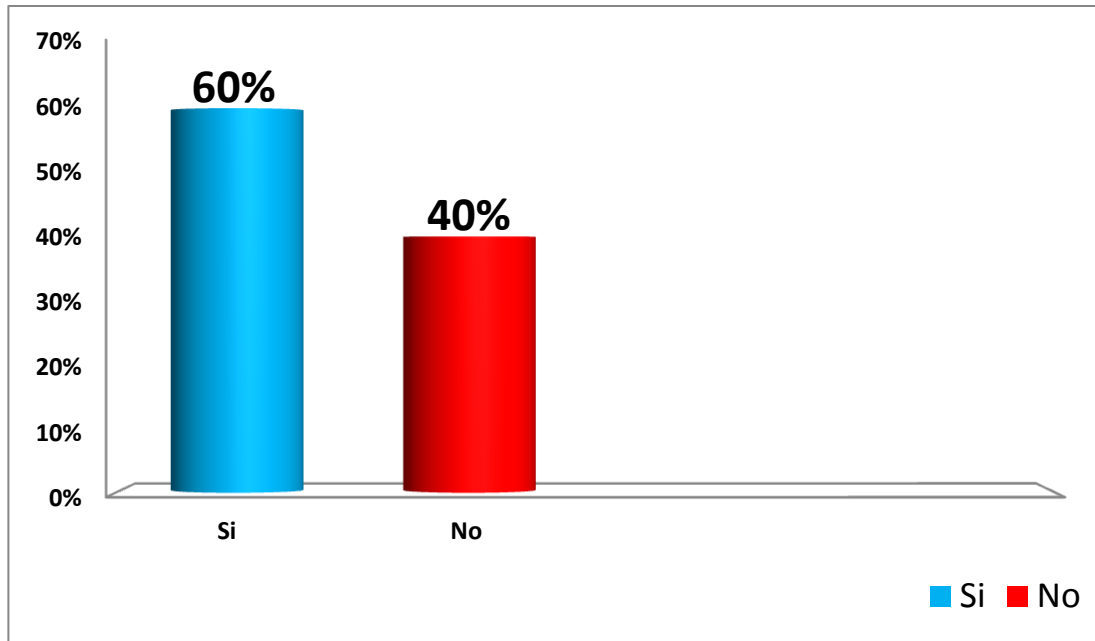
Ítems Nro. 17: Los exámenes médicos son realizados dentro de la organización.

Los resultados obtenidos indican que los exámenes médicos que se aplican en la organización normalmente son empleados por los médicos internos. Lo cual minimiza costos. Así lo indico el 100% de los encuestados.

Ítems Nro. 18 Los exámenes médicos son realizados fuera de la empresa

Grafico Nro. 09

Exámenes Médicos externos



Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

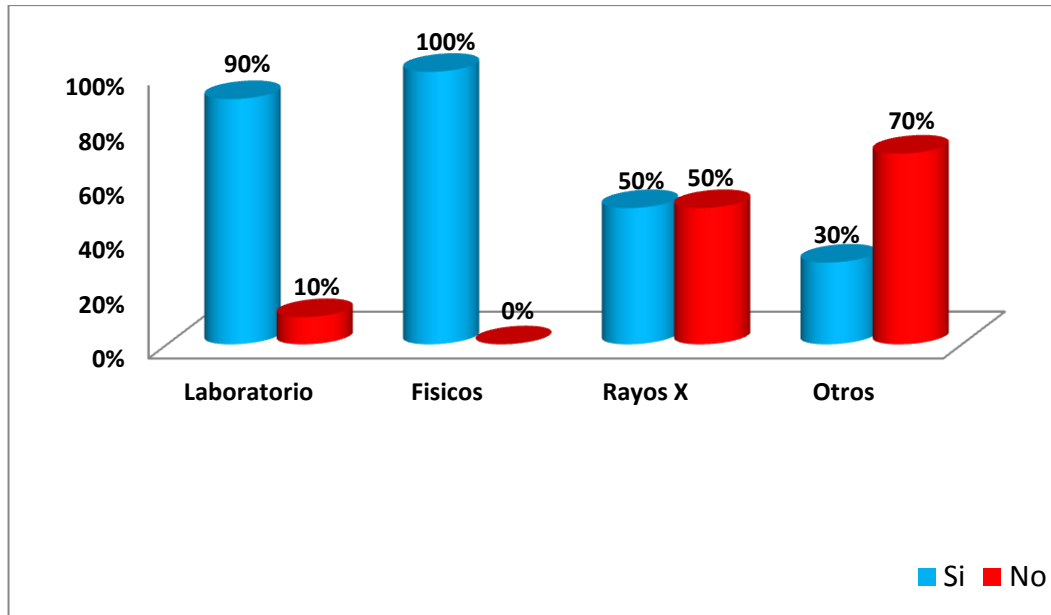
Interpretación

Como se muestra en el gráfico, más de la mitad de los sujetos indican que los exámenes médicos que se realizan en la empresa de servicio son realizados por médicos externos. Lo cual depende de la exigencia del cliente para la cual se está seleccionando el candidato.

Ítems Nro. 19 Cuales son los exámenes médicos de pre empleo aplicados

Gráfico Nro. 10

Exámenes medicos de pre empleo



Fuente: Armas, Hernandez, Martínez (2014)

Interpretación

Se puede observar que los exámenes de pre empleo que mayormente se aplican son los físicos y los exámenes de laboratorio, además los encuestados afirmaron que también se realizan rayos X y otros exámenes de pre empleo, estos van a depender del tipo de actividad que vaya a ejecutar el candidato.

Síntesis de respuestas alineadas con el objetivo número 3

“Diagnosticar el proceso de selección de personal realizada por departamento de gestión de talento humano en una empresa outsourcing”.

Según los resultados arrojados en la encuesta se obtuvo que el 100% de los sujetos dijeron que se realizan entrevistas al personal, en cuanto al tipo de entrevista utilizada en su totalidad, es decir el 100% de los empleados del Departamento de Gestión del Talento Humano utilizan entrevistas no estructuradas, por otra parte el 10% opina que utilizan entrevistas estructuradas y un 30% afirma que al seleccionar personal realizan entrevistas mixtas.

La entrevista más utilizada es la no estructuradas, en ella se formulan preguntas no previstas y se pueden pasar por alto aspectos de suma importancia, sea en el área de conocimiento, aptitudinal y de experiencia del entrevistado. En cuanto a las pruebas de selección el 100% de los empleados dijeron que si se realizan, y que el tipo de prueba más usada es la psicológica, esta es subjetiva y sus resultados o aplicación puede depender de distintos factores. Lo que denota que la prueba aplicada no es confiable así lo reflejaron los encuestados, que en su totalidad (100%) afirmaron que existe probabilidad de falla en la misma; por otra parte el chequeo de referencias para corroborar los antecedentes del candidato que está optando por el cargo, no se realiza en todos los casos y si se realiza mayormente se hace de manera telefónica para ahorrar tiempo y otros elementos. Según los resultados de la encuesta aplicada los sujetos afirmaron en su totalidad, es decir el 100%, que la empresa si realiza exámenes médicos a pesar del costo que puede acarrear, esto le permite a la organización garantizar que la salud del personal que podría ser parte de

la organización sea el adecuado para cumplir con los requerimientos de la vacante, lo cual permite obtener información sobre la salud física de los candidatos para así asegurar su protección contra todo riesgo que puede producirse en el trabajo. En cuanto a los exámenes realizados por médicos internos, el 100% de los encuestados afirman que si son realizados en la empresa pero el 60% dijeron que los exámenes médicos también son realizados por médicos externos ya que al candidato se le pueden aplicar unos dentro de la empresa y otros que sean de diferente índole fuera de ella, esto además puede variar de acuerdo a la actividad que va a ejercer el sujeto y la exigencia de la organización para la cual se está seleccionando, y por último los exámenes de pre-empleo aplicados a los trabajadores con mayor porcentaje de resultados son los físicos con 100%, los de laboratorio con 90% , así mismo los rayos X con 50% que confirman que se realizan y otros con un 30%. Estos son realizados para prevenir y diagnosticar enfermedades que se puedan originar en consecuencia de diferentes exposiciones.

CONCLUSIONES

Los diversos cambios e innovaciones que giran alrededor del mundo del trabajo están cada vez más acelerados y aprovechar al máximo el talento humano es importante para lograr mantenerse en el mercado competitivo.

Para alcanzar el éxito, la organización debe ser capaz de realizar planificación de RRHH, lo cual le permite estar dotados y alertas ante cualquier situación que se presente, para actuar en el momento y tiempo justo. Esto conlleva a la necesidad de establecer lineamientos y permitir que el reclutamiento y la selección de personal este encaminada a lograr los objetivos organizacionales.

Ante la diversidad de estas situaciones y evoluciones que prevalecen hoy en día y los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado en el Departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa outsourcing, se comprobó la existencia de ciertas características en la planificación de RRHH, reclutamiento y selección lo que ha generado varias circunstancias entre las que destacan:

- La organización no cuenta con una planificación de RRHH, debido a que no cumple con el análisis del contexto y al no cumplir con este paso no se analiza el ambiente externo; el cual detecta las oportunidades y amenazas las cuales pueden beneficiar o perjudicar a la organización, tampoco se analiza el ambiente interno es decir no

se explora las fortalezas y debilidades que presenta las actividades o funciones departamentales.

- No se realiza pronóstico de la demanda de personal, siendo un punto calve para la planificación de RRHH, porque proporciona aproximaciones de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.
- De igual manera el pronóstico de la oferta de personal no es realizado en el departamento, por lo tanto no se puede saber si existe la disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para cubrir la vacante.
- Mediante las encuestas realizadas se puede concluir que la empresa realiza reclutamiento de personal y el más utilizado es el externo por la actividad a la que se dedica la empresa Outsourcing y por la cantidad y perfil de candidato que se requiere.
- La empresa utiliza diversos medios y/o técnicas para atraer el personal deseado a los puestos vacantes, donde la más destacada es los candidatos referidos por los trabajadores, porque es un medio de bajo costo y la calidad de los solicitantes recomendados es bastante elevada.
- Los candidatos voluntarios y el uso de internet son medios de comunicación significativos e importantes para la organización, ya que a través de ellos se reciben una cantidad poderosa de candidatos interesados en participar en el proceso de selección.

- La empresa si cumple con el proceso de entrevistas y la más aplicada es la no estructurada y esto se torna deficiente ya que se pasan por alto preguntas muy importantes referentes al cargo como del área aptitudinal, de conocimiento o de experiencia, lo que trae significativas consecuencias.
- No evalúa el lenguaje no verbal del entrevistado pasando por alto expresiones faciales, gestos, posición del cuerpo y movimientos que pueden dar pistas importantes sobre actitudes del candidato.
- Se pudo concluir que no registra en formularios los resultados obtenidos en la entrevista para fijar la atención en los aspectos más relevantes del entrevistado.
- Entre los tipos de pruebas existentes la prueba de selección usada es la psicológica, la cual se enfoca hacia la personalidad, midiendo la capacidad y las tendencias que posee cada candidato. Esta prueba no es confiable, ya que puede tornarse subjetiva y depender de distintos factores.
- Se puede concluir que el chequeo de referencia es poco utilizado, y debido a no se toman en cuenta aspectos importantes como; el desempeño, aptitud del candidato en el trabajo anterior, y si es válida la información suministrada en la entrevista las cuales pueden ser determinantes para el ingreso del candidato. Sin embargo algunos trabajadores de la empresa hacen chequeos de referencia vía telefónica y por correo.

- Se realizan exámenes médicos a los empleados que ingresan a la empresa, con el fin de saber si el trabajador se encuentra en las condiciones óptimas para ocupar la vacante y también busca con esto disminuir y prevenir los posibles riesgos que puede sufrir el trabajador.

RECOMENDACIONES

Luego de culminar el desarrollo del presente estudio y de haber obtenido y analizado información muy relevante, a través, del cuestionario aplicado, se presentan una serie de acciones propuestas para la organización, con el fin de darle solución y mejora a su situación actual respecto al tema estudiado. Estas acciones se sugieren como recomendaciones y se presentan a continuación:

- Resaltar la importancia de tener definida la misión, visión, cultura y objetivos organizacionales, para así poder establecer estrategias de planificación de RRHH y cumplir con las metas deseadas.
- Empezar acciones para la creación de la planificación de RRHH, donde se haga en primer lugar análisis interno y externo de la organización para que sean detectadas las posibles amenazas y oportunidades así como identificar las debilidades y fortalezas siendo esto una actividad vital en este proceso. De igual manera en la planificación se debe realizar el pronóstico de la demanda y oferta de personal para conseguir y retener, la calidad y la cantidad del capital humano que se desea en la organización.
- Establecer un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección, que sirva de guía y establezca los parámetros necesarios para realización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Crear una estructura específica con las competencias, habilidades, aptitudes, requeridas para cada cargo y el tipo de trabajo al que se va a desempeñar el candidato, para que no se pasen por alto aspectos importantes y de esta forma no se originen consecuencias graves o en su defecto irremediable.
- Aplicar otros tipos de pruebas que puedan medir o evaluar mejor al candidato, en cuanto al conocimiento, habilidad y destrezas, como son las pruebas de conocimiento, de desempeño o respuestas graficas.
- Formalizar la investigación de los antecedentes (chequeo de referencia) laborales a todos los candidatos, ya que sabiendo los hábitos, y desempeños en trabajos anteriores, pueden evitarse una alta rotación de delitos como el robo.
- Tener presente que la planificación de RRHH, reclutamiento y selección de personal son procesos muy delicados e importantes para la organización ya que, cuando se hace una buena selección se obtiene un equilibrio entre la entrada y salida de personal, además en la búsqueda de estos candidatos se obtiene el recurso más importante para la organización el cual es su capital humano.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, Martha (2006). *Selección por competencias*. (1ª Ed). Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha (2008). *Competencias Gerenciales: Un Estudio Exploratorio*. Trabajo de Investigación. Publicado. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Alles, Martha (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. México, D.F.: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. (1ª Ed). Buenos Aires: Granica.
- Arias, Fidias (1999). Proyecto de Investigación. Editorial Episteme-Orial Ediciones. 3era. Edición. Caracas.
- Arias, Fidias (2006). El Proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Bavaresco, Aura (1994). Proceso metodológico de la investigación (Como hacer un Diseño de Investigación), Maracaib: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bohlander, George y Snell, Arthur (2008). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Editorial Thomson.
- Caldera, Rodolfo (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Managua: Estrategika-Consultoría S.A.
- Castillo, José (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. (2ª Ed). Bogotá: ECOE Ediciones.

- Chiavenato, Idalberto (1993). *Administración de recursos humanos*. (2ª Ed). Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill
- Chirinos, Nilda (2009). *Guía-texto para la Selección de Personal*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Chirinos, Nilda (2014). *La gestión de Recursos Humanos*. Un enfoque estratégico. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Cornier, Danielle y Levy, Joan (2013). *New Study Details Ways Human Resources Executives Can Take a Bigger Role in Driving Growth*. Disponible: <http://www.oracle.com/us/corporate/press/1905546>. Consultado: 16 de octubre del 2013.
- Delgado, Yamile (2007). *Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño*. (1ª Ed). Valencia: Universidad de Carabobo.
- Elvira, Marta y Dávila, Anabella (2005). *Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina*. Disponible: <http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0012005028.pdf>. Consultado: 17 de octubre del 2013.
- Franco, Kaniuska y Sánchez, Ana (2010). *Prácticas de reclutamiento y selección aplicadas en dos empresas del ramo alimenticio del Estado Carabobo – Municipio San Joaquín, a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Caso: Empresa Nacional y Empresa Multinacional*. Trabajo de grado no publicado. Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, Valencia.
- Griffin, Ricky y otros (2005). *Negocios*. (7ª Ed). México, D.F.: Pearson Educación.
- Ladino, Ana y Orozco, Diana (2009). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira, S.A. E.S.P.* Trabajo no publicado. Facultad de Administración. Universidad de Pereira. Bogotá.
- Lado, Mario (2012). Chequeos de referencias, habilidad mental general y experiencia: un estudio de validez de constructo. *Revista de Psicología*

del Trabajo y de las Organizaciones. Disponible:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622012000200005&script=sci_arttext

López, Carlos (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.

López, Julián (1998). *Procesos de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Martínez, Miguel (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas. México.

Mondy, Wayne y Noe, Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª Ed). México: Pearson Educación.

Muchinsky, Paul (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. (6ª Ed). México: CengageLearning Editores.

Namakforoosh, Mohammad Naghi (2008). *Metodología de la Investigación*. (2da Ed). Editorial Limusa. Mexico.

Navas, Irma y Lamas, Renzo (2010). *Proceso de selección de Recursos Humanos de una empresa de telecomunicaciones ubicada en Valencia, Estado Carabobo*. Trabajo de grado no publicado. Escuela de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo, Valencia.

Nieves, Marianela (2009). *Sistema de soporte a las decisiones para organizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Cervecería Polar Planta San Joaquín, Edo. Carabobo*. Trabajo de grado no publicado. Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Valencia.

Palella, Santa y Martis, Feliberto (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).

República Bolivariana de Venezuela. Ley del Estatuto de la Función Pública, Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.

- Rey de Polanco, Nerza (2012) Planificación y desarrollo del Talento Humano. Enfoque teórico práctico. Valencia. Universidad de Carabobo
- Rojas, Estrellita (2006). El usuario de la información. San José, Costa Rica: EUNED.
- Ríos, Adelaida y otros (2013). *Planificación de reemplazo*. Disponible: <http://2r2h.blogspot.com/>
- Sabino, Carlos (2007). Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Segunda edición. Caracas: Editorial Panapo.
- Suk, Pan (2008). *Revista Internacional de Ciencias Administrativas. Revista de Administración Pública Comparada*. Volumen 74, Número 4, Diciembre 2008. Madrid: Instituto Internacional de Ciencias Administrativas.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). Metodología de la Investigación, México: Mc Graw Hill Editores.
- Wherther, William y Davis, Keith (1990). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Mac Graw Hill.
- Vértice (2008). *Selección de Personal*. Málaga: Editorial Vértice. Bohlander, George y Snell, Scott (2008). Recursos Humanos. México: Thomson Learning.

Anexos

ANEXO 1

Cuestionario



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



Cuestionario

Estimado Trabajador, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado **“Análisis de la planificación de RRHH, reclutamiento y selección realizado por el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa Outsourcing ubicada en Valencia -Edo Carabobo”**. El mismo está siendo elaborado por las Bachilleres Carlota Armas, Joselyn Hernandez, María- Martínez para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por el investigador, y sólo serán utilizados con fines académicos. Siga las siguientes indicaciones para responder:

1. Lea detalladamente cada pregunta, y responda cada una marcando con una (X) la opción que Usted considere como correcta.
2. Marque una sola opción por cada pregunta.
3. Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada.
4. Si no conoce la respuesta a alguna pregunta por favor no marque ninguna opción en la misma.

INSTRUMENTO 1:
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA OUTSOURCING

Preguntas	SI	NO
1. ¿Para realizar la planificación de RRHH se hace análisis del contexto?		
2. ¿Se realiza pronóstico de la demanda de personal para cumplir con los objetivos de la organización?		
3. ¿Se realiza pronóstico de la oferta para determinar si dispone de suficiente personal que pueda cubrir las vacantes esperadas?		
4. ¿Se hace Reclutamiento?		
5. ¿Cuál de ellos se aplica?		
• Interno • Externo • Mixto	— — —	— — —
6. ¿Qué medios/técnicas utiliza las empresas para atraer candidatos?		
• Anuncios • Internet • Referidos por los trabajadores de la empresa • Recomendado por el sindicato de la empresa • Candidatos voluntarios	— — — — —	— — — — —
7. ¿Se realizan entrevistas?		
8. ¿Qué tipos de entrevistas se realizan?		
• Estructurada • No Estructurada • Mixta	— — —	— — —

9. ¿Se evalúa el lenguaje no verbal del entrevistado?		
10. ¿Se registra en formularios la información de los resultados obtenidos en la entrevista?		
11. ¿Se aplica pruebas de Selección?		
12. ¿Qué tipos de pruebas se aplican? • Psicológicas • De conocimiento • De Desempeño • De respuesta gráfica		
13. ¿Son confiables las pruebas de selección?		
14. ¿Se realiza Chequeo de Referencia?		
15. ¿De qué manera se verifican las referencias? • Telefónica • Por correo • Presencial		
16. ¿Se hacen exámenes medico?		
17. ¿Los exámenes médicos son realizados dentro de la empresa?		
18. ¿Los exámenes médicos son realizados fuera de la empresa?		
19. ¿Cuáles son los exámenes de Pre Empleo aplicados? • Laboratorio • Físicos • Rayos X • Otros, especifique_____		

Fuente: Armas, Hernandez y Martínez (2014)

ANEXO 2

Validación del Cuestionario

ANEXO 3

Confiabilidad del Cuestionario

ANEXO 4

Cuadro de Resultados

Cuadro de Resultados

SUJETOS											
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
6	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
	9	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
15	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
19	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1
	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1