



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA DE GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO CALIFICADO PARA LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.  
CASO: CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

**Elaborado por:** Ing. Gladys Mateo

**Tutor:** MSc. Lenny Green

**Valencia, Agosto de 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA DE GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO CALIFICADO PARA LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.**

**CASO: CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

**Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magister Scientiarum  
en Gerencia de la Construcción**

**Elaborado por:** Ing. Gladys Mateo

**Tutor:** MSc. Lenny Green

**Valencia, Agosto de 2014**

## CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Los abajo firmantes, miembros del jurado examinador para estudiar el Trabajo Especial de Grado titulado: “Diseño de un plan estratégico para el reclutamiento y selección de personal obrero calificado para las empresas del sector construcción. Caso: Construcciones Arquiambien, C.A”, presentado por: Gladys María Mateo Chacón, C.I. 16.947.689, para optar al Título de: Magister Scientiarum en Gerencia de la Construcción, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:\_\_\_\_\_.

A los\_\_\_\_\_ días del mes de\_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Miembro Principal

\_\_\_\_\_  
Miembro Principal

## DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado está dedicado principalmente a DIOS, por darme la fortaleza necesaria y serenidad para continuar cada etapa de mi vida e inspirarme a llegar al final.

A mi MADRE (Tibisay Chacón), por ser mi ejemplo de dedicación y hacer de mi, la profesional que soy hoy. Por darme siempre ese cariño, confianza y apoyo incondicional en cada instante de mi vida. Gracias por siempre estar allí.

A mi PADRE (Francisco Mateo), este es un logro que quiero compartir contigo, por ser un maestro y guía en mis años de estudio, por siempre animarme y estar pendiente de mi avance en materias y estudios en general.

A mi ABUELA (Gladys Chacón) por ser mi modelo a seguir como persona, y siempre tener palabras de aliento en momentos difíciles. Gracias por tus consejos y ánimos para nunca desmayar.

A Carolina y Celidet, por ayudarme y acompañarme cada noche de estudio. Por siempre estar allí a pesar de todo, y aunque el sueño pudiera más que ustedes, nunca me abandonaron.

A Gianpaolo Tombolini, por animarme a cerrar este capítulo de mi vida académica y a siempre animarme para nunca desmayar a pesar de la distancia. Gracias por tu amor y apoyo siempre.

A todos, millones de gracias. Este logro también es de Ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no habría sido posible sin la influencia de muchas personas a las que agradezco profundamente por estar presentes en las distintas etapas de su elaboración, así como en el resto de mi vida.

Le agradezco al Profesor Lenny Green por manifestarme su interés en dirigir mi trabajo de grado, por su confianza, colaboración y apoyo en mi proceso de realización del proyecto.

A todos los docentes de la Universidad de Carabobo que compartieron sus conocimientos, dentro y fuera de clase, haciendo posible que mi formación profesional se resumiera en satisfacciones académicas.

A mis amigos y compañeros. A quienes trabajaron conmigo durante estos años, poniendo lo mejor de su energía y empeño por el bien de nuestra formación profesional, a quienes compartieron su confianza, tiempo, y los mejores momentos que viví durante esta etapa como estudiante de postgrado, dentro y fuera del Campus.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA DE GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO CALIFICADO PARA LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN. CASO:  
CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

**Autora:** Gladys M. Mateo C.  
**Tutor:** MSc. Lenny Green  
**Fecha:** Agosto 2014

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A, considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que actualmente no se aplican lineamientos de reclutamiento y selección que permita a las personas responsables de contratar personal, atraer, seleccionar y ubicar a los trabajadores en las distintas áreas de interés para la empresa. De esta forma, el proceso se realiza sin utilizar criterios técnicos y con ciertas deficiencias. Metodológicamente, el trabajo se concibió como un proyecto factible de naturaleza descriptiva con un diseño basado en la investigación de campo. La técnica de recolección empleada fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, aplicado a una muestra mixta, conformada por cinco (5) trabajadores de la empresa, y veintidós (22) representantes de empresas del sector de la construcción del Estado Carabobo, mediante el cual permitió obtener información respecto a los métodos que usa la empresa y el sector en el cual participa, para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado de efectivo, toma de decisiones, información financiera. Se concluyó que se evidencia la necesidad de adecuar a la empresa a las mejores prácticas de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico que incluya la implementación de un método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo y técnicas y políticas para la efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos. Además, se recomienda definir y establecer parámetros e indicadores que le permitan medir las actividades realizadas por el personal y sirvan como instrumentos de valuación integral, es decir, que mida el grado de desempeño las distintas actividades y el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia.

**Palabras clave:** Plan estratégico, proceso de reclutamiento y selección de personal, sector de la construcción.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA DE GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE RECRUITMENT AND  
SELECTION OF QUALIFIED WORKERS FOR CONSTRUCTION  
COMPANIES. CASE OF STUDY: CONSTRUCTION ARQUIAMBIEN, C.A.**

**Author:** Gladys M. Mateo C.  
**Tutor:** MSc. Lenny Green  
**Date:** December 2013

**ABSTRACT**

The present research has the overall objective to design a strategic plan for the recruitment and selection of qualified personnel workers for companies in the construction sector, Construction calving Case Arquiambien, CA study, considering the problems presented in the unit of study, not currently in the recruitment and selection guidelines that enable people responsible for hiring staff, attract, select and place employees in different areas of interest to the company apply. Thus, the process is performed without using technical criteria and certain deficiencies. Methodologically, the work was conceived as a feasible project descriptive nature - based field research design. The collection technique used was the survey instrument and the questionnaire was applied to a mixed sample composed of five (5) employees of the company, and twenty-two (22) representatives of companies in the construction of Carabobo State, by which allowed obtain information regarding methods used by the company and the sector in which it participates, to recruit and select their working personnel specialized cash, decision making, financial information. It was concluded that evidence the need to adapt the company to the best practices in recruitment and selection of staff through a strategic plan that includes the implementation of a method to report conditions and hazards of the workplace and policies and techniques for effective verification data and references of candidates. In addition, it is recommended to define and establish benchmarks and indicators that allow you to measure the activities of the staff and serve as tools for comprehensive valuation, i.e., to measure the level of performance the various activities and the degree of compliance with the objectives set by management.

**Keywords:** Strategic Plan, recruitment and selection, construction sector.

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	v
Resumen .....	vi
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos .....	.xii
Introducción .....	1

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema .....	4
Formulación del Problema .....	7
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	8
Justificación de la Investigación.....	8
Limitaciones y Alcance .....	10
Limitaciones .....	10
Alcance.....	11

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Antecedentes de la investigación.....	12
Bases Teóricas .....	15
Bases Legales .....	37
Operacionalización de las Variables .....	43

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de Investigación .....	45
Tipo de Investigación .....	47
Población y Muestra .....	49
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
Validez .....	53
Descripción de la Metodología.....	54

<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
Análisis de Resultados.....	57
<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	82
Objetivos.....	83
Importancia y Beneficios.....	84
Responsabilidades.....	85
Estudio de Factibilidad.....	87
Desarrollo de la Propuesta.....	90
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	100
Recomendaciones .....	103
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	105
<b>ANEXOS</b>	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de las variables.....	43
Cuadro N° 2. Comparación de los métodos para reclutar y seleccionar.....	76
Cuadro N° 3. Ventajas y desventajas presentan el método de selección.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Fuentes de Reclutamiento. ....	58
Tabla N° 2. Formas de Reclutamiento Interno .....	59
Tabla N° 3. Formas de Reclutamiento Externo .....	60
Tabla N° 4. Importancia del Conocimiento .....	62
Tabla N° 5. Requisitos solicitados al candidato .....	63
Tabla N° 6. Recomendación de los trabajadores para vacantes .....	64
Tabla N° 7. Fuente óptima de reclutamiento .....	65
Tabla N° 8. Importancia del llenado de planilla de solicitud de empleo .....	66
Tabla N° 9. Método para informar condiciones y riesgos .....	67
Tabla N° 10. Necesidad de aplicar entrevistas preliminares .....	68
Tabla N° 11. Documentos solicitados al candidato. ....	69
Tabla N° 12. Efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos...	70
Tabla N° 13. Pruebas aplicadas a los candidatos .....	71
Tabla N° 14. Cumplimiento del requisito de realizar exámenes médicos .....	72
Tabla N° 15. Realización de charlas de inducción general .....	73
Tabla N° 16. Capacitación para adecuar el trabajador al puesto. ....	74
Tabla N° 17. Definición de competencias para el personal obrero calificado..	75
Tabla N° 18. Factibilidad Operativa de la Propuesta .....	88
Tabla N° 19. Factibilidad Económica de la Propuesta .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Fuentes de Reclutamiento.....	58
Gráfico N° 2. Formas de Reclutamiento Interno .....	60
Gráfico N° 3. Formas de Reclutamiento Externo .....	61
Gráfico N° 4. Importancia del Conocimiento .....	62
Gráfico N° 5. Requisitos solicitados al candidato.....	63
Gráfico N° 6. Recomendación de los trabajadores para vacantes.....	64
Gráfico N° 7. Fuente óptima de reclutamiento .....	65
Gráfico N° 8. Importancia del llenado de planilla de solicitud de empleo .....	66
Gráfico N° 9. Método para informar condiciones y riesgos .....	67
Gráfico N° 10. Necesidad de aplicar entrevistas preliminares .....	68
Gráfico N° 11. Documentos solicitados al candidato. ....	69
Gráfico N° 12. Efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos	70
Gráfico N° 13. Pruebas aplicadas a los candidatos .....	71
Gráfico N° 14. Cumplimiento del requisito de realizar exámenes médicos .....	72
Gráfico N° 15. Realización de charlas de inducción general.....	73
Gráfico N° 16. Capacitación para adecuar el trabajador al puesto. ....	74
Gráfico N° 17. Definición de competencias para el personal obrero.....	75

## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno actual, que conlleva la incorporación de nueva tecnología y la competencia con otras empresas, han impulsado a las organizaciones a que se interesen por contar con un excelente personal que les permita cumplir con las actuales exigencias. Por esta razón los gerentes aplican competencias en todas las actividades, combinadas con la experiencia y el aprendizaje continuo para alcanzar el éxito en sus acciones. Principalmente se hace énfasis en la selección y manejo de personal, pues a través de éste se obtiene los resultados esperados.

Del mismo modo, es evidente que la administración de recursos humanos juega un papel importante para el éxito de la organización, ya que por ser un proceso continuo y progresivo busca mantener siempre a empleados competitivos, sin embargo esto no es posible si no se crean herramientas adecuadas para su atracción que inciden tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

Surge entonces una nueva realidad empresarial, basada en el éxito y el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al Departamento de Recursos Humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. Esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

Para ello, las empresas han adoptado el modelo de reclutamiento y selección que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; siendo su objetivo escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Partiendo de lo anterior, este trabajo pretende diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A., Carabobo por lo cual el trabajo de investigación está constituido por cuatro (4) capítulos, estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se realiza el diagnóstico para determinar el problema, sus causas, consecuencias y posibles soluciones, presentado a través del planteamiento del problema, formulación, justificación e importancia así culminando con la delimitación del mismo.

En el Capítulo II, se menciona las investigaciones previas y se consultan diversas fuentes bibliográficas sustentadas con bases teóricas y antecedentes de la investigación, además de las bases legales que apoyan esta investigación y los términos básicos.

En el Capítulo III, se especifica la metodología empleada para la realización de este trabajo, definiendo el tipo de investigación, el diseño de la misma, la muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y los cuadros metodológicos de la operacionalización de las variables. Luego, se procede a establecer los resultados de dicha investigación basados en la interpretación de la misma con los ítems

seleccionados de la muestra y de la técnica de instrumentos con gráficos y análisis de los mismos

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad, basada en el cronograma y presupuesto teórico de obra.

Para finalizar, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones realizadas por los autores en la cual se presenta los objetivos alcanzados por la investigación y las recomendaciones pertinentes referidos al caso de estudio. Al final del trabajo se especifica la Bibliografía y los Anexos referidos a éste.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, la sociedad se encuentra en un proceso de rápidas transformaciones, que tienen lugar debido a los avances tecnológicos y la influencia de la globalización. Estas circunstancias plantean nuevos retos para cualquier organización que pretenda ser exitosa y mantenerse en el mercado. El principal desafío es la competitividad, para lo cual deben hacer un uso óptimo de los recursos que la sociedad pone a disposición de las organizaciones para que produzca los bienes y servicios que esa sociedad demanda.

En ese contexto, se concibe a las organizaciones, en palabras de Robbins (2004) como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes” (p. 4). Para esto las empresas deben estar dotadas de diferentes recursos, entre los cuales se puede mencionar los recursos técnicos, materiales, financieros, intelectuales y humanos.

Todos estos recursos son importantes, pero el de mayor relevancia, es el recurso humano, ya que éste es el responsable de poner en marcha maquinarias, sistemas computarizados, tomar decisiones, así como también

solucionar conflictos, entre otras actividades. Por ello, Stoner, Freeman y Gilbert (2006), afirman que “los recursos más importantes de una organización son las personas, que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu” (p. 412)

En vista de lo anteriormente expuesto, la toma de decisiones en cuanto a recurso humano se refiere, es un factor determinante del éxito de las organizaciones, por lo que reclutar, capacitar, desarrollar, motivar y mantener el personal necesario para formar grupos eficientes y competitivos se ha convertido en tarea fundamental de cualquier entidad. Para esto, se ha venido desarrollando un área encargada de garantizar la provisión y mejor aprovechamiento de las potencialidades de las personas en la organización. Esa área se denomina Administración de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano, la cual es definida por Chiavenato (2002) como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 9).

De esta forma, la Administración de Recursos Humanos persigue varios objetivos, siendo uno de los más importantes dotar a la organización de personas con conocimientos y habilidades específicas para desempeñar determinadas actividades asignadas a un cargo. La función de reclutamiento y selección está dirigida a la provisión de ese personal idóneo. El reclutamiento, según Robbins (ob. cit.) “es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección” (p. 167). Por otra parte, Chiavenato (ob. cit.), define a la selección como “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface

mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (p. 111).

No obstante, a pesar de la importancia que representa el sector construcción para la economía venezolana, el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de forma sencilla, predominando factores subjetivos y el proceso de capacitación del personal para los puestos de trabajo se lleva a cabo en un periodo de prueba no mayor a tres meses. Lo anterior, posiblemente hace que las empresas constructoras incurran en gastos innecesarios, si el obrero especializado carece de las condiciones básicas de adiestramiento.

Ahora bien, una vez que el empleado esté capacitado y mejor aún, certificado; ¿Cómo podría comprobarse el hecho? Lo ideal para la productividad de cualquier empresa no sería esperar los tres meses de prueba para ver cuántos elementos estructurales se tuvieron que demoler o modificar por la falta de experiencia del trabajador, sino conocer la capacidad que tiene el mismo y ubicarlo según la categoría que le corresponda justo en el momento de la selección.

Dentro de las entidades en la que se puede identificar claramente esta problemática, es la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A. que opera en el estado Carabobo en diversas obras de infraestructura, entre ellas la construcción de los tramos estatales del Plan Nacional de Desarrollo Ferroviario, en la cual no existe documento alguno (manual, programa) que oriente y sistematice dichos procesos. Aunque no hay registros actualizados, los informantes, en sus propios términos, señalaron que la gente dura poco en el trabajo. Esta poca duración parece estar vinculada con algunas deficiencias en cuanto a las habilidades necesarias para realizar el trabajo, lo cual ha estado generando problemas de

productividad en la empresa y conflictos con el sindicato de la empresa. En esta alta rotación juega papel importante la falta de adaptación del personal a la organización y al grupo de trabajo, lo cual ha generado cierto nivel de insatisfacción, traducido en frecuentes quejas y manifestación de la intención de retirarse de la empresa.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere el proceso de reclutamiento y selección de personal como parte del éxito en la gestión de Recursos Humanos de una empresa. Desde luego, la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. debe adaptar este proceso a sus propias necesidades para lograr mayor confiabilidad en cuanto a competencias de los trabajadores.

### **Formulación del Problema**

Por las razones antes expuestas, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los aspectos a considerar en el diseño de un plan estratégico para el reclutamiento y selección de personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, caso: Construcciones Arquiambien, C.A.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A.

## **Objetivos Específicos**

1. Describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado.
2. Definir los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.
3. Analizar las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa del sector construcción (Construcciones Arquiambien, C.A.) en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.
4. Determinar el método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras.
5. Diseñar una propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad, basada en el cronograma y presupuesto teórico de obra.

## **Justificación de la Investigación**

La importancia de la investigación radica en el hecho de que para garantizar la idoneidad de los recursos humanos, las organizaciones deben atraer, escoger, incorporar, capacitar y retener a un conjunto de personas con competencias y actitudes adaptadas a las necesidades de las mismas. Particularmente, en la ejecución de obras de construcción civil, el renglón

mano de obra, tiene una importante incidencia económica en cuanto al presupuesto de las mismas. A su vez, la productividad viene influenciada en ciertos aspectos por este renglón y es por ello que es esencial un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal en el sector construcción.

Del mismo modo, a pesar de cumplir un papel importante los equipos y materiales, generalmente es la mano de obra el aspecto que tiene más peso dentro de un presupuesto, porque no sólo es un factor importante en un análisis de precio unitario el salario según la categoría u oficio específico, sino que además se debe incluir un porcentaje correspondiente a un factor de costo asociado a dicho salario, el cual es directamente proporcional a la mano de obra incluida en el análisis; con esto, se refleja lo significativo de la mano de obra a nivel de costos.

De esta forma, es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización, con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante. Este proceso permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Si bien los gerentes de construcción saben que a mayor rendimiento, los costos disminuyen, es importante conciliar un equipo altamente productivo y eficaz, para reducir el tiempo de ejecución y obtener mayor ganancia y beneficio, o sencillamente contemplar una holgura en cuanto a tiempos de actividades en el cronograma se refiere. Es importante destacar que los rendimientos dependen fundamentalmente de la experiencia, eficiencia y adecuación del personal que ejecute la obra; sin embargo el recurso humano poco tecnificado y la alta informalidad a la hora de

seleccionar personal, dificultan el alto rendimiento y productividad de una empresa en el sector construcción.

Igualmente, el sector de la construcción debe contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse en la satisfacción del cliente, éstas competencias se deben poder medir y ser observables y llevar un registro organizado de la capacidad del empleado y de ésta forma poder certificarse según su oficio, de manera que a la hora de seleccionar un candidato, se pueda corroborar la autenticidad y veracidad de sus referencias y sobretodo de sus habilidades.

Sería mucho más sencillo y eficiente seleccionar un personal de una base de datos donde se conozca sus habilidades certificadas, que dejarse llevar por juicios instantáneos, recomendaciones o contrataciones hechas de forma improvisada sin antes cerciorarse de que el candidato a emplear es realmente el adecuado. La implantación de éste plan contribuiría al desarrollo económico del país, a la optimización de productividad de las empresas constructoras, a promover personal calificado y certificado según su nivel de capacitación, a la promoción social de los trabajadores, a atender las necesidades del mercado de trabajo y al aumento de la competitividad laboral.

## **Limitaciones y Alcance de la Investigación**

### **Limitaciones**

Esta investigación se limita a estudiar y evaluar los métodos aplicados para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., dedicada a la construcción de obras de

gran envergadura, actualmente operativa en el tramo C1 del Ferrocarril La Encrucijada – Puerto Cabello, estado Carabobo, para diseñar una propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa que incremente su productividad.

### **Alcance**

Este estudio está dirigido al diseño de un plan para la selección efectiva del personal obrero especializado en las empresas de construcción, con la finalidad de optimizar su productividad y mejorar de forma estratégica la decisión de un gerente de construcción a la hora de la elección de un candidato a un puesto de trabajo que generará consigo beneficios para la empresa en sí.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, de acuerdo con Arias (2006) “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106). Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que el investigador seleccione las teorías que sustenten su investigación, a partir de las cuales se definen los eventos del estudio.

En este sentido, en la presente sección del estudio, se suministra una explicación detallada sobre las causas que originan el problema de investigación. A lo largo de este capítulo, se exponen de manera esquematizada, los aspectos fundamentales que avalan los campos teóricos necesarios para comprender la investigación, como lo son: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que definen los puntos específicos de la investigación, y las bases legales que soportan en compromiso de la investigación, así como la definición de términos básicos que en conjunto, permiten interpretar lo que se quiere lograr en esta investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Esta investigación presenta una revisión bibliográfica y documental en diversas instituciones académicas, tanto públicas como privadas, las cuales disponen de trabajos de grado, informes y otros escritos relacionados con el

tema en estudio. De la información encontrada, las más directamente relacionadas con la presente investigación se detallan a continuación. Una vez realizada la búsqueda para indagar sobre el fenómeno a estudiar, se pudieron obtener los siguientes antecedentes de trabajos sobre el objeto de estudio que permitirán fundamentar esta investigación.

Lara y Salazar (2011), realizaron una investigación denominada **Estudio de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la Escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**. Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Gerencia Mención Administración de Empresas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Cumaná, El estudio permitió concluir que los procesos de Reclutamiento y Selección del personal docente, no se manejan a través de la Delegación de Personal del Núcleo, son los Departamentos, la Dirección de Escuela y el Consejo de Escuela, los encargados de dichos procesos y fundamentalmente el Rector toma la decisión final. La principal conclusión de esta investigación es la detección de debilidades en la cultura organizacional de la casa de estudios, las que pudiesen estar afectando negativamente el desempeño de las actividades y, por ende, la adecuada marcha de la misma. La revisión de este trabajo le aporta a la investigación que aquí se plantea la afirmación que el tipo de cultura incide, de algún modo, en el desenvolvimiento de las actividades en la empresa y en el diseño de los programas de selección, reclutamiento e inducción al personal.

Azócar (2010), realizó una investigación denominada **Análisis de los procesos actuales de Reclutamiento, Selección e Inducción Humanos de la empresa Eleoccidente, ubicada en la ciudad de Valencia, del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos**, para optar por la maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo, Bárbula. El autor concluyó que existen incongruencias entre lo

establecido en las normas relacionadas con los procesos y lo que realmente es ejecutado, lo que indica que existe una desactualización de tales normas. El estudio referido sirve como antecedente ya que hace énfasis en que el perfil del puesto es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante. El perfil del puesto debe estar integrado por los requerimientos generales siguientes: Edad, sexo, escolaridad, experiencia, entre otros.

Otro estudio similar fue el Trabajo de Grado de grado elaborado por González (2008), denominado **Estudio del Proceso de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Recursos Humanos Siderúrgica del Orinoco, C.A (SIDOR). Estado Bolívar**, para optar a la maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente. La investigación arrojó como conclusiones que existen deficiencias ejecutadas en el proceso de reclutamiento y selección, la cual contribuyó en desacelerar la aplicación de las técnicas, el desenvolvimiento del personal capacitado y la integración de candidatos adecuados para ejercer el puesto requerido. El aporte de la investigación citada radica en el uso de los medios alternativos de información, impidiendo identificar las vacantes de acuerdo a sus características y clasificaciones, generando falta de responsabilidad, puntualidad, compañerismo, cooperación, eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores de la institución.

Finalmente, Palomo y Prada (2008), en su Trabajo de Grado denominado **Propuesta de un Programa de Reclutamiento y Selección aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín- Estado Monagas**, para optar el título de Maestría en Gerencia de la Construcción en la Universidad de Carabobo. Este estudio

arrojó como conclusión que la organización no utiliza un proceso de reclutamiento propiamente estructurado y permanente; sólo utilizan como medio de reclutamiento la recomendación de candidatos por parte de los miembros de la organización. El referido estudio se relaciona con la presente investigación acerca de la definición de estrategias para los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno en la gerencia de recursos humanos de la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., ya que se constató que el proceso de selección es casi inexistente dentro de la organización, pues para que éste se dé con mayor efectividad el proceso de reclutamiento debe ser eficaz, para proporcionar el número adecuado y calificado de aspirantes. Al igual que el conocimiento por parte de éste sobre la información específica y general de la organización y de las funciones inherentes al cargo.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. A continuación se presenta la información e análisis relacionado con el tema de reclutamiento y selección de personal, que definen algunos conceptos y términos pertinentes a la problemática planteada.

### **Planificación de los Recursos Humanos**

La gestión de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad. Dentro del sistema de recursos humanos, se encuentran las siguientes actividades administrativas: reclutamiento, selección, integración,

evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del capital humano. Donnelly (2007) explica que “la gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa” (p. 31), quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

Asimismo, la clasificación de los subsistemas de recursos humanos de Davis y Newstrom (2003) incluye los cinco procesos siguientes:

- a) Alimentación de recursos humanos: Incluye la planificación, el reclutamiento y la selección de personal.
- b) Aplicación: Formado por la descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño humano.
- c) Mantenimiento: Lo integra la compensación, los beneficios sociales, la higiene y seguridad y las relaciones laborales.
- d) Desarrollo: Conformado por la capacitación del personal y el desarrollo organizacional.
- e) Control: lo forma la base de datos y los sistemas de información, y la auditoría de recursos humanos.

De esta forma, la planificación de los recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

En este sentido, Davis y Newstrom (ob. cit.) explican que “la planificación de los recursos humanos trata de determinar las necesidades

del personal, partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización, y conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan a dichas necesidades”(p. 101). Se configura como uno de los procesos básicos de la gestión de recursos humanos, ya que la información que se suministra sirve como punto de partida para la ejecución de otras actividades. Al respecto, Domenichelli (2008), explica cómo el ambiente externo e interno de una organización interviene en la planificación de su capital humano:

La innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores, la internalización de los mercados hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr (p. 31).

En este sentido, se pueden considerar como objetivos básicos de la planificación de los recursos humanos los siguientes: optimizar el factor humano de la empresa; asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa; desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; motivar al factor humano de la empresa; mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. Domenichelli (ob. cit.) también explica que:

La planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, tiene tres ámbitos o límites de previsión: el corto, el medio y el largo plazo. Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo (p. 4).

- a) Corto plazo. El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla de trabajadores con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.
  
- b) El medio plazo. El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y cualificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan.
  
- c) El largo plazo. Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las cualificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

### **Reclutamiento de personal**

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (p. 95). Mientras, De Cenzo y Robbins (2003), definen

el reclutamiento como: “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.” (p. 16). Basado en estas definiciones, se puede decir que el reclutamiento es un conjunto de actividades empleadas por una organización con el fin de atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que esta ofrece. Por otra parte, Dolan, Randall y Valle (2000), plantean como políticas generales de reclutamiento las siguientes:

- a) Políticas de compensación. Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas. Políticas de contratación. Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Ciertas corporaciones pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo.
- b) Políticas de contratación internacional. Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus gastos de relocalización. Esto no aplicaría para el sector de la construcción, porque se da énfasis en la contratación de personal local, preferiblemente residenciado cerca de la zona donde se esté elaborando la obra.
- c) Políticas de promoción interna. Pueden resumirse en una definición sencilla: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción.

Del mismo modo, las políticas aplicadas por las organizaciones para el reclutamiento tienen como objetivo, lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr reducción de costos en su aplicación, entre otros. Además estas poseen cierto carácter de flexibilidad, haciendo que el proceso sea más adaptable a las distintas situaciones que se puedan presentar, mejorando así su efectividad.

En cuanto al proceso de reclutamiento, hay que indicar que todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados, que tienen como finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos. Chiavenato (ob. cit.), indica que:

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleado, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado, sino debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicado para el caso. (p. 217)

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia del departamento de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal. No existe un proceso estándar de reclutamiento, éste estará supeditado por las normas, políticas y prácticas que emplee una organización al momento de su aplicación.

En cuanto a los tipos de reclutamiento, es importante que una organización encuentre los medios apropiados para atraer a los candidatos con los atributos necesarios para ocupar una vacante. Por tanto es esencial tomar en cuenta tanto el ambiente interno como externo de la organización. Con base en esto se puede decir desde el punto de vista de su aplicación, que el reclutamiento puede ser interno, externo y mixto.

- a) Reclutamiento interno: El reclutamiento interno se aplica a las personas que trabajan dentro de la organización, esto con la finalidad que se pueda cubrir las vacantes que se presenten con los candidatos más idóneos que ésta posea. Según Chiavenato (ob. cit.), el reclutamiento interno se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” (p. 221).
- b) Reclutamiento externo: El reclutamiento externo según Chiavenato (ob. cit.), es el proceso que “opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento” (p. 225). En el mismo sentido, Mondy y Noe (2000), conciben al reclutamiento externo como “el proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo”.
- c) Reclutamiento mixto: una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra

vacante que debe llenarse. Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. Según Chiavenato (ob. cit.) el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo seguido reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, ascienden a su propio personal.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno seguido reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento externo "simultáneos". Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

En todo caso, para optimizar el proceso de reclutamiento es necesaria la aplicación tanto del reclutamiento interno como externo simultáneamente, pues es poco probable que se desarrolle un solo tipo de reclutamiento. Ambas forman un complemento que le permite a la organización obtener el recurso humano que se adapte a las exigencias y requerimiento de la organización.

### **Selección de personal**

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimo que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien. En tal sentido, Chiavenato (ob. cit.), define la selección como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (p. 111).

Por su parte Koontz y Weirhrich (2003), se refiere a la selección como: “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto” (p. 309). Por último Mondy y Noe (ob. cit.), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico” (pg. 180). Estos autores coinciden en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posea las cualidades necesarias para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los aspirantes a un cargo vacante dentro de una organización.

En lo que respecta a las políticas de selección de personal, éstas se establecen de acuerdo al tipo de organización, y el enunciado de ellas debe ser formulado por escrito. Según Castellano (2005), plantea las siguientes políticas de selección:

El perfil del candidato o candidata estará predefinido por el Jefe(a) del Servicio o Unidad del cual se genere la vacante, en virtud de estos requisitos se podrá llevar a cabo la selección. 2) El proceso de Selección será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe(a) de servicio o Unidad, principalmente, a través del examen de curriculum disponible. 3) La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia. 4) La decisión final de la selección y posterior contratación estará en manos de cada jefe de servicio o Unidad que requiera el personal. (Documento en línea)

El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

El proceso de selección de personal no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las empresas impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad.

Según Werther y Davis (2002), los pasos para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los siguientes:

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas.

Paso3: Entrevistas de Selección: permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

Paso 4: Verificación de datos y de referencias. Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado.

Paso 5: Examen médico: La finalidad de este es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo.

Paso 6: Entrevista con el supervisor: es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen.

Paso 7: Descripción realista del puesto: Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal, asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural, breves descripciones de sus beneficios.

Paso 8: Decisión de Contratar. Esta fase es netamente formal, etapa de la explicación de todas sus actividades y beneficios salariales.

En líneas generales, los procesos de selección están constituidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización. Los criterios utilizados en el proceso están basados en la exigencia de la especificación del cargo que se desea llenar. Dado que en general se emplean más de una alternativa para seleccionar al personal requerido para ocupar vacantes existentes, y que su aplicación dependerá de la situación y del perfil que ofrezca el cargo vacante. En este sentido, Chiavenato (ob. cit.) plantea varias alternativas de procesos de selección:

a) Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una técnica de conocimiento. b) Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. c) Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. D) Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectuó por etapas, según la necesidad del caso. (p. 268)

De esta forma, las organizaciones según los recursos que posea, el perfil del cargo, la urgencia o necesidad de llenar un puesto vacante, pueden aplicar una alternativa de selección más acorde con la situación, permitiéndole adaptarse a los distintos escenarios que se le pueden presentar para el logro del objetivo del proceso de selección de personal. Cuando se quiere hacer una selección de personal bajo el modelo de comparación, se debe tomar en cuenta la información que se tenga respecto del cargo que se va a ocupar, es decir, La selección de personal se basa en las exigencias del cargo, cuya finalidad es de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

En este sentido, Chiavenato (ob. cit.), plantea que ésta debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: la primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección:

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo  $y$ , en consecuencia, es rechazado. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando  $x$  es menor que  $y$ , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo  $y$ , en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. (p. 239)

Este autor basa la selección de personal en la comparación de las habilidades y características del candidato con la del perfil del cargo, en donde establecen variables de control para la aceptación del candidato, es decir, que el perfil del candidato y las exigencias del cargo presenten igualdad de condiciones. La selección de personal como proceso de decisión. Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

En este momento, el organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo

solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

La selección de personas es un proceso que podría darse de varios modelos dependiendo del número de candidatos y vacantes existentes. La organización debe tomar la decisión de elegir al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo vacante, para ello, conviene realizar actividades que generen el desarrollo de los modelos que se adecuen a la necesidad de la organización.

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. Chiavenato (ob. cit.), se refiere a que la recolección de información acerca del cargo que se pretende obtener puede hacerse de cinco maneras:

- a) Descripción y análisis del Cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos, y extrínsecos del cargo.
- b) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en que los jefes anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- c) Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

- d) Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
  
- e) Hipótesis de trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, se debe hacer una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

De esta forma, es necesario que se tenga información precisa acerca de las exigencias y requisitos del cargo que se pretende ocupar, con la finalidad de ajustar las técnicas que se aplicarán en el proceso de selección de personal a las exigencias del cargo, pudiendo de esta manera desarrollar una selección acorde con las necesidades que requerida por la vacante para su ocupación.

La evaluación del proceso de selección se basa en los resultados obtenidos por la aplicación de ésta. Para evaluar la eficiencia de los resultados del proceso, Chiavenato (ob. cit.), plantea que debe establecerse una estructura de costo, la cual permite un análisis adecuado:

Costos de personal: Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos. Costos de Operación: Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, entre otros.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, entre otros. Costos Adicionales: Otros costos como equipos, software, mobiliarios, instalaciones, entre otros (p. 271).

Uno de los problemas principales en la administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar las medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más. La evaluación del proceso se realiza con base en el presupuesto estimado para llevar a cabo la aplicación del mismo y en la correcta ejecución de las actividades que en él se realiza. En tal sentido, Dessler (2004), señala que la selección de personal es importante por tres razones:

El desempeño del gerente dependerá, en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñaran con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. b) Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. c) Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de selección. (p. 186).

En líneas generales, la selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral que éste preste.

### **Programa de Inducción**

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado por la organización, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto, para lo cual se

recurre a un programa de inducción. A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo.

De este modo, Bauab (2009) indica que “la inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo” (p. 127). Asimismo, mediante los programas de inducción se busca facilitarles a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos servidores. En este sentido, Williams y Heith (2006) indican que

La inducción como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo. También se usan otros términos como orientación para describir esta subfunción (p. 96).

En otras palabras, un propósito central dentro del proceso de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres, lenguajes y ritos, los cuales han de favorecer dos propósitos centrales, de acuerdo a lo indicado por Bauab (2009): la no insatisfacción del empleado con el ambiente de trabajo (factor higiénico), y la productividad, o sea el logro de los resultados esperados de su desempeño con un manejo racional de los recursos. De hecho, toda persona nueva en una entidad experimenta un

intenso deseo de aceptación, el cual la lleva a acomodarse rápidamente a las variables de la cultura organizacional para garantizar esa aceptación.

En concreto, se pueden precisar los siguientes beneficios de un programa de inducción: reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados; los empleados logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar, a la vez se hacen más productivos y viven más satisfechos y se disminuye la rotación de los empleados. Para que el programa de inducción esté bien hecho, debe cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos, a partir de lo expresado por Williams y Heith (2006):

- a) Inmediato: Es decir, tan pronto como ingrese el servidor a la entidad. El programa de inducción inmediato es una forma de asistir al servidor en su proceso de adaptación a la cultura organizacional y de ayudarlo a manejar constructivamente su ansiedad. Debe tenerse en cuenta que para que la inducción sea inmediata, debe poderse realizar individualmente, es decir, no se necesita que sea grupal, lo que sí ocurre, generalmente, con el programa de reinducción.
- b) Completo: Significa que, además del programa de orientación al Estado y al servicio público, se planeen y realicen acciones orientadas a su recibimiento formal en la entidad, a su aproximación sólida y realista a la entidad y a la familiarización y dominio progresivo de su puesto de trabajo, y que dentro de cada uno de estas fases se abarquen los aspectos teóricos y prácticos más significativos.
- c) Técnico: Es decir que las personas que dirijan la inducción: tengan solidez conceptual respecto de los temas que se traten; conozcan con precisión los objetivos del programa; utilicen metodologías flexibles que les permitan manejar con propiedad estrategias desescolarizadas o semiescolarizadas; usen adecuadamente los recursos didácticos más

pertinentes; diseñen correctamente módulos o guías para apoyar el autoaprendizaje; utilicen con propiedad el lenguaje de la imagen, propio de los videos y otros materiales filmicos, para transmitir contenidos importantes; aprovechen las posibilidades que para el programa pueda ofrecer el internet, entre otro tipo de herramientas.

- d) Participativo: El programa de inducción deberá utilizar pedagogías con estrategias que involucren activamente al trabajador en los propósitos de la entidad, tales como participación en mesas de trabajo y estudio de casos tendientes a conocer y a hacer aportes a la entidad, así como libertad de expresar con confianza sus dudas y temores.

Además, es importante que el programa cuente con el apoyo de jefes y directivos y que tenga los recursos necesarios para su realización. En cuanto a su contenido, Bauab (2009) indica:

El objetivo de suministrar un programa de inducción a los ingresantes es dar orientación, información necesaria para tengan claro sus compromisos, derechos y beneficios al ingresar a la empresa. Es común que la inducción incluya los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, entre otros puntos (p.127).

Por otra parte, Williams y Heith (2006) indican que a inducción en las organizaciones en general, debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- a) Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.

- b) Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad a la que pertenezcan (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.
- c) Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
- d) Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
- e) Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

### **Planeación Estratégica**

El proceso de planeación estratégica de acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), comprende “el conjunto tanto de decisiones, acciones y compromisos que requiere una empresa para lograr la competitividad estratégica deseada, basándose en estrategias integradas, diseñadas para utilizar las competencias centrales en ventajas competitivas” (p. 69), donde los líderes emplean el proceso administrativo estratégico a fin de lograr que las organizaciones lleven a cabo su visión y misión previamente definidas.

En este sentido, la mejor trayectoria para alcanzar objetivos, consiste en el trazamiento de un plan llamado “estrategia”. Se necesitan estrategias cuando se enfrenta a la incertidumbre. De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), la planificación estratégica ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y

establece controles, por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos.

En vista de ello, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (2005), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p. 31).

De esta forma, la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Haciendo un análisis del tema, se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Respecto a esta perspectiva, Donnelly (2007) menciona que:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (p. 41).

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, desde un punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. En este sentido, Sallenave (2005) explica:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (p. 62).

Por último, hay que considerarlo como un motivador de estructuras. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Jaramillo (2006) explica que “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”. (p. 72)

### **Bases Legales**

Mediante la evaluación del marco legal de la investigación, se pretende dar a conocer los argumentos legales vinculados al ámbito laboral y el desarrollo de la actividad de trabajo en unas condiciones ideales. La información que se presentará a continuación es extraída de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, LOPCYMAT (2005).

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela promulgada en gaceta Oficial extraordinaria N° 5.453 del 24 de marzo de 2000, promueve las condiciones que deben existir en cuanto a las personas en el trabajo.

**Artículo 19.** El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para

los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

**Artículo 20.** Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad.

**Artículo 46.** Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral, en consecuencia: Ninguna persona puede ser sometida a penas, torturas o tratos crueles, inhumanos o degradantes. Toda víctima de tortura o trato cruel, inhumano o degradante practicado o tolerado por parte de agentes del Estado, tiene derecho a la rehabilitación. Toda persona privada de libertad será tratada con el respeto debido a la dignidad inherente al ser humano.

Por lo tanto, la Constitución de la Republica establece las condiciones adecuadas que deben darse al momento de iniciar cualquier relación de trabajo así como los derechos que tienen las personas que ingresan en una nueva organización

### **Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012)**

Esta ley promulgada en 2012, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de

las necesidades materiales, intelectuales y espirituales de la población.

Respecto al tema de investigación se pueden citar los siguientes artículos:

**Artículo 18.** El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza. La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

1. La justicia social y la solidaridad,
2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.
5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.
7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la ley y por cualquier otra condición.
8. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar en cualquier forma su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica o social.

**Artículo 21.** Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las

tendientes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

**Artículo 156.** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

**Artículo 157.** Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley. En ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta Ley.

**Artículo 294.** A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

**Artículo 295.** La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

Esta nueva ley promueve la constante mejora y evaluación de los procesos de trabajo a fin de establecer entidades de trabajo eficientes donde todos los trabajadores puedan participar activamente.

### **Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT. 2005)**

Con esta Ley, se crean los lineamientos de la seguridad y la salud del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los venezolanos y, en general, sus condiciones de trabajo para garantizar un ambiente seguro, libre de accidentes y en el que se manejen adecuadamente las condiciones de trabajo.

Debido a ello, se citan a continuación artículos de esta Ley que se relacionan con la temática planteada en la presente investigación, haciendo referencia a los artículos que traten principalmente de las condiciones de trabajo debido a que las inducciones en el personal nuevo en una organización son de gran importancia para que este paso se cumpla de la mejor manera, ya que un trabajador que no es inducido a su nuevo ambiente de trabajo de la forma correcta, puede generar accidentes con el manejo incorrecto de equipos, entre otros factores que se pueden ver afectados.

**Artículo 1.** El objeto de la presente Ley es: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales (...)

**Artículo 11.** La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y

cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo (...)

**Artículo 39.** Los empleadores y empleadoras, así como las cooperativas y las otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio, deben organizar un servicio propio o mancomunado de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado de manera multidisciplinaria, de carácter esencialmente preventivo, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. La exigencia de organización de estos Servicios se regirá por criterios fundados en el número de trabajadores y trabajadoras ocupados y en una evaluación técnica de las condiciones y riesgos específicos de cada empresa, entre otros.

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A.					<b>Técnica:</b> Encuesta	
					<b>Instrumentos:</b> Cuestionario	
					<b>Fuente:</b> Trabajadores de la empresa (5)	
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem
		Conceptual	Operacional			
Describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado.	Métodos de reclutamiento y selección	Se define como la evaluación de la aplicación de métodos de reclutamiento y selección, y las características de la forma de trabajo actual de la empresa para la contratación del personal obrero especializado.	Reclutamiento de personal	Descriptiva	Fuente de reclutamiento	1
					Fuentes internas	2
					Fuentes externas	3
					Conocimientos	4
					Requisitos	5
					Recomendación de trabajadores	6
					Fuente óptima	7
					Planilla de solicitud	8
					Condiciones y riesgo de trabajo	9
			Entrevistas preliminares		10	
			Documentación exigida		11	
			Verificación de datos		12	
			Pruebas		13	
			Exámenes médicos		14	
			Inducción		15	
			Capacitación		16	
			Competencias		17	

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables (Continuación)**

<b>Objetivo general:</b> Diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A.				<b>Técnica:</b> Entrevista		
				<b>Instrumento:</b> Guión de entrevista		
				<b>Fuente:</b> Gerente General		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem
		Conceptual	Operacional			
Definir los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.	Métodos de reclutamiento y selección	Se define como la evaluación de la aplicación de métodos de reclutamiento y selección, y las características de la forma de trabajo actual en las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.	Reclutamiento de personal	Descriptiva	Fuente de reclutamiento	1
					Fuentes internas	2
					Fuentes externas	3
					Conocimientos	4
					Requisitos	5
					Recomendación de trabajadores	6
					Fuente óptima	7
					Planilla de solicitud	8
					Condiciones y riesgo de trabajo	9
		Entrevistas preliminares	10			
		Documentación exigida	11			
		Verificación de datos	12			
		Pruebas	13			
		Exámenes médicos	14			
		Inducción	15			
		Capacitación	16			
		Competencias	17			

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Dentro del proceso de investigación, la definición de la metodología consiste en la aplicación de métodos generales, en relación a las disciplinas estudiadas. Hurtado (2008) explica que “esta incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio” (p. 97). La autora agrega que estas técnicas no son genéricas para cualquier investigación; los métodos son diferentes en función del tipo de estudio y de los objetivos que se pretendan lograr. Además, por ser sistemática, la metodología de investigación genera la aplicación de procedimientos, presenta resultados y conduce a la elaboración de conclusiones.

#### **Diseño de Investigación**

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación, el investigador debe seleccionar un diseño de investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

En vista de ello, el primer elemento metodológico a definir es el diseño de investigación, el cual, según Tamayo y Tamayo (2007) “constituye el plan general que se elabora para obtener respuestas a interrogantes, alcanzar los

objetivos y desglosar las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable” (p. 90). Basado en esta cita, se puede decir que esta investigación, cuyo propósito fundamental consiste en un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A., tiene las características de un diseño de campo no experimental.

Al respecto, Arias (2006) explica que el diseño de campo consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 32). Esto se justifica en el hecho de que se indagó entre las personas involucradas en el fenómeno estudiado, es decir, los directivos y trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa caso de estudio. En este sentido, los diseños de campo tienen la característica de realizar un estudio a profundidad de una unidad de observación, en este caso la empresa seleccionada; teniendo en cuenta características y proceso específicos.

Desde este punto de vista, es también una investigación no experimental, porque, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob. cit.), es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (p. 108). Con este diseño se van a describir los métodos que usa la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., para seleccionar a su personal obrero especializado para elaborar un análisis estratégico y con ello analizar las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa objeto de estudio en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo. En este sentido, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Por otra parte, dadas las condiciones que anteceden, la investigación se realizó además bajo la modalidad de Proyecto Factible y consiste, según Tamayo y Tamayo (ob. cit.), en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas” (p. 101). Esto se justifica mediante el hecho que después de haber analizado y descrito los datos obtenidos en el estudio de campo, se procedió a desarrollar una solución al fenómeno estudiado, basado en las características particulares del mismo, que pueda servir de utilidad a la empresa en su gestión de reclutamiento y selección de personal.

### **Tipo de Investigación**

El trabajo de investigación orientado a elaborar una propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad, se concibe como una investigación basada en el paradigma cuantitativo, el cual es definida por Pérez Serrano, citado por Rodríguez y otros (1999) como una modalidad de estudio que “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población” (p. 79).

En este sentido, el autor agrega que los investigadores cualitativos estudian la realidad desde un conocimiento extenso de una generalidad, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual. Se basa en un modelo investigativo que define cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosa. Asimismo, la investigación cualitativa está más ligada a la

perspectiva distributiva de la investigación social ya que, básicamente, persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad.

El segundo elemento a incluir es el tipo o nivel de investigación, el cual consiste en la definición de la profundidad del estudio que se propone. Arias (2006) explica que:

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualesquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado (p. 23).

Basado en esta definición, el nivel de esta investigación es el descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias (2006), el autor explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste 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 ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

En esta investigación se utiliza el nivel descriptivo, ya que mediante la caracterización de los fenómenos, se diagnosticaron las estrategias gerenciales empleadas para para seleccionar a su personal obrero especializado, con la finalidad de determinar los factores críticos de éxito tales actividades. Asimismo, las investigaciones descriptivas, según Tamayo y Tamayo (2007) “comprenden la descripción, registro, análisis e

interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46).

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población se define, según Balestrini, (2008), como “un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137). Es decir, un conjunto finito o infinito de personas. De esta forma, la población, para el presente trabajo, está conformada por dos unidades de estudio:

- a) Por una parte, para describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para seleccionar a su personal obrero especializado, se recurrirá a consultar al personal relacionado con el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa referida, quien pueden suministrar información confiable y oportuna respecto a los procesos que se llevan a cabo en la actualidad, el cual está conformado por el Gerente General.
- b) Por otra parte, para definir los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, se recurrirá a las empresas activas y afiliadas al referido gremio, las cuales son un total de ochenta y un (81) entidades, según información suministrada por la CCEC (septiembre 2013).

## Muestra

La muestra es una representación proporcional extraída de la población, con características similares, la cual permite al investigador obtener los datos necesarios a través de ciertos elementos comunes. Para Gabaldón (2006) la “Muestra Estadística es una parte de la Población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo” (p. 66). Dado que en el apartado de la población se determinaron dos unidades de análisis con diferentes propósitos, para la determinación de la muestra se seleccionan, de igual modo, dos métodos:

- a) En el estudio de las percepciones del personal relacionado con la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., la muestra está representada por el total de la población, es decir, el personal responsable del reclutamiento y selección de personal en la empresa objeto de estudio, conformado por una (1) persona. En este sentido, Hernández citado por Castro (2003) expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 82), lo que coincide con las características de esta investigación y se denomina muestra censal, ya que incluye a la totalidad de la población.
- b) Para analizar las opiniones de las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, se utilizó la fórmula del cálculo de muestra por atributos para una población finita (Shao, 1996), justificado en el hecho de que puede conocerse exactamente de cuántas unidades está formada. La fórmula correspondiente es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Población

p = Proporción de aciertos

q = Proporción de fracasos

e = error máximo de muestreo

Z = índice del nivel de confianza

Para el tamaño de la muestra de las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, los valores a utilizar fueron:

N= 81

p = 0,50 (50% de aciertos)

q = 0,50 (50% de fracasos)

e = 0,15 (15%)

Z = 1,645 (correspondiente a un 90% de nivel de confianza)

Entonces, la muestra de las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo corresponde a:

$$n = \frac{(81) \times (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,15)^2 \times (81 - 1) + (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = 22$$

Es decir, la muestra estuvo compuesta por las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal de 22 empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Una vez que se han identificado los indicadores, producto de la investigación de los postulados teóricos que respaldan el planteamiento y definida la metodología de investigación, fue necesario seleccionar las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (2004) lo define de este modo: “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar el tipo de diseño una vez obtenido” (p. 174). Se puede decir entonces que se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Para esta investigación, y dada su naturaleza cuantitativa, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta.

En este sentido, Balestrini (2008) explica que es “un medio de comunicación escrito y básico, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado” (p. 82). Este método consiste en obtener percepciones de las personas involucradas en el proceso referido en la investigación y servirá para describir los métodos que usan, tanto la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A. como las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, para seleccionar a su personal obrero especializado.

Por ello, una encuesta es una estrategia, cuyo objetivo es obtener información acerca de un grupo o muestra de personas o sujetos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico. Al respecto, Arias (2006) explica que esta modalidad “permite al encuestador abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo” (p. 72).

En cuanto a los instrumentos, Sabino (2004) explica que son “en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 143). De este modo, el instrumento de recolección de información utilizado para la ejecución de esta investigación en concordancia con la técnica seleccionada fue el cuestionario. Arias (2006) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Otros investigadores también lo denominan cuestionario auto administrado, en vista de que debe ser llenado por la persona encuestada, sin intervención del encuestador.

Para este trabajo, el tipo de cuestionario a aplicar fue de preguntas cerradas y politómicas, es decir, con opciones de respuestas en forma de escala. La cantidad de preguntas a formular estuvo en concordancia con los indicadores definidos en el cuadro de variables, por lo que estuvo compuesto por diecisiete (17) preguntas, con las cuales se obtuvo la percepción de la muestra respecto a los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de variables (Ver Anexo A).

### **Validez del instrumento**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido que establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica. Ese proceso de validación se vincula a las variables entre sí y la hipótesis de la investigación. Determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación, antes de la aplicación para que realicen los aportes necesarios a la investigación y se verificó la construcción y el contenido del instrumento.

## Descripción de la Metodología

El procedimiento de la investigación consiste en la definición del proceso metodológico que se debe cumplir para alcanzar los objetivos específicos propuestos en el estudio. en este sentido, Arias, (2006) indica que “es el conjunto de decisiones pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de la investigación, el procedimiento de la investigación no es más que el establecimiento del criterio según los cuales deben desarrollarse el curso de acción de una investigación” (p. 111). Además establece las funciones del diseño, se ocupa del abordaje de verificación que permite constatar hechos con teorías y sus formas. En vista de lo anteriormente planteado, la presente investigación se realiza en cinco fases

**Fase I. Exploratoria o Diagnóstico:** Luego de detectar la presencia de un problema, es necesario plantearlo; plantear el problema es estructurar formalmente la propuesta del estudio requerido para resolver una necesidad. Un problema bien planteado es la primera respuesta a su solución. Se dice que una buena pregunta es la mitad de la respuesta. Partiendo de esta conformación temática, se va a clarificar y determinar el tópico de interés y justificar las razones por las cuales se elige el tema.

Luego, el investigador a partir de su propia formación, intentará establecer el marco teórico-conceptual desde el cual parte la investigación; en esta actividad se describirán los enfoques teóricos y temáticos a través de la revisión de documentos que permitieron profundizar en la investigación para la comprensión del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Como tercera actividad de esta etapa, corresponde planificar las actuaciones respecto al diseño de la investigación, lo cual dará como resultado la definición de las estrategias metodológicas más apropiadas para

el estudio según su naturaleza, la selección de la población y la muestra y la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de datos en concordancia con cada uno de los objetivos específicos planteados. El producto final de esta actividad son los instrumentos que permitirán obtener una información confiable y oportuna respecto al problema estudiado.

**Fase II. Procedimental:** En esta fase se va a Describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para seleccionar a su personal obrero especializado, así como los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo Consiste en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos: Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

**Fase III: Analítica:** En esta etapa se procede al análisis de datos y presentación de resultados: por una parte, se debe exponer desde cómo se tabularon y organizaron los datos, los respectivos cuadros y gráficos con su respectiva descripción de los resultados, los modelos estadísticos y/o programas que se utilizaron para su exposición, la justificación del por qué se usaron y cómo se efectuaron las pruebas de hipótesis en el caso que se realice. Esta fase va a permitir analizar las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa del sector construcción (Construcciones Arquiambien, C.A.) en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.

**Fase IV. Proyectiva:** Esta fase consiste en la presentación del método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras, así como la propuesta para el

reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad, basada en el cronograma y presupuesto teórico de obra. Para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución, luego, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

Por lo tanto, las sub etapas son: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Según Arias (ob. cit.), “el diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 106). La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera actividad del proyecto.

**Fase V. Informativa:** Además, ningún proyecto se considera completo hasta que se prepara el informe de investigación, incluso el estudio más brillante tiene poco valor sino se difunde a la comunidad científica, por lo que el proceso de la investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. Su articulación estructural constituye ser el modo de como el investigador ordena, clasifica y presenta los datos y sus resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En esta parte de la investigación se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por los autores de este Trabajo de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones posteriores.

En el instrumento seleccionado, se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos, y a los resultados que persigue la investigación: describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para seleccionar a su personal obrero especializado y definir los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, para luego analizar las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo y determinar el método de selección de personal obrero

especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras.

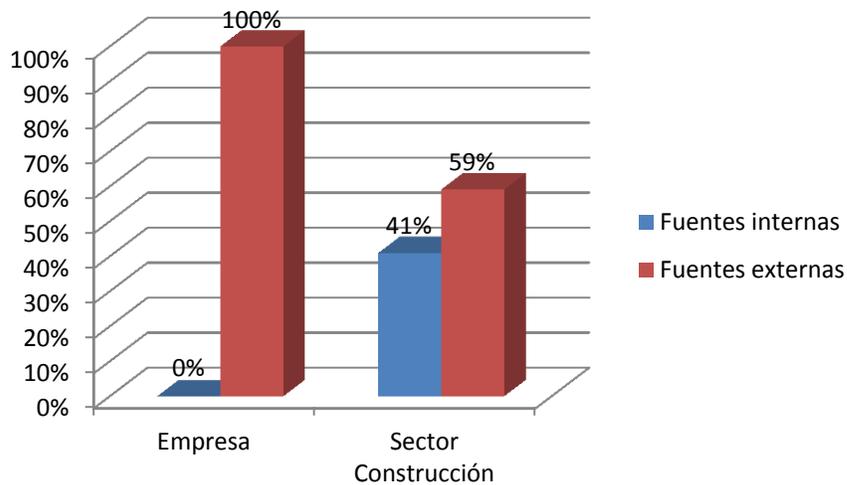
## Parte I. Resultados Referentes a las Características del Proceso de Reclutamiento

**Ítem 1.** Al momento de contar con un puesto vacante, ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza?

**Tabla 1. Fuentes de Reclutamiento**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Fuentes Internas	-	-	9	41%
Fuentes Externas	1	100%	13	59%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 1.** Fuentes de Reclutamiento

Fuente: Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Al comparar las prácticas actuales de la empresa objeto de estudio con el sector económico al cual pertenece, se aprecia en

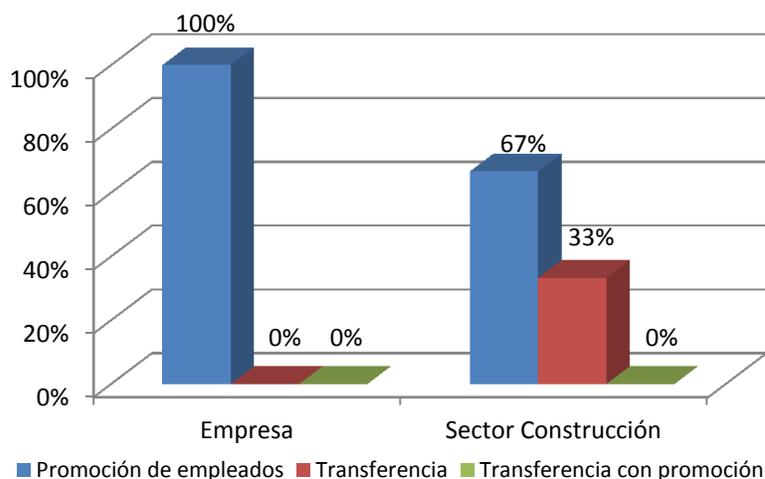
las fuentes de reclutamiento de personal obrero calificado, que el 100% considera que la principal fuente es el reclutamiento externo. Las ventajas de este procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el costo del proceso. Por otra parte, en las empresas del sector de la construcción consultadas, una mayoría equivalente al 59% respondió que se recurre a las fuentes externas. Sin embargo, es significativa la fuente de reclutamiento interna para captar personal y aumentar así el capital intelectual, por lo que al utilizar ambas fuentes de reclutamiento se obtienen ventajas significativas y dan norte para continuar utilizándolas.

**Ítem 2.** Si su respuesta es fuente interna (sus empleados), lo hace por:

**Tabla 2. Formas de Reclutamiento Interno**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Promoción de sus empleados	1	100%	6	67%
Transferencia	-	-	3	33%
Transferencia con promoción	-	-		
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 2.** Formas de Reclutamiento Interno  
**Fuente:** Mateo, G. (2013)

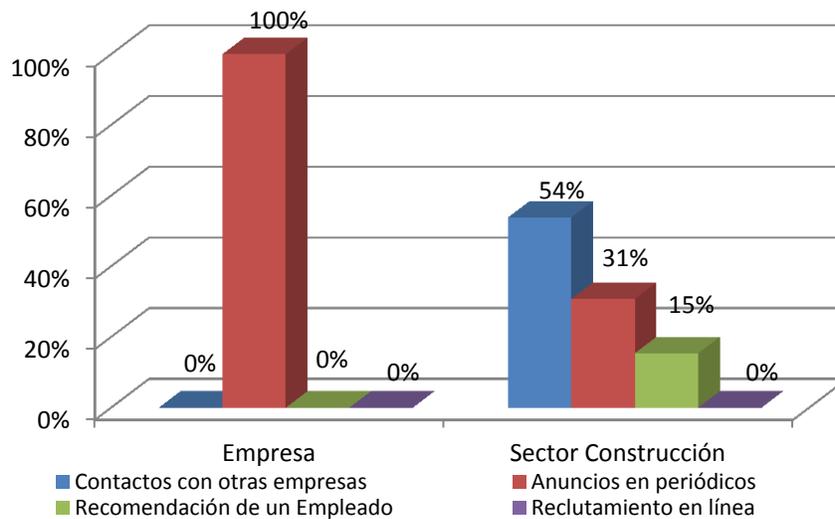
**Análisis de resultados:** Los resultados obtenidos permiten inferir, que en el caso de optar por el reclutamiento interno, tanto en el caso de la empresa Construcciones Arquiambien, como el del sector económico del cual forma parte, la promoción de empleados es la práctica más común, con tendencias del 100% y 67% respectivamente; aunque un 33% de los consultados en las empresas del sector también se inclinan por la transferencia. Esto es consecuencia de lo económico del proceso, la rapidez, seguridad, el hecho de que se conoce a los aspirantes y es una poderosa fuente de motivación para los trabajadores que prestan servicios en la empresa.

**Ítem 3.** Si su respuesta es fuente externa, lo realiza por medio de:

**Tabla 3.** Formas de Reclutamiento Externo

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Contactos con otras empresas	-	-	7	54%
Anuncios en periódicos	1	100%	4	31%
Recomendación de un Empleado	-	-	2	15%
Reclutamiento en línea	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 3.** Formas de Reclutamiento Externo

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

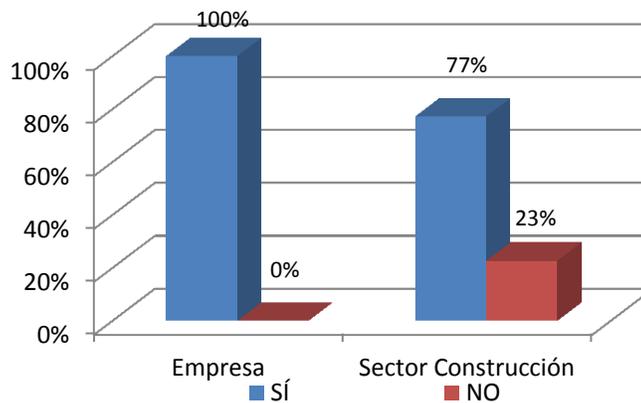
**Análisis de resultados:** Los resultados obtenidos en este ítem permiten observar que predominan las publicaciones de anuncios en periódico de recurrir al reclutamiento externo para la contratación de mano de obra calificada en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. A su vez, los consultados en las empresas del sector favorecen en un 54% la consulta con otras empresas, 31% por anuncios en prensa y en menor medida (15%) por recomendaciones de empleados. No se considera el reclutamiento en línea como una opción en la actualidad para ninguno de los encuestados. Por razón del reclutamiento externo a la empresa se introducen ideas nuevas representadas en talento, habilidades y expectativas; enriqueciendo el patrimonio humano de la empresa, y renovando la cultura organizacional con nuevas aspiraciones.

**Ítem 4.** ¿Considera usted importante los conocimientos del candidato para el cargo vacante?.

**Tabla 4. Importancia del Conocimiento**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	1	100%	17	77%
NO	-	-	5	23%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 4.** Importancia del Conocimiento

Fuente: Mateo, G. (2013)

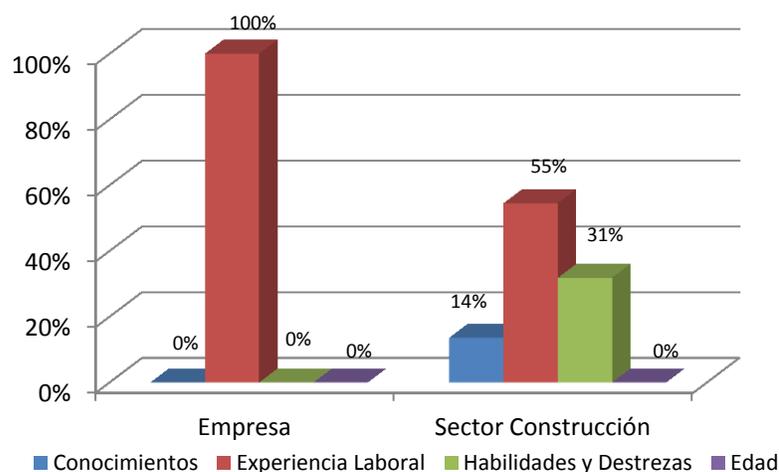
**Análisis de resultados:** Los resultados evidencian que tanto en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. como en el sector económico del cual forma parte, se considera importante los conocimientos del candidato para el cargo vacante. Al respecto se obtuvo niveles de afirmación en un 100% para el caso de la empresa objeto de estudio y de un 77% en el caso de los consultados que representan a las empresas del sector de la construcción. En líneas generales, se considera que los conocimientos que posea el candidato al cargo vacante son necesarios, además que debe tener actitudes y cualidades inherentes al cargo al cual aspira desempeñar.

**Ítem 5.** ¿Qué requisitos exige usted al candidato que va ocupar el cargo vacante?

**Tabla 5. Requisitos solicitados al candidato**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Conocimientos	-	-	3	14%
Experiencia Laboral	1	100%	12	55%
Habilidades y Destrezas	-	-	7	31%
Edad	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 5. Requisitos solicitados al candidato**

Fuente: Mateo, G. (2013)

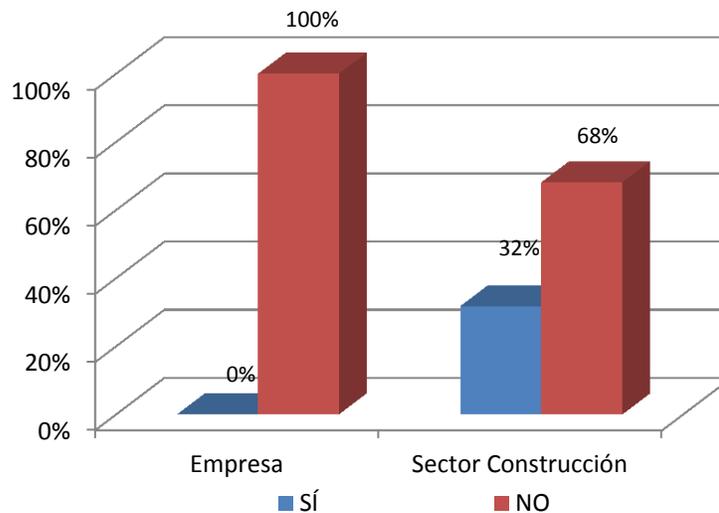
**Análisis de resultados:** En lo que respecta a los requisitos que se exigen al candidato que va ocupar el cargo vacante, se aprecia que el aspecto más importante es la experiencia laboral, pues en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. el 100% lo considera el requisito más importante, mientras los conocimientos y las habilidades y destrezas y la edad no son considerados como tal. Del mismo modo, en el caso del sector de la construcción, el 55% de los encuestados se inclina por la experiencia laboral, mientras que las habilidades y destrezas obtuvieron un 31% y los conocimientos un 14%. La edad no es un factor condicionante.

**Ítem 6.** ¿Toma en consideración la recomendación de los trabajadores sobre algún candidato conocido para ocupar el cargo vacante?

**Tabla 6. Recomendación de los trabajadores para ocupar cargos vacantes.**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	7	32%
NO	1	100%	15	68%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 6.** Recomendación de los trabajadores para ocupar cargos vacantes

Fuente: Mateo, G. (2013)

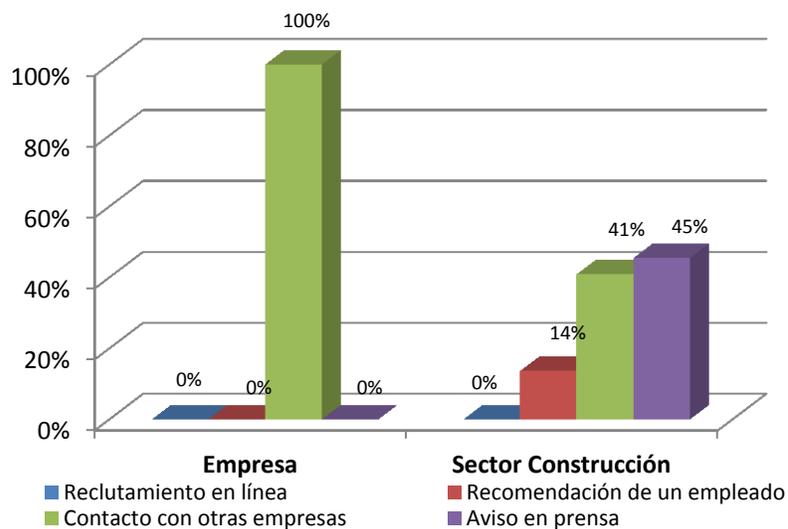
**Análisis de resultados:** De manera similar, se infiere que tanto en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. como en el sector económico del cual forma parte, no se toma en consideración la recomendación de los trabajadores sobre algún candidato conocido para ocupar el cargo vacante. Al respecto, los niveles de respuestas negativas alcanzaron el 100% y 68%, respectivamente. Estos resultados evidencian que la empresa considera en menor proporción las recomendaciones de los trabajadores para futuros candidatos en cargos vacantes.

**Ítem 7.** Según su experiencia, ¿Cuál considera usted que es la fuente óptima de reclutamiento?

**Tabla 7. Fuente óptima de reclutamiento**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Reclutamiento en línea	-	-	-	-
Recomendación de un empleado	-	-	3	14%
Contacto con otras empresas	1	100%	9	41%
Aviso en prensa	-	-	10	45%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 7.** Fuente óptima de reclutamiento

Fuente: Mateo, G. (2013)

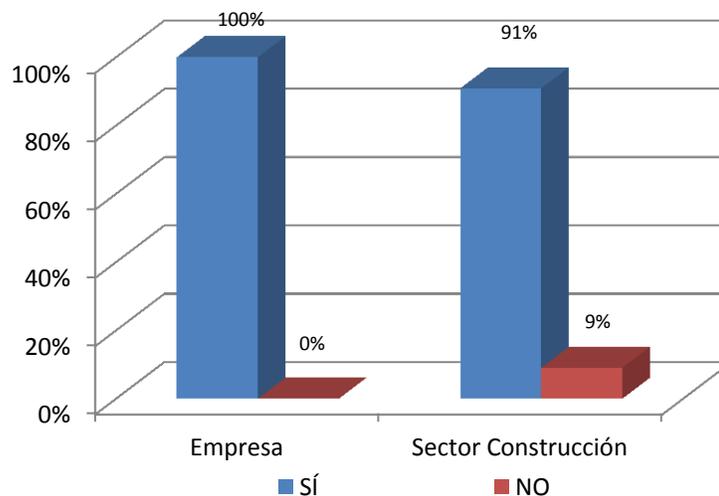
**Análisis de resultados:** En este, se obtienen resultados paradójicos, pues si bien en el ítem 3 se obtuvo que la principal herramienta de reclutamiento externo empleada por la empresa es el aviso en prensa, en este ítem el 100% de los consultados consideran que la fuente óptima de reclutamiento es la comunicación con otras empresas. En lo que respecta al sector de la construcción, los resultados indican que tanto el aviso en prensa como la comunicación entre empresas es una forma óptima de reclutamiento, ya que se obtuvieron niveles de respuestas muy cercanos (45% y 41%, respectivamente).

**Ítem 8.** ¿Cree usted que el llenado de la planilla de solicitud de empleo es importante?

**Tabla 8. Importancia del llenado de planilla de solicitud de empleo**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	1	100%	20	91%
NO	-	-	2	9%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 8.** Importancia del llenado de planilla de solicitud de empleo

Fuente: Mateo, G. (2013)

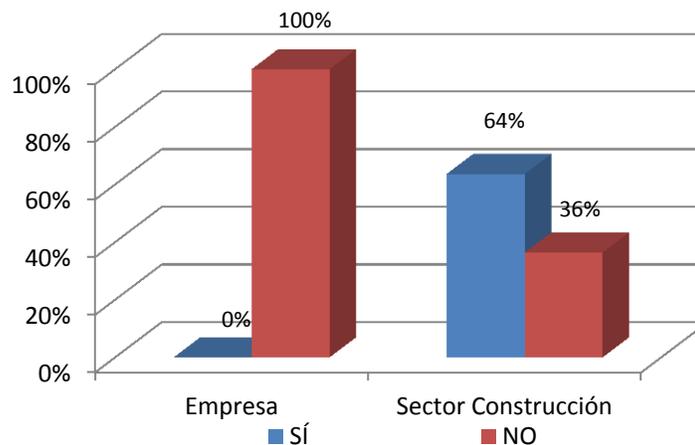
**Análisis de resultados:** Los resultados son notables en cuanto a la importancia que se le da al proceso de llenado de planilla de solicitud de empleo, tanto en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. como en el sector económico de la construcción, pues se obtuvieron niveles de respuestas afirmativas del 100% y 91%, respectivamente. La importancia de esta actividad consiste en obtener los datos más relevantes y específicos de cada candidato. Sirve de base no sólo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente del futuro trabajador.

**Ítem 9.** ¿Existe en la empresa un método formal para informar al candidato de cargo vacante las condiciones y riesgos del puesto de trabajo?

**Tabla 9. Método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	14	64%
NO	1	100%	8	36%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 9. Método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo**

Fuente: Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Los resultados obtenidos en este ítem permiten evidenciar la necesidad de crear en la empresa Construcciones Arquimabien, C.A. un método formal para informar al candidato de cargo vacante las condiciones y riesgos del puesto de trabajo y adecuarlo a las prácticas que prevalecen en el sector de la construcción. En este sentido, la empresa considera que tales métodos no existen, mientras que en el sector de la construcción, el 64% de las personas encuestadas respondió que sí se han implementado. Esto determina que, el Departamento de Recursos Humanos debe establecer una política, donde suministre información a los aspirantes al cargo.

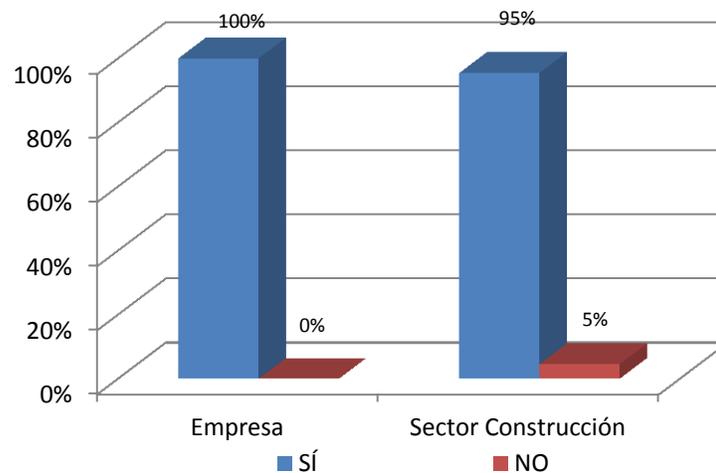
## Parte II. Resultados Referentes al proceso de selección

**Ítem 10.** ¿Considera usted necesario aplicar entrevistas preliminares de pre-selección a los candidatos del cargo vacante?

**Tabla 10. Necesidad de aplicar entrevistas preliminares**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	1	100%	21	95%
NO	-	-	1	5%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 10.** Necesidad de aplicar entrevistas preliminares

Fuente: Mateo, G. (2013)

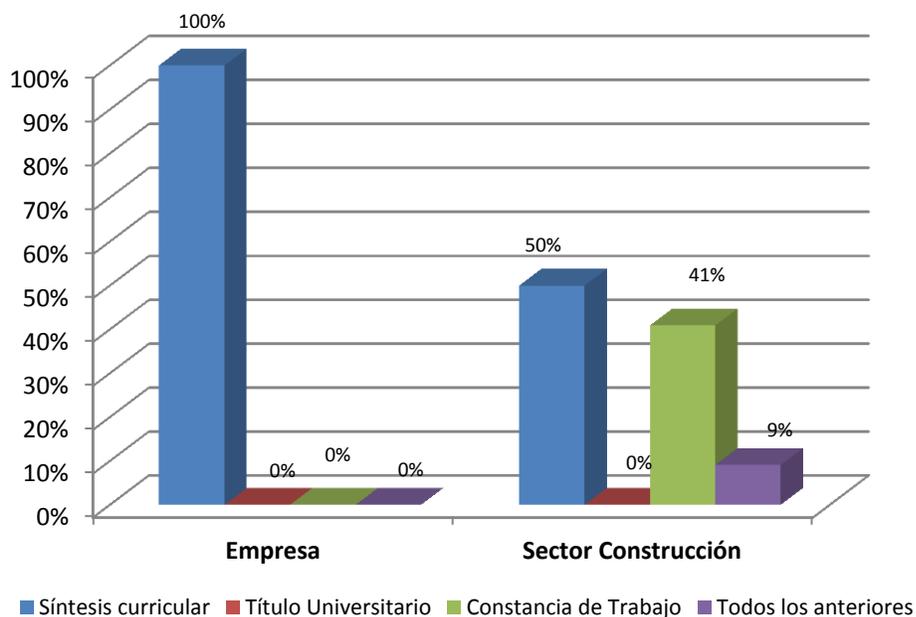
**Análisis de resultados:** Los resultados son evidentes en cuanto a la importancia que se le da al proceso de aplicar entrevistas preliminares de pre-selección a los candidatos del cargo vacante, tanto en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. como en el sector de la construcción, pues se obtuvieron niveles de respuestas afirmativas del 100% y 95%, respectivamente. Las entrevistas preliminares de preselección a los candidatos de cargos vacantes, conducen a evaluar la idoneidad del aspirante al cargo vacante, permitiendo obtener información de ambas partes, tanto del entrevistado como del entrevistador.

**Ítem 11.** ¿Cuáles documentos exige usted al momento de realizar la entrevista al candidato de cargo vacante?

**Tabla 11. Documentos solicitados al candidato**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Síntesis curricular	1	100%	11	50%
Título Universitario	-	-	-	-
Constancia de Trabajo	-	-	9	41%
Todos los anteriores	-	-	2	9%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 11.** Documentos solicitados al candidato

Fuente: Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Al observar y comparar las prácticas actuales de la empresa objeto de estudio con el sector construcción al cual pertenece, el 100% de la empresa considera que el principal documento es la síntesis curricular. De otro modo, el 50% de los consultados en el sector de la construcción optaron por el resumen curricular y 41% por las constancias de trabajo. El resumen curricular en este sentido le va a proporcionar información de gran importancia para realizar una preselección de los

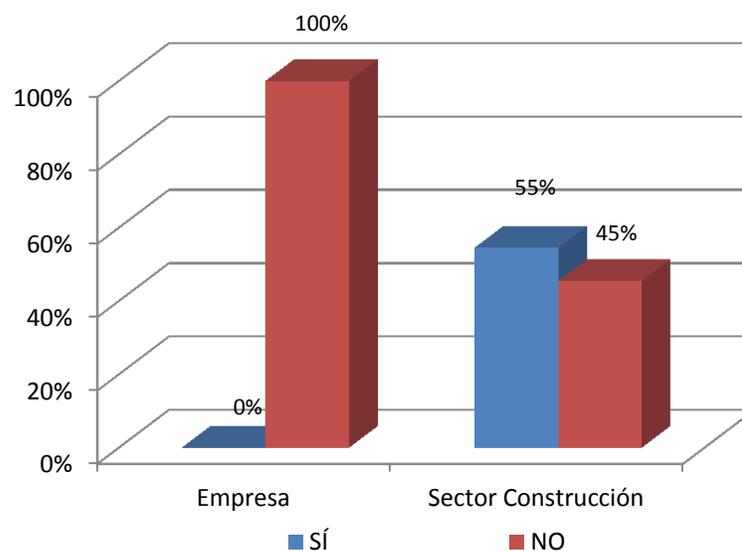
candidatos interesados por la oferta laboral, donde se conoce a detalle el ámbito profesional del candidato.

**Ítem 12.** ¿Considera usted que en la actualidad se realiza una efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos al cargo vacante?

**Tabla 12. Efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	12	55%
NO	1	100%	10	45%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Mateo, G. (2013)



**Gráfico 12.** Efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos

Fuente: Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Al comparar la efectividad de prácticas actuales de la empresa objeto de estudio con el sector construcción al cual pertenece, se aprecia una diferencia en cuanto a la verificación de datos y referencias de los candidatos, pues el 100% de los consultados en la empresa considera que no se hace una efectiva verificación de la información, mientras que en el sector de la construcción una mayoría del 55% considera que esta revisión sí es efectiva. El objetivo de esta técnica consiste en solicitar e investigar sobre los antecedentes de los candidatos y su confiabilidad en cuanto a la

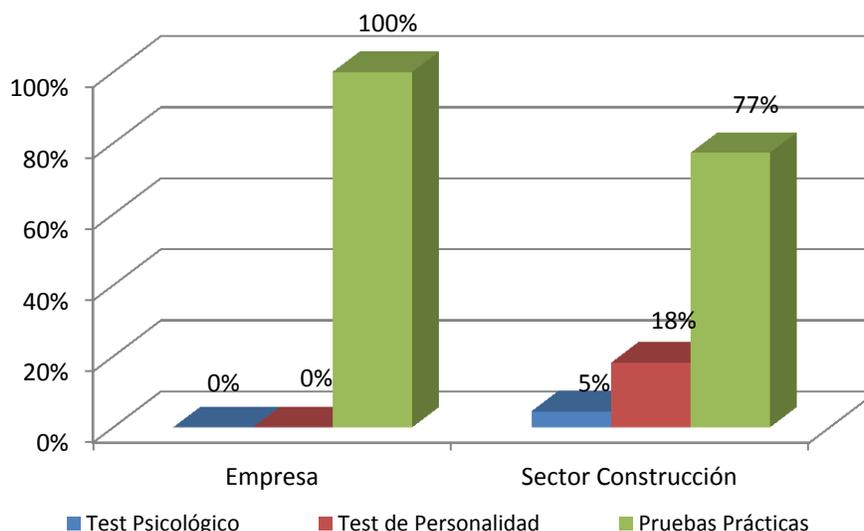
información suministrada, y de esta manera realizar una preselección de los resúmenes que sean de mayor utilidad.

**Ítem 13.** ¿Qué pruebas aplica la empresa al candidato de cargo vacante?

**Tabla 13. Pruebas aplicadas a los candidatos**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
Test Psicológico	-	-	1	5%
Test de Personalidad	-	-	4	18%
Pruebas Prácticas	1	100%	17	77%
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 13.** Pruebas aplicadas a los candidatos

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** En lo que respecta a las pruebas que aplica la empresa al candidato de cargo vacante, se aprecia que el aspecto más importante es la prueba práctica, pues en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. el 100% de los consultados lo considera el requisito más importante. Del mismo modo, en el caso del sector de la construcción, el 77% de los encuestados se inclina por la prueba práctica, mientras que los tests

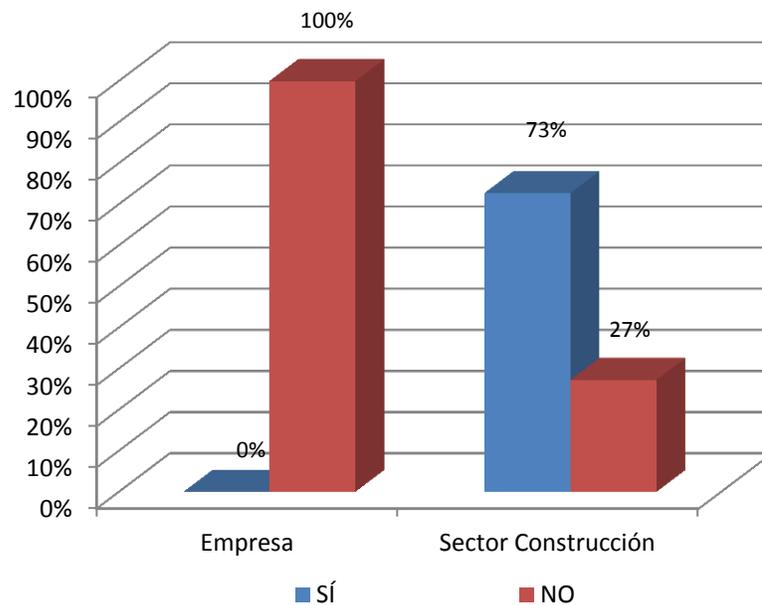
de personalidad y psicológicos son menos frecuentes, con 18% y 5% de opciones.

**Ítem 14.** ¿Considera usted que en la actualidad la empresa cumple con el requisito de realizar exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección?

**Tabla 14. Cumplimiento del requisito de realizar exámenes médicos**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	16	73%
NO	1	100%	6	27%
Totales	1	100%	22	100%

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 14.** Cumplimiento del requisito de realizar exámenes médicos

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Los resultados obtenidos en este ítem permiten evidenciar la necesidad de cumplir en la empresa objeto de estudio con el requisito de realizar exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el

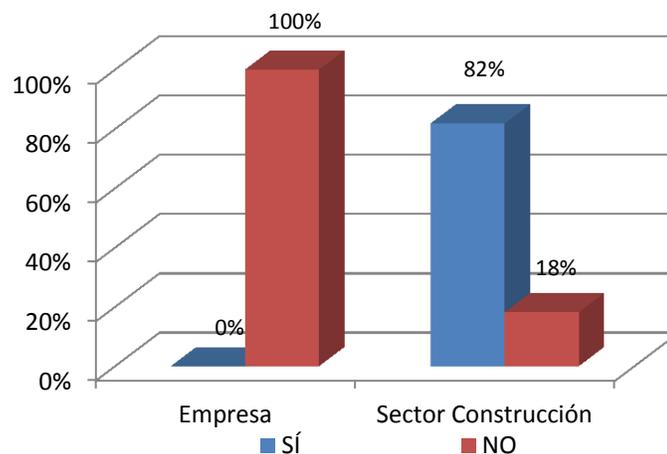
proceso de selección y adecuarlo a las prácticas que prevalecen en el sector de la construcción. En este sentido, el 100% en la empresa considera que esto no se cumple en la actualidad, mientras que en el sector de la construcción, el 73% de las personas encuestadas respondió que sí se han implementado los exámenes médicos de pre ingreso. En este sentido, se debe dar importancia a la evaluación física de los candidatos a los cargos vacantes.

**Ítem 15.** ¿Realiza la empresa charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante?

**Tabla 15. Realización de charlas de inducción general**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	18	82%
NO	1	100%	4	18%
Totales	1	100%	22	100%

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 15.** Realización de charlas de inducción general

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Al igual que en el ítem anterior, los resultados obtenidos permiten evidenciar la necesidad de cumplir en la empresa objeto de estudio con el requisito de realizar charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante y adecuarlo a las prácticas

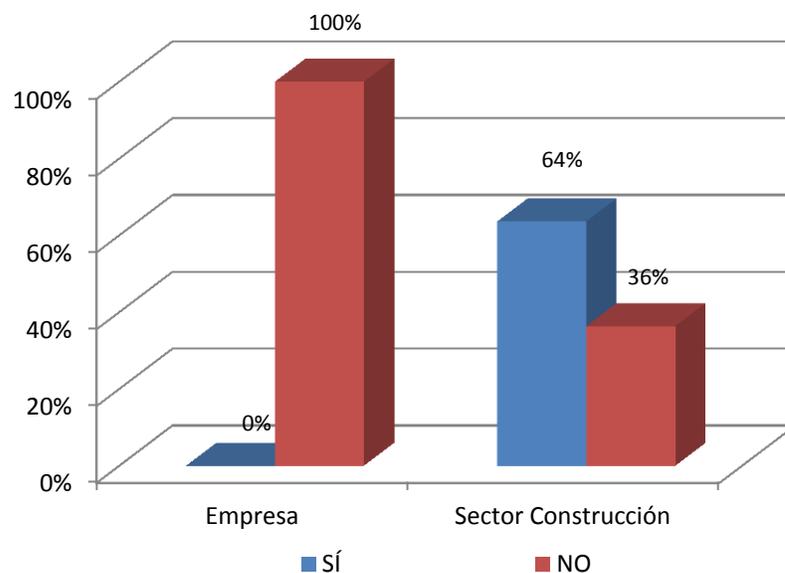
que prevalecen en el sector de la construcción. En este sentido, el 100% de la empresa considera que esto no se cumple en la actualidad, mientras que en el sector de la construcción, el 82% de las personas encuestadas respondió que sí se han implementado las charlas de inducción e integración del personal. En este sentido, se debe dar una inducción general al personal que ingrese a la organización.

**Ítem 16.** ¿Cree usted que se capacita y se desarrolla programas, cursos y toda actividad que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado?

**Tabla 16. Capacitación para adecuar el trabajador al puesto**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	14	64%
NO	1	100%	8	36%
Totales	1	100%	22	100%

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 16.** Capacitación para adecuar el trabajador al puesto

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Una vez más los resultados obtenidos permiten evidenciar la necesidad de cumplir en la empresa objeto de estudio con la

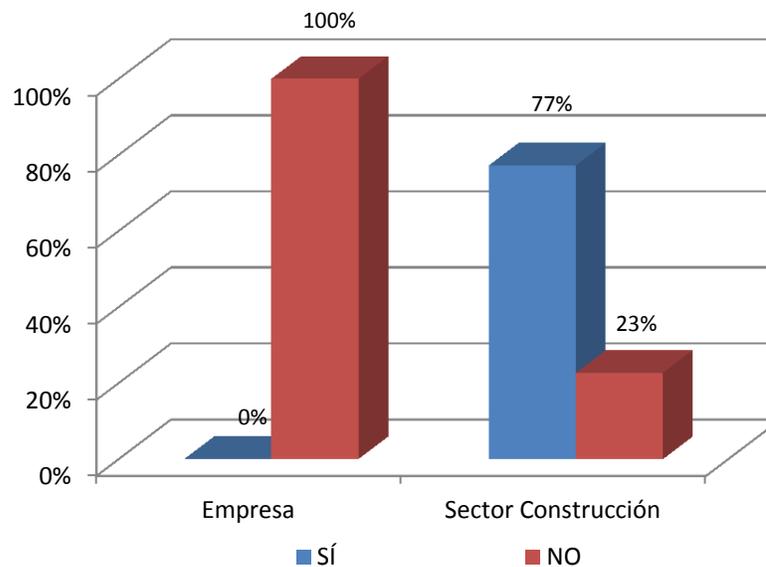
gestión de capacitación que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado, tal como se realiza en el sector de la construcción. En este sentido, el 100% de la empresa considera que esto no se cumple en la actualidad, mientras que en el sector de la construcción, el 64% de las personas encuestadas respondió que sí se han implementado programas de capacitación al personal.

**Ítem 17.** ¿Considera usted que se han definido las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección?

**Tabla 17. Definición de competencias para el personal obrero calificado**

Opciones de Respuesta	Empresa		Sector Construcción	
	Resultados	Porcentajes	Resultados	Porcentajes
SÍ	-	-	17	77%
NO	1	100%	5	23%
Totales	1	100%	22	100%

**Fuente:** Mateo, G. (2013)



**Gráfico 17.** Definición de competencias para el personal obrero calificado

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Análisis de resultados:** Al igual que en los ítems anteriores, los resultados obtenidos permiten evidenciar la necesidad de definir las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección, tal como se realiza en el sector de la construcción. En este sentido, el 100% de la empresa considera que esto no se cumple en la actualidad, mientras que en el sector de la construcción, el 77% de las personas encuestadas respondió que sí se han implementado perfiles de competencias por cada puesto.

**Comparación de los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., y las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado.**

En el cuadro 2 se hace una comparación de los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., y las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado, a partir de los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos:

**Cuadro 2. Comparación de los métodos para reclutar y seleccionar personal obrero especializado.**

Elemento	Práctica detectada en la empresa	Práctica detectada en el sector de la construcción
Fuente de reclutamiento más frecuente	Fuentes externas	Fuentes externas
Formas de Reclutamiento Interno	Promoción de los empleados	Promoción de los empleados

Formas de Reclutamiento Externo	Aviso en prensa	Contactos con otras empresas
Requisito exigido con más frecuencia al personal obrero calificado	Experiencia Laboral	Experiencia Laboral
Consideración de la recomendación de los trabajadores sobre algún candidato	No	No
Fuente óptima de reclutamiento	Contacto con otras empresas	Contacto con otras empresas Aviso en prensa
Implementación de un Método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo	No	Sí

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

**Cuadro 2. Comparación de los métodos para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado (Cont.).**

Elemento	Práctica detectada en la empresa	Práctica detectada en el sector de la construcción
<b>Necesidad de aplicar entrevistas preliminares</b>	Sí	Sí
<b>Documentos solicitados al candidato</b>	Síntesis curricular	Síntesis curricular Constancia de Trabajo

<b>Efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos</b>	No	Sí
<b>Pruebas aplicadas a los candidatos</b>	Pruebas Prácticas	Pruebas Prácticas
<b>Cumplimiento del requisito de realizar exámenes médicos</b>	No	Sí
<b>Realización de charlas de inducción general</b>	No	Sí
<b>Capacitación para adecuar el trabajador al puesto</b>	No	Sí
<b>Definición de competencias para el personal obrero calificado</b>	No	Sí

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

De la información presentada en el Cuadro 2 se evidencia la necesidad de adecuar a la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. a las siguientes prácticas de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico:

- a) Implementación de un método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo.
- b) Técnicas y políticas para la efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos.
- c) Realización exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección.

- d) Cumplir en la empresa objeto de estudio con el requisito de realizar charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante.
- e) Gestión de capacitación que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado.
- f) Definir las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección.

**Análisis de las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa del sector construcción (Construcciones Arquiambien, C.A.) en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.**

En el Cuadro 3 se hace un análisis de las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa del sector construcción (Construcciones Arquiambien, C.A.) en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo a partir de los hallazgos del proceso de recolección de datos:

**Cuadro 3. Ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.**

Ventajas	Desventajas
Se recurre a fuentes externas de reclutamiento.	No se ha implementado un método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo.
Se tiene como método de reclutamiento (fuente externa) los anuncios en prensa.	No se ha alcanzado una efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos.

Se da mayor importancia a la experiencia laboral como requisito exigido al candidato.	No se cumple con la realización de exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección.
Se realizan entrevistas preliminares a los candidatos.	No se cumple con el requisito de realizar charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante.
Se realizan pruebas prácticas.	No se ha logrado una Gestión de capacitación que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado.
	No se han definido las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección.

**Fuente:** Mateo, G. (2013)

### **Determinación del método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras.**

Con base en las debilidades detectadas en el instrumento de recolección de datos, las prácticas más frecuentes en el sector de la construcción del estado Carabobo y la revisión documental que respalda la presente investigación, se identifican a continuación los elementos que deben formar parte del método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras, y que deben formar parte de la propuesta que se presenta en la siguiente sección del estudio:

- a) Políticas, técnicas y herramientas que garanticen un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecúe a los requerimientos de la organización.

- b) Programas de capacitaciones que permita al personal obrero calificado mejorar sus habilidades para desempeñar con eficiencia sus actividades laborales.
- c) Verificar con el área solicitante del proceso, que el perfil del puesto deseado coincida con el perfil indicado en el Manual de Normas y Procedimientos; en caso contrario hacer los ajustes respectivos
- d) La selección del método de reclutamiento deberá apegarse a las necesidades de cada una de los perfiles de obreros calificados y deberá ser de acuerdo a sus capacidades. Con el propósito de facilitar este paso se recomienda que se analicen varias fuentes de reclutamiento para poder elegir la que mayor número de candidatos pueda proveer con el objeto de contar con un mayor número de prospectos.
- e) Los medios de reclutamiento que se recomiendan, para la empresa son la presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa y Carteles o anuncios en el sitio de la obra.
- f) Verificación de los datos recabados durante la entrevista, se deberá estudiar la información presentada en la solicitud de empleo, para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO SEGÚN EL OFICIO REQUERIDO PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

#### **Presentación de la propuesta**

En la propuesta se da a conocer la elaboración de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en administración de personal, con el propósito de suministrar una herramienta que permita mejorar el desempeño de los empleados. En este sentido, la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., necesita contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo, y que además se identifique con los objetivos de la organización, para poder brindar a los clientes un servicio eficiente.

Dicha propuesta contribuirá a que en la empresa objeto de estudio cuente con métodos formales y estandarizados para la selección y reclutamiento de personal, los cuales posteriormente serán sometidos a capacitaciones que ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para realizar las actividades laborales. Consta de una serie de etapas donde se da prioridad a la toma de decisión y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo. Asimismo, El modelo fue diseñado teniendo en cuenta las políticas de selección de personal de la empresa.

Del mismo modo, aplicar este modelo a la función de reclutamiento y selección contribuye, junto a la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias y habilidades que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización. La propuesta de reclutamiento y selección del talento humano para el personal obrero calificado de la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, la cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un talento humano competente.

Para realizar esta fase de la investigación fue necesaria la definición de objetivos (tanto general como específicos) para tener una guía y así poder proponer a la empresa el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Dichos objetivos se presentan a continuación.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **General**

Diseñar una propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad, basada en el cronograma y presupuesto teórico de obra

#### **Específicos**

Proporcionar a la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecúe a los requerimientos de la organización.

Facilitar programas de capacitaciones que permita al personal obrero calificado mejorar sus habilidades para desempeñar con eficiencia sus actividades laborales.

Elaborar las herramientas para los procesos de reclutamiento y selección que contribuyan a estandarizar las actividades y facilitar el trabajo del personal.

Lograr mayor eficiencia laboral y productividad con la implementación de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

### **Importancia y beneficios de la propuesta**

La presente investigación se realizó con el propósito de indagar sobre el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, que se aplica en la actualidad en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que servirá de base para proponer procesos que contribuyan a lograr eficiencia del personal en el cumplimiento de sus labores, por lo que presenta beneficios directos e indirectos para la empresa, sus trabajadores y la comunidad a la cual atiende la organización:

- a) Para la empresa Construcciones Arquiambien, C.A.: La aplicación de un método de reclutamiento, selección y capacitación en la empresa es importante, porque en una organización no se puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño de la gestión de reclutamiento y selección; éste debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los trabajadores, medirlos y proporcionar retroalimentación. El resultado será contar con personal calificado que podrán ofrecer un

servicio con eficiencia y lograr que exista transparencia en las actividades que se realizan en cada una de las unidades.

- b) Para los trabajadores de la empresa: Es importante para los obreros calificados contratados, porque con la implementación de un sistema de capacitación podrán descubrir nuevas habilidades y especializarse en su puesto de trabajo volviéndose un trabajador calificado y competitivo. Del mismo modo, es beneficioso por que el personal del área de Recursos Humanos estará más organizados, mejor calificados y en la empresa mejoran la productividad, lo que da como resultado la prestación eficiente de los servicios a la comunidad y el incremento de la eficiencia en la organización.
- c) Para la comunidad: La aplicación de un método de reclutamiento, selección y capacitación en la empresa es importante y beneficioso para la población, ya que la buena administración del personal conlleva a la culminación de las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios de la empresa.

### **Responsabilidades**

La propuesta está dirigida al área de Recursos Humanos de la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. Los encargados de personal podrán aplicar este proceso para mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores y así mismo mejorar la eficiencia laboral. Dicho proceso pretende que todo el personal pueda desarrollar sus actividades laborales bajo un mismo fin para alcanzar las metas y objetivos de la institución, por lo que se definen las siguientes responsabilidades al área de Recursos Humanos para el logro de los objetivos propuestos:

- Verificar antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, que exista aprobación y contenido presupuestario para el mismo, basado en el tamaño de la obra y su presupuesto estimado.
- Verificar con el área solicitante del proceso, que el perfil del puesto deseado coincida con el perfil indicado en el Manual de Normas y Procedimientos; en caso contrario hacer los ajustes respectivos.
- Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicarán para el proceso, dependiendo del cargo a ocupar.
- Abrir el concurso internamente para los colaboradores que están interesados/as en ser considerados, o bien, para obtener referencias de posibles candidatos.
- Negociar con el sindicato las cuotas asignadas para la contratación del personal.
- Revisar la Base de Datos de Hojas de Vida como fuente de consulta, y contactar las fuentes externas.
- Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con el medio de publicación.
- Clasificar y seleccionar los/as candidatos/as obtenidos/as por medio del anuncio en la prensa.
- Análisis y Evaluación de Hojas de Vida.
- Verificación de Datos y Referencias.

- Citar a la entrevista para la identificación y evaluación de las competencias profesionales.
- Citar a la entrevista con el jefe inmediato. Se le debe enviar anticipadamente los resúmenes profesionales de los candidatos o candidatas que entrevistará y adjuntar un formulario de Resumen de Entrevista.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de Retroalimentación.
- Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- Realizar el informe final de selección y presentarlo al jefe del área donde existe el cargo vacante.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la Evaluación del proceso de Selección.

### **Estudio de Factibilidad**

En el estudio de factibilidad del proyecto, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., además de la operatividad de dichos recursos, tomando en cuenta que con estos se busca dar soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales.

## Factibilidad Técnica

La propuesta del modelo de reclutamiento, selección e inducción del personal, en la gerencia de recursos humanos de Construcciones Arquiambien, C.A. se considera factible desde el punto de vista operacional y técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos humanos de la empresa. Además, existe la disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades y el interés en desarrollar las herramientas necesarias.

Dentro de su factibilidad operativa, se propone la adquisición del Programa Microsoft Project, el cual es una herramienta idónea para la planificación, control y seguimiento de los proyectos, además de ser utilizado para para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo. Además, el personal directivo y de Recursos Humanos de las empresas disponen de los conocimientos y habilidades en el manejo de reclutamiento y selección de personal para el desarrollo e implantación del proyecto. Los recursos adicionales necesarios para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 18, especificando que los recursos indicados fueron consultados y aprobados por la empresa.

**Tabla 18. Factibilidad Operativa de la Propuesta**

Descripción	Cantidad
Material de papelería (papel, bolígrafos, libretas, carpetas, marcadores)	-
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	1

**Fuente:** Mateo, G. (2013).

## Viabilidad Económica

Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto para el reclutamiento, selección y capacitación del personal genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados del área de Recursos Humanos. Por ello, al evaluar los recursos disponibles en la empresa, se puede garantizar la viabilidad económica del plan de mejoras, pues las actividades incluidas responden más a un replanteamiento del funcionamiento actual de las empresas que a un plan de inversión para generar cambios. Sin embargo, los recursos adicionales que la empresa necesita para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 19.

**Tabla 19. Viabilidad Económica de la Propuesta**

<b>Cargo</b>	<b>Costo en Bs.</b>
Material de papelería y consumibles	1.800,00
Entrenamiento al personal (certificados y refrigerios) en taller interno de dieciséis horas dictado por el Gerente de Recursos Humanos	4.000,00
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	800,00
<b>Total</b>	<b>6.600,00</b>

**Fuente:** Mateo, G. (2013).

## Factibilidad de Recursos Humanos

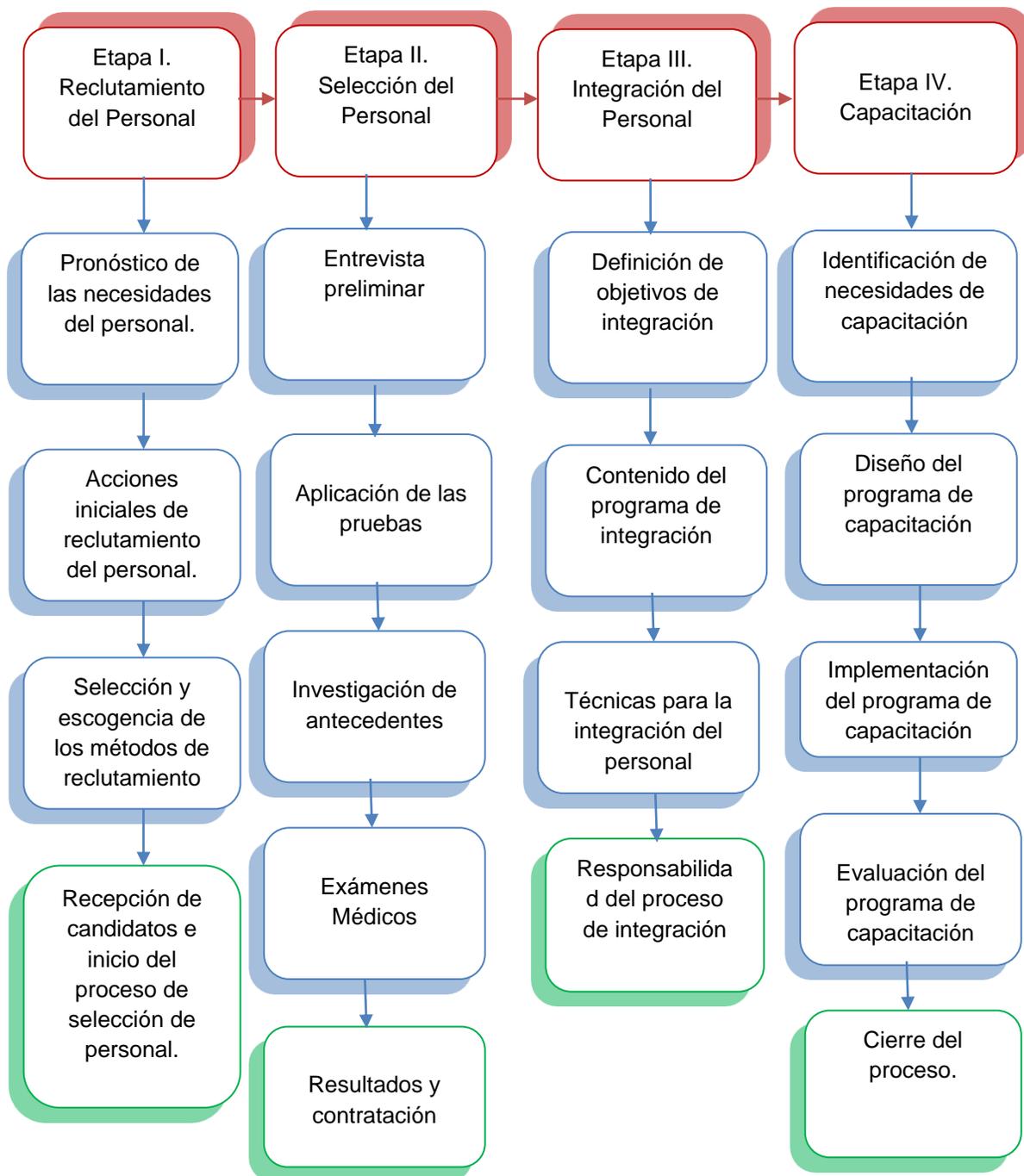
La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. existe el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, existen usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o plan de reclutamiento, selección e inducción

del personal, en la gerencia de recursos humanos. Además, se cuenta con el apoyo de las gerencias de Recursos Humanos, así como los directivos de las empresas para llevar a cabo la propuesta, ya que nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevas herramientas de trabajo e investigación para los empleados del área, ya es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación y la efectividad en el proceso de ingreso de personal nuevo en la empresa. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

### **Desarrollo de la propuesta**

Para poder desarrollar el contenido de la propuesta, se elaboró el esquema en el cual se refleja cada etapa de la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación, para mejorar la eficiencia en la administración de personal en la empresa y a continuación se muestra. En la Figura No. 1 se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un modelo de reclutamiento, selección e inducción del personal, en la gerencia de recursos humanos de Construcciones Arquiambien, C.A., para mejorar la eficiencia en la administración de personal obrero calificado de la empresa.



**Figura No. 1.** Plan de acción para proponer un modelo de reclutamiento, selección y capacitación del personal en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A.

**Fuente:** Mateo, G. (2013).

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**  
Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa I. Reclutamiento del Personal**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Pronóstico de las necesidades del personal.</b>	Una vez que se han definido los puestos en la empresa, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas; también se debe identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo, con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. La técnica que se sugiere utilizar, para pronosticar las necesidades de personal es el pronóstico basado en la experiencia, pues es el que más se apega a las necesidades reales de la empresa.
<b>Acciones iniciales de reclutamiento del personal.</b>	Construcciones Arquiambien, C.A. deben aplicar un proceso de reclutamiento para poder identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante en la empresa. Por la estructura organizativa que tiene En la actualidad, se recomienda utilizar el reclutamiento externo pues, al existir determinada vacante, la empresa deberá cubrirla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que aplicará.
<b>Selección y escogencia de los métodos de reclutamiento.</b>	La selección del método de reclutamiento deberá apegarse a las necesidades de cada una de los perfiles de obreros calificados y deberá ser de acuerdo a sus capacidades. Con el propósito de facilitar este paso se recomienda que se analicen varias fuentes de reclutamiento para poder elegir la que mayor número de candidatos pueda proveer con el objeto de contar con un mayor número de prospectos y poder seleccionar al más capacitado para llenar la vacante.

**Elaborado por:** Mateo, G. (2013).

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa I. Reclutamiento del Personal (Continuación)**

Nombre de la actividad	Descripción
<b>Selección y escogencia de los métodos de reclutamiento.</b>	<p>Los medios de reclutamiento que se recomiendan, para la empresa son:</p> <p><b>a) Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.</b> Es un medio de reclutamiento tiene un costo relativamente bajo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. El encargado de personal debe estimular a los trabajadores a presentar o recomendar candidatos, al emplear este medio los empleados se sentirán más útiles en el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p><b>b) Carteles o anuncios en el sitio de la obra.</b> Es también un medio de bajo costo, su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la obra, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios. En este caso el medio es estático y el candidato irá a hasta él por iniciativa propia. Por lo general este medio se recomienda utilizarlo para cargos de obreros calificados.</p>
<b>Recepción de candidatos e inicio del proceso de selección de personal.</b>	<p>El último paso del proceso de reclutamiento de personal es la recepción del resumen curricular, u hoja de vida donde los candidatos aportan los primeros datos de ello dependerá que pasen a la segunda etapa que es la selección de personal. El encargado de personal en la empresa debe analizar y seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.</p>

**Elaborado por:** Mateo, G. (2013).

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**  
Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa II. Selección del Personal**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Entrevista preliminar.</b>	<p>El encargado de personal de la empresa, iniciará el proceso de obtención de datos sobre el candidato tales como: experiencia laboral, estudios realizados, actitud, conocimiento, apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar aquellos candidatos que reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.</p> <p>Los pasos siguientes consistirán en la verificación de los datos recabados durante la entrevista, se deberá estudiar la información presentada en la solicitud de empleo, para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos, ya sean por ideología, personales, de educación, de experiencia o por política de la empresa.</p>
<b>Aplicación de las pruebas.</b>	<p>El responsable de aplicar las pruebas deberá seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades. Las pruebas que se recomiendan son las siguientes:</p> <p><b>a) Pruebas de Rendimiento:</b> Esta prueba se aplicara para medir lo que una persona sabe o puede hacer.</p> <p><b>b) Pruebas de Habilidades Cognoscitivas:</b> Esta prueba se aplicará para medir las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.</p> <p><b>c) Pruebas de Actitud:</b> Realizar el reporte de los resultados de las pruebas. Esta prueba se aplicará para descubrir qué tipo de características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad.</p>
<b>Elaborado por:</b> Mateo, G. (2013).	

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**  
Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa II. Selección del Personal (Continuación)**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Investigación de antecedentes.</b>	El encargado de personal tendrá como obligación, verificar los datos y las referencias del candidato; se tomara en cuenta las referencias personales como también las laborales. Las referencias laborales deben describir la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. La persona que lleve a cabo la investigación de antecedentes del aspirante debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que obtenga depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.
<b>Exámenes Médicos.</b>	En el proceso de selección se incluirá un examen médico del solicitante. Dicho examen se hará con el fin de verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
<b>Resultados y contratación.</b>	Una vez obtenidos los datos e información del candidato durante el proceso de selección, el encargado del departamento que requiere un nuevo empleado deberá evaluar y comparar las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar. El resultado final del proceso de selección se traducirá en el nuevo personal contratado. Para ello se debe considerar cuidadosamente los elementos de la selección, no debe de existir duda que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

**Elaborado por:** Mateo, G. (2013).

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa III. Integración de Personal**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Definición de objetivos de integración.</b>	<p>Esta etapa iniciará al ser contratado un nuevo empleado en la empresa, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones. El proceso de inducción deberá estar compuesto por los objetivos de integración.</p> <p>En el proceso de inducción se deben establecer objetivos generales (Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de lealtad y permanencia) y específicos (Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa; dar a conocer al personal, la misión y visión de la empresa; identificar al personal con la comunidad laboral y dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina).</p>
<b>Contenido del programa de integración.</b>	<p>El proceso de inducción incluye una serie de pasos que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. Es muy importante no confundir el proceso de integración con un simple manual de bienvenida, ya que esta forma parte del programa. Los aspectos que debe contener son los siguientes: bienvenida, información general de la empresa, servicios, sistema de trabajo, relaciones de trabajo, higiene y seguridad industrial, rutina diaria, recorrido por las instalaciones, presentación ante la directiva y compañeros de trabajo, descripción del cargo.</p>

**Elaborado por:** Mateo, G. (2013).

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**  
Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa III. Integración de Personal (Continuación)**

Nombre de la actividad	Descripción
<b>Técnicas para la integración del personal.</b>	<p>a) <b>De lo general a lo particular:</b> al momento de proporcionar la información, el encargado de personal deberá empezar de lo general a lo más específico, es decir hablar sobre la empresa en general luego pasar a describir la empresa y la relación entre sí, posteriormente hablarle sobre el puesto de trabajo que ocupara el nuevo empleado.</p> <p>b) <b>Presentación de video:</b> El video que se le pueden proporcionar deberán contener temas sobre motivación, seguridad y en caso de existir videos sobre la empresa.</p> <p>c) <b>Manual de bienvenida:</b> El manual de bienvenida es un pequeño documento que el encargado de personal proporcionará al nuevo empleado para que este tenga un conocimiento de las generalidades de la empresa.</p>
<b>Responsabilidad del proceso de integración.</b>	<p>a) <b>El departamento de personal o encargado de personal:</b> A estás unidad le corresponde la elaboración del programa de inducción así como impartir los aspectos generales de la inducción,</p> <p>b) <b>El jefe de departamento:</b> El jefe del departamento en el cual se ubicará el nuevo empleado tiene la responsabilidad de presentarlo con el personal de su departamento; describir el trabajo, deberes y normas individuales como de grupo, explicar el uso de equipo y herramientas.</p> <p>c) <b>Del empleado:</b> Las responsabilidades del empleado consisten en asistir con puntualidad y disponibilidad, preguntar dudas, responder con sinceridad.</p>
<b>Elaborado por: Mateo, G. (2013).</b>	

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**

Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA****Etapa IV. Capacitación de Personal**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Identificación de necesidades de capacitación.</b>	<p>Los encargados de recursos humanos, al momento de tomar la decisión de someter a capacitación al personal deben tener en cuenta aspectos como; el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los obreros calificados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.</p> <p>Para detectar la necesidad de capacitación es necesario que el encargado de personal haga un análisis de la situación actual y que además haga proyecciones para el futuro tomando en cuenta; Indicadores previos, que son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; admisión de nuevos empleados o reducción del número de empleados; y los Indicadores posteriores, que son por ejemplo: Calidad inadecuada de la prestación de servicios; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.</p>
<b>Diseño del programa de capacitación.</b>	<p>Hecho el análisis de la situación actual de la empresa, el siguiente paso es la elaboración del programa de capacitación. A continuación se presenta el contenido: nombre del programa de capacitación, fuente de financiamiento, fecha de realización, área a capacitar, duración del adiestramiento, institución ejecutora. Dentro de este paso se establecerá el objetivo general de la capacitación así como también los objetivos específicos, posteriormente se diseñara un cuadro en donde se definirán cada uno de los objetivos específicos relacionados a la área, temática, metodología, tipo, nivel, tiempo, responsable y recursos.</p>

**Elaborado por: Mateo, G. (2013).**

**CONSTRUCCIONES ARQUIAMBIEN, C.A.**  
Gerencia de Recursos Humanos

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**Etapa IV. Capacitación de Personal (Continuación).**

<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Implementación del programa de capacitación.</b>	La implementación consiste en poner en práctica lo planificado en el diseño del programa de capacitación. Para la implementación del programa de capacitación es necesario calendarizar las actividades en un formato de la siguiente manera: Fecha, Contenido, Tiempo, Horas, Objetivo, Actividad, Metodología y Recursos a usar, y Evaluación.
<b>Evaluación del programa de capacitación.</b>	Antes de comenzar con la evaluación del programa de capacitación deben establecerse objetivos específicos: a) Establecer los niveles de la evaluación de la capacitación. b) Evaluar la reacción de los/as participantes. c) Evaluar el aprendizaje de los/las participantes. d) Evaluar el comportamiento de los/las participantes. e) Evaluar los resultados de la capacitación. Después de establecidos los objetivos se procederá a la evaluación por niveles, a continuación se presentan los cuatro niveles recomendados: a) Valoración global del curso. b) Valoración del diseño y contenido del curso. c) Documentación y material de apoyo. d) Capacitadores. Se recomienda a la empresa utilicen la evaluación mencionada, porque es un método que permite que el jefe pueda medir el desempeño laboral de los empleados y a la vez los empleados pueden dar su opinión con respecto a los jefes en dicha institución, es decir es un sistema para evaluar desempeño y resultados.

**Elaborado por:** Mateo, G. (2013).

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El presente estudio tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para el reclutamiento y selección del personal obrero calificado para las empresas del sector construcción, a partir del caso de estudio Construcciones Arquiambien, C.A. para lo cual se definieron un conjunto de objetivos específicos, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

Se procedió a describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado. Al respecto se concluye que la empresa en estudio se inclina por realizar el reclutamiento mediante fuentes externas, específicamente por anuncios en prensa. Una vez realizado el reclutamiento, el proceso de selección se basa en aplicar entrevistas preliminares, donde el conocimiento al igual que la experiencia laboral son requisitos indispensables. En dicha entrevista se solicita una síntesis curricular, sin embargo, la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. no realiza una efectiva verificación de datos ni referencias de los candidatos a ocupar el cargo vacante. Este proceso de selección culmina con la aplicación de una prueba práctica.

A su vez, se definieron los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo, para reclutar y seleccionar a su personal obrero especializado; de lo cual se puede concluir que las mismas realizan el proceso de reclutamiento tanto por fuentes externas como lo es el contacto con otras empresas, así como también lo realizan por fuentes internas, tal es el caso de la promoción de los empleados. Sin embargo para cualquiera de los

casos anteriores, la selección se basa en exigir como requisito fundamental, la experiencia laboral, haciéndose necesario una entrevista preliminar al candidato al cargo vacante, donde se solicitan documentos como síntesis curricular y constancias de trabajos en cargos similares, las cuales, el Departamento de Recursos Humanos de las empresas de la CCEC verifican efectivamente los datos y referencias allí plasmadas. Adicional a esto, se realizan exámenes médicos y pruebas prácticas para culminar el proceso de selección.

Seguidamente, se procedió a analizar las ventajas y desventajas presentan el método de selección de personal de la empresa del sector construcción (Construcciones Arquiambien, C.A.) en comparación con los métodos usados por las empresas asociadas a la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo. Entre las ventajas detectadas se encuentra que se recurre a fuentes externas, se tiene como método de reclutamiento los anuncios en prensa, los cuales son un medio masivo de información. También se da mayor importancia a la experiencia laboral como requisito exigido al candidato y se realizan entrevistas preliminares a los candidatos.

Sin embargo, se detectaron las siguientes desventajas: No se ha implementado un método para informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo; no se ha alcanzado una efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos, no se cumple con la realización de exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección y no se cumple con el requisito de realizar charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante.

Se evidencia la necesidad de adecuar a la empresa Construcciones Arquiambien, C.A. a las siguientes prácticas de reclutamiento y selección de personal mediante un plan estratégico: implementación de un método para

informar condiciones y riesgos del puesto de trabajo; técnicas y políticas para la efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos.

Además, la realización exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección, cumplir en la empresa objeto de estudio con el requisito de realizar charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante, una gestión de capacitación que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado y definir las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección.

Luego, se procedió a determinar el método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras. En este sentido, se concluye que los elementos que deben formar parte del método de selección de personal obrero especializado más apropiado para la productividad de las empresas constructoras, y que deben formar parte de la propuesta son: la implementación de políticas, técnicas y herramientas que garanticen un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecúe a los requerimientos de la organización; programas de capacitaciones que permita al personal obrero calificado mejorar sus habilidades; verificar con el área solicitante del proceso, que el perfil del puesto deseado coincida con el perfil indicado.

Además, la selección del método de reclutamiento deberá apegarse a las necesidades de cada una de los perfiles de obreros calificados y deberá ser de acuerdo a sus capacidades; los medios de reclutamiento que se recomiendan, para la empresa son la presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa y carteles o anuncios en el sitio de la obra.

La verificación de los datos recabados durante la entrevista es de vital importancia, y a su vez, se deberá estudiar la información presentada en la

solicitud de empleo, para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos

Finalmente, se procedió a diseñar una propuesta para el reclutamiento y selección de personal obrero según el oficio requerido en la empresa Construcciones Arquiambien, C.A., que incremente la productividad. Dicha propuesta contribuirá a que en la empresa objeto de estudio seleccione de una forma más efectiva y garantice que el candidato elegido sea el que mejor se adapte a las necesidades del puesto vacante, de acuerdo a las necesidades de la empresa; quienes posteriormente serán sometidos a capacitaciones que ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para realizar las actividades requeridas. Este diseño consta de una serie de etapas donde se da prioridad a la toma de decisión y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo.

### **Recomendaciones**

1. Integrar personas competentes dentro de la organización permitirá la formación de personal que no solo adquieran conocimientos sino que aprendan como aplicarlos en la vida cotidiana tanto personal como laboral.
2. En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los gerentes y supervisores de la organización para que en base al plan estratégico que tenga la organización, proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización.

3. Se recomienda definir y establecer parámetros e indicadores que le permitan medir las actividades realizadas por el personal y sirvan como instrumentos de valuación integral, es decir, que mida el grado de desempeño las distintas actividades y el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia. Entre los indicadores que permite medir las actividades del personal, los más importantes son la eficacia y la eficiencia de los procesos de selección, reclutamiento y adiestramiento.
4. El proceso de comunicación debe ser planificado y retroalimentado, para que pueda fortalecer la comunicación formal y reducir al máximo la comunicación de tipo informal, ya que en la mayoría de los casos ocasiona desviaciones en las labores operativas.
5. Por tal razón, la empresa debe crear e implementar sus políticas y estrategias, pero adaptarlas a los cambios del entorno y los lineamientos estratégicos propuestos para así, obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006) **El proyecto de Investigación, Guía para su elaboración. Quinta Edición.** Episteme, Caracas, Venezuela.
- Azócar, M. (2010). **Análisis de los procesos actuales de Reclutamiento, Selección e Inducción Humanos de la empresa Eleoccidente, ubicada en la ciudad de Cumaná, del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Bauab, Carlos (2009). **Técnicas de selección de personal.** Programa Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para el desarrollo del Comercio. Colección Cime Educativo. Buenos Aires, Argentina.
- Balestrini, Miriam (2008). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Castellano, R. (2005). **Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos.** Consulta: Junio 5, 2013. Disponible en línea en: [http://www. Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm](http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm).
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de recursos humanos.** Quinta edición. Mc Graw- Hill Editores, Bogotá.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Nro. 36.860 del 30 de Diciembre de 1999. República Bolivariana de Venezuela.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). **Administración de recursos humanos.** Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Domenichelli, Rogelio. (2008). **Metodología para la planificación de los recursos humanos en las empresas.** Consulta: Noviembre 11, 2013. Disponible en línea en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh18a.htm>.
- Donnelly, Ivancevich. (2007) **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Ciudad de México.
- Gabaldón, N. (2006) **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. De México.

- González, M. (2008). **Estudio del Proceso de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Recursos Humanos Siderúrgica del Orinoco, C.A (SIDOR). Estado Bolívar.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre Carúpano.
- Hitt M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). **Administración Estratégica. Competitividad y Globalización.** Séptima Edición. International Thomson Editores, S.A.
- Hurtado, J. (2008). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas.
- Koontz, H. y Weirhrich, H. (2003). **Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill, Ciudad de México.
- Lara, L y Salazar R. (2011). **Estudio de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Cumaná.
- Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras (2012). Publicado en la Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario de 7 de mayo de 2012.
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT. 2005). Gaceta Oficial número 38.596 del 3 de Enero de 2006.
- Mondy, W. y Noe, R. (2000). **Administración de recursos humanos.** Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamérica, Ciudad de México.
- Palomo, P. y Prada, O. (2008). **Propuesta de un Programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín- Estado Monagas.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración.** Editorial Pearson Educación, Ciudad de México.
- Rodríguez, G. Gil, J. y García, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Aljibe, Ciudad de Málaga, España
- Sabino, C. (2004). El Proyecto de Investigación. Ediciones Panapo, Caracas.

- Sallenave (2005). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Editorial Norma, Caracas
- Shao, S. (1996). **Estadística para Economistas y Administradores de Empresas.** McGraw Hill, Ciudad de México.
- Stoner, Freeman y Gilbert (2006). **Administración.** Pearson Educación, Ciudad de México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). El proceso de investigación científica. Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Werther, W. y Davis, K. (2002). **Administración de personal y recursos humanos.** Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Ciudad de México.
- Williams, W. y Heith, D. (2006). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial MacGraw-Hill, México.

## **Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos**

### **Objetivos del Instrumento:**

- Describir los métodos que usa la empresa constructora Construcciones Arquiambien, C.A., para seleccionar a su personal obrero especializado.
- Definir los métodos que usan las empresas constructoras inscritas en la Cámara de la Construcción del Estado Carabobo.

### **PARTE I. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

1. Al momento de contar con un puesto vacante, ¿Qué fuente de reclutamiento utiliza?
  - a) Fuentes internas
  - b) Fuentes externas
2. Si su respuesta es fuente interna (sus empleados), lo hace por:
  - a) Promoción de sus empleados (movimiento vertical)
  - b) Transferencia (movimiento horizontal)
  - c) Transferencia con promoción (movimiento diagonal)
3. Si su respuesta es fuente externa, lo realiza por medio de:
  - a) Contactos con otras empresas
  - b) Anuncios en periódicos
  - c) Recomendación de un Empleado
  - d) Reclutamiento en línea
4. ¿Considera usted importante los conocimientos del candidato para el cargo vacante?

- a) SÍ
- b) NO

5. ¿Qué requisitos exige usted al candidato que va ocupar el cargo vacante?

- a) Conocimientos
- b) Experiencia Laboral
- c) Habilidades y Destrezas
- d) Edad

6. ¿Toma en consideración la recomendación de los trabajadores sobre algún candidato conocido para ocupar el cargo vacante?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. Según su experiencia, ¿Cuál considera usted que es la fuente óptima de reclutamiento?

- a) Reclutamiento en línea
- b) Recomendación de un empleado
- c) Contacto con otras empresas
- d) Aviso en prensa

8. ¿Cree usted que el llenado de la planilla de solicitud de empleo es importante?

- a) SÍ
- b) NO

9. ¿Existe en la empresa un método formal para informar al candidato de cargo vacante las condiciones y riesgos del puesto de trabajo?

- a) SÍ
- b) NO

## **PARTE I. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

10. ¿Considera usted necesario aplicar entrevista preliminares de pre-selección a los candidatos del cargo vacante?

- a) SÍ
- b) NO

11. ¿Cuáles documentos exige usted al momento de realizar la entrevista al candidato de cargo vacante?

- a) Síntesis curricular
- b) Título Universitario
- c) Constancia de Trabajo
- d) Todos los anteriores

12. ¿Considera usted que en la actualidad se realiza una efectiva verificación de datos y referencias de los candidatos al cargo vacante?

- a) SÍ
- b) NO

13. ¿Qué pruebas aplica la empresa al candidato de cargo vacante?

- a) Test Psicológico
- b) Test de Personalidad

c) Pruebas Prácticas

14. ¿Considera usted que en la actualidad la empresa cumple con el requisito de realizar exámenes médicos al candidato del cargo vacante en el proceso de selección?

- a) SÍ
- b) NO

15. ¿Realiza la empresa charlas de inducción general antes del período de prueba al candidato de cargo vacante?

- a) SÍ
- b) NO

16. ¿Cree usted que se capacita y se desarrolla programas, cursos y toda actividad que vaya en función de la adecuación del trabajador a los requerimientos del empleado?

- a) SÍ
- b) NO

17. ¿Considera usted que se han definido las competencias que debe cumplir cada obrero calificado para formar parte del proceso de selección?

- c) SÍ
- d) NO