



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES
DIRIGIDO AL AREA ADMINISTRATIVA. CASO.
AUTOMERCADO MAXI COSMOS.**

Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Licenciada En Administración
Mención Gerencia De Recursos Humanos

San Cristóbal, Mayo 2011.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES
DIRIGIDO AL AREA ADMINISTRATIVA DE
AUTOMERCADO MAXI COSMOS**

Autora:
María Gabriela, Gutiérrez Ramírez
Tutora:
Flores Sánchez Neyla Rossana

San Cristóbal, Mayo 2011.

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el (la) Ciudadano (a) María Gabriela, Gutiérrez Ramírez, para optar al Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO AL AREA ADMINISTRATIVA DE AUTOMERCADO MAXI COSMOS.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los 15 días del mes de Septiembre de 2011

Firma

Nombres y Apellidos del Tutor

C.I.

INDICE GENERAL

Aprobación de la tutora	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	8
Alcances y Limitaciones.....	8
Justificación de la Investigación.....	9
II MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes.....	10
Bases Teóricas	12
Definición de Términos	35
III MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo de Investigación	37
Población y Muestra	38
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	39
Procedimiento para recolectar la Información.....	40

	Procedimiento para la Recolección de Información.....	46
	Validación de la Información	47
IV	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	48
V	PROPUESTA.....	65
	Denominación de la Propuesta	65
	Objetivo de la Propuesta.....	65
	Justificación de la Propuesta.....	65
	Importancia de la Propuesta.....	66
	Factibilidad Técnica.....	66
	Factibilidad Operativa	67
	Desarrollo del Programa.....	67
	Conclusiones	84
	Recomendaciones.....	85
	Bibliografía	86
	Anexos	

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Operacionalización de Variables	43

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICOS	pp.
1. Tipos de Reclutamiento en la Empresa	49
2. Método empleado en el proceso de reclutamiento	50
3. Traslado de personal dentro de la organización	51
4. Realización de ascenso de personal.....	51
5. Perfil de la persona	52
6. Convocatoria para el proceso de reclutamiento.....	53
7. Existencia de expedientes de cada trabajador.....	54
8. Entrevista de selección	54
9. Aplicación de test psicométricos a los postulados a puestos	55
10. Realización de pruebas de habilidades	56
11. Condición Física	56
12. Pruebas de conocimiento	56
13. Aspectos filosóficos.....	57
14. Trabajo en equipo	58
15. Atención al sentido común	59
16. Ideas creativas e innovadoras para el proceso de Reclutamiento y selección	59
17. Asertividad para exponer sus planteamientos.....	60
18. Comunicación con los jefes inmediatos	60
19. Instrucciones o protocolos para realizar el trabajo	61
20. Programa de reclutamiento	62
21. Participación en un programa de reclutamiento y selección	63

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACION DE INFORMACION COMPLEMENTARIA**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO AL AREA
ADMINISTRATIVA DE AUTOMERCADO MAXI COSMOS**

Autora: María Gabriela, Gutiérrez

Tutora: Neyla Rossana Flores

Fecha Mayo de 2011

RESUMEN

El presente trabajo se inscribe en la modalidad de proyecto factible, el cual permitirá diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales dirigido al área administrativa caso específico, Automercado Maxi-Cosmos. Dicho trabajo propone una solución a la necesidad de mejorar la captación de personal administrativo, dentro de la organización. La importancia del mismo radica en el avance e innovación de programas de reclutamiento y selección bajo el modelo de competencias, para mejorar el desempeño laboral. Las fuentes utilizadas en el presente proyecto, fueron primarias. El desarrollo del proceso investigativo se realizó en tres fases: la fase de diagnóstico para describir la situación real de la organización, para lo cual se acudió al instrumento del cuestionario, que se aplicó a 11 trabajadores del área administrativa, lo cual permitió determinar la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección que se realizan en la empresa. La mayor deficiencia evidenciada fue la ausencia de políticas, lineamientos y pasos para los procesos de reclutamiento y selección. La segunda fase constató la factibilidad que podría tener el proyecto, y la tercera el diseño del proyecto. El diseño proporciona una serie de lineamientos que orientan al reclutador y supervisores o jefes de los cargos vacantes para ejecutar los mismos. La innovación radica en adquirir el modelo de competencia laboral como valor añadido al proceso de reclutamiento y selección, lo que permite captar un personal altamente calificado y competente, identificado con la empresa, lo cual le brinda un mejor servicio al consumidor. El mismo se ha realizado con la capacidad de adaptarlo a las diferentes circunstancias que se puedan presentar en la organización, como modelo de una prueba piloto a ser aplicado en los diferentes niveles de la empresa.

Descriptores: Reclutamiento, Selección, Competencias Laborales, Área Administrativa, Reclutamiento y selección por competencias laborales.

INTRODUCCION

En la actualidad la gerencia de recursos humanos ha tomado mayor relevancia en el área administrativa puesto que es el departamento primordial de cada empresa ya que cumple con ser tanto representantes de empleador como representante de trabajadores. En tal sentido son ellos los responsables de realizar el proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, se afirma que el reclutamiento y selección de personal administrativo constituye la actividad inicial para el funcionamiento de una organización partiendo de este proceso se deriva el buen desarrollo de la misma, a través de él, se escoge el potencial humano que realiza las actividades, para lo que debe tener un conjunto de habilidades y destrezas que le permitan desenvolverse de la mejor manera en su puesto de trabajo.

Los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal deben ir acompañados por competencias laborales en donde cada perfil de cargos que conforman la empresa esté diseñado con aquellas actitudes, conocimientos, y destrezas que debe poseer el personal que ocupe el cargo vacante al momento del proceso de reclutamiento y selección. No basta con cumplir con requisitos estrictamente formales del cargo como la edad, nivel académico, entre otros; sino a su vez que el trabajador desarrolle las habilidades que exige el buen desempeño del cargo.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se elaboró la presente investigación que tuvo como finalidad: Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales dirigido al personal administrativo de Automercado Maxi Cosmos. Para ello, se recurrió al sitio en el que se detectó la carencia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, realizando inicialmente un diagnóstico, para detectar los síntomas y causas que provoca el hecho de recurrir a un rudimentario y azaroso proceso de ingreso.

Con base en la información recolectada por los instrumentos se procedió a

analizarla, para que los datos sirvieran de base para la realización del diseño.

El estudio se estructuró de la siguiente manera: el Capítulo I en el que se realiza la descripción de la situación que representa el vacío de conocimiento, en él también se establecieron los objetivos, los alcances, las limitaciones y la importancia de la realización de dicha investigación. El capítulo II en el que se desarrolló la base teórica, revisión de antecedentes y definición de términos básicos. El capítulo III referido al marco metodológico, en el que se estableció el tipo de estudio, las técnicas, y los instrumentos de recolección de información. El capítulo IV se desarrolló para analizar los resultados y finalmente el capítulo V para establecer la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Administración de Recursos Humanos es un departamento fundamental dentro de toda empresa, ya que cumple múltiples funciones, entre ellas se encuentra, organizar, planear, dirigir, controlar y además dar el entrenamiento requerido por el personal que ingresa para formar parte de la organización. Con la unión de la labor y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que se cuenta, se deriva el éxito de cualquier compañía. Por su parte cuando se nombra al personal de una empresa, o el talento humano se hace referencia a los trabajadores o empleados que constituyen la organización, caso diferente al hablar de áreas o departamento de recursos humanos las cuales son las encargadas de gerenciar al talento humano que compone la empresa, además de esa función principal tiene responsabilidades del área como lo son: contratar, desarrollar, analizar adiestrar, evaluar y despedir, entre otras funciones

Para revisar un poco acerca de la historia de la Administración de Recursos Humanos es importante presentar la información que esboza Hernández (2006), quien plantea que

Desde su primer momento - caso Venezuela – surge con una visión de gerencia muy limitada, donde los variados procesos de selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían lo que se conocía como administración de personal.

La importancia de la Administración de Personal fue aumentando progresivamente con el interés demostrado por los Psicólogos y los Sociólogos, entre las décadas de los 60 y 70 y quienes sostienen para la época, la teoría de que las actitudes hacia las personas son más importantes para la eficiencia y la productividad que los propios factores materiales tales como: salarios altos, ambientes acogedores y horarios de

trabajos menos recargados.

De las transformaciones que el país vivió en décadas pasadas, un aspecto importante y difícil de apreciar es el cambio cultural que experimentaron la mayoría de las grandes empresas en Venezuela a partir de los años 80. Ese cambio se refiere a la manera como se toman las decisiones, al tipo de información que utiliza y como se procesa, a la hora de estructurar la organización, utilización de asesores, agencias de consultorías nacionales y extranjeras, a la incorporación de tecnología como la informática y por supuesto los nuevos criterios de la Gerencia de Recursos Humanos a la hora de reclutar, seleccionar y promover e incentivar al personal.

Gracias a los avances y aportes presentados por especialistas de diferentes áreas, principalmente psicólogos, actualmente, la administración de personal es uno de los departamentos que desempeña una función primordial y se ubica dentro de toda empresa, como elemento fundamental para su organización.

En tal sentido, es importante definir cada uno de los procedimientos ya mencionados, así Bretones y Rodríguez (2008) definen el reclutamiento como “un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”; más adelante, los mismos autores plantean... “la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado”. De acuerdo con estas definiciones, se afirma que el reclutamiento y selección de personal son la clave del éxito de las empresas; no obstante estos procesos tradicionalmente han asegurado una cantidad de aspirantes, en el momento oportuno y con los requerimientos que exige la organización para ocupar una vacante.

Sin embargo, al realizar dichos procesos bajo la perspectiva de las competencias laborales, según plantea Alles (2002)

...cambia la visión ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Por ello, han pasado a un segundo plano factores tradicionales tales como la edad y el sexo.

De acuerdo con lo anterior, bajo este enfoque los procesos no solo garantizarían el recurso humano hábil, proactivo, responsable, apto para aplicar conocimientos básicos, y desarrollar las destrezas exigidas por el cargo; sino que además se identificaría con los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa, lo cual aumentaría el rendimiento de la misma.

Por otra parte, el hecho de tener una persona autónoma al momento de actuar y en la toma de decisiones con respecto a la selección del personal, permite dejar en manos de expertos las competencias, habilidades o destrezas que se esperan del futuro empleado; este perfil, establecido de acuerdo con el cargo, estipula el conjunto de características deseables, las cuales son detectadas por medio de las competencias en conjunto al proceso de reclutamiento y selección. Cabe acotar, que la gerencia de recursos humanos, es un departamento primordial en cada empresa, por tanto cumple con ser representantes de la empresa y de los trabajadores.

Como ya se planteó anteriormente, los procesos de reclutamiento y selección de personal deben ir acompañados por competencias laborales, donde cada perfil de los cargos que conforman la empresa, estén diseñados con aquellas actitudes, conocimientos, destrezas que debe poseer el personal, que ocupará el cargo vacante al momento de los procesos de reclutamiento y selección. De tal manera que, no basta con cumplir con los requisitos estrictamente formales del cargo (edad, nivel académico, entre otros) sino a su vez que el trabajador desarrolle las habilidades que se exigen para el buen desempeño del mismo.

En tal sentido, se asume que el significado del término competencia laboral, es el que plantea Morales (2007) “una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado”; este concepto encierra no solamente características cognitivas, sino además actitudes, capacidades y la práctica necesaria para desarrollar de forma adecuada las actividades relacionadas con un puesto de trabajo.

En tal sentido, cada empresa, debe identificar claramente las conductas laborales que espera de su grupo de trabajadores, para así determinar quienes son los que presentan desempeño sobresaliente y exitoso y quienes no. En otras palabras,

dice el autor, “se ha de responder dos preguntas generales: qué hacen y cómo lo hacen”. Con la finalidad de enriquecer su labor, pues cada día serviría para su formación personal mejorando su desempeño dentro de la organización en función del consumidor.

Actualmente, se ha evidenciado, que los procesos referidos, aún se realizan en algunas empresas siguiendo un patrón o manual en el que se establece los parámetros profesigráficos, o perfil de cargo; en el cual se describe funciones simplemente por los conocimientos; exigido por la vacante. Es decir, hacer bien una tarea, de forma repetitiva y orientado hacia el proceso de producción.

Sin embargo; aún en estos momentos, existen empresas, que independientemente, del número de trabajadores, y del tamaño de la misma, realizan los procesos de selección y reclutamiento, se podría afirmar que de forma rudimentaria y casi al azar, pues en ellas, no se toman en cuenta los elementos que establece la vanguardia en administración de recursos humanos, en el momento de ocupar una vacante.

Afirman Wayne y Noe (2005) que “...las empresas pequeñas no pueden darse el lujo de cometer errores de contratación. Aunque el error de una persona incompetente en una empresa grande puede tener consecuencias insignificantes, un error similar en una empresa pequeña puede ser devastador” (p. 163) he aquí el factor por el cual estos procesos deben ser realizados de forma consciente y de manera adecuada, pues está directamente relacionado con el progreso económico.

Para realizar esta investigación se recurre a una empresa de consumo masivo como es el “Automercado Maxi Cosmos”, ubicada en el municipio San Cristóbal del Estado Táchira, específicamente, en la parroquia “La Concordia”, en el cruce entre la avenida 19 de Abril de La Concordia, a un costado del Estadio Táchira. Es una organización, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo y productos no perecederos.

Esta empresa, se encuentra destinada a ser por su propia visión de compañía, la mejor distribuidora de alimentos y productos; dentro del mercado local, pues su crecimiento a nivel regional y nacional le impone una mayor dinámica para satisfacer

las necesidades como empresa.

Sin embargo; la organización no ha adquirido la modalidad de definir las competencias laborales a las descripciones de cargo; para el momento de efectuar el proceso de reclutamiento y selección, lo que produce la contratación de personal poco capacitado, para el desarrollo del puesto de trabajo; pues desconocen las competencias laborales que exige la vacante.

Razón por la cual, ha permitido, utilizar sus espacios para el desarrollo de esta investigación, pues se encuentra interesada en adoptar técnicas administrativas innovadoras y que genere resultados, que como organización le encamine al éxito.

La situación planteada sirvió de referencia para iniciar la investigación orientada a ofrecer una alternativa de solución, concretamente en el área de reclutamiento y selección de personal administrativo basado en competencias laborales, siendo este un tema de interés en la administración de recursos humanos pues constituye la base fundamental de cada empresa para el desarrollo laboral de su personal.

En este sentido, la investigadora, se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo es llevado, actualmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal en Automercado Maxi Cosmos?

¿Se contratan las personas idóneas para los cargos administrativos en Automercado Maxi Cosmos?

¿Es efectivo el proceso actual de reclutamiento y selección en Automercado Maxi Cosmos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales, dirigido al personal administrativo de Automercado Maxi Cosmos

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento y selección de Automercado Maxi Cosmos
- Determinar las deficiencias presentadas en el proceso de reclutamiento y selección actual de Automercado Maxi Cosmos
- Definir los elementos del programa bajo el modelo de competencias laborales.
- Proponer un programa de reclutamiento y selección basado en competencias para la empresa Automercado Maxi Cosmos

Alcances y Limitaciones

Alcance

Esta investigación permitirá la elaboración de un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales para el personal administrativo con el fin de responder eficazmente a las exigencias futuras de Automercado Maxi Cosmos y así contar con el personal idóneo, proactivo y altamente calificado para el alcance de sus metas y el éxito empresarial.

Limitación

Como principal limitación para el logro de los objetivos planteados, se tiene que Automercado Maxi Cosmos no cuenta con un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales para el área administrativa por lo que es posible que no se tenga la experiencia para aplicarlo. Sin embargo por tratarse de un proceso ampliamente documentado, la propuesta resultante puede adaptarse a las necesidades de la empresa.

Justificación e Importancia de la Investigación

El reclutamiento y selección de personal administrativo constituye la actividad inicial para el funcionamiento de una organización; pues de este proceso se deriva el buen desarrollo de una empresa, ya que a través de él, se escoge el recurso humano que realiza las actividades de la misma; para lo cual debe tener un conjunto de habilidades y destrezas para que se desenvuelvan aun mejor en el puesto de trabajo.

Esta investigación, es importante porque propone un avance en la innovación de programas de reclutamiento y selección aplicando el modelo de competencias para el mejor desempeño laboral; con un perfil de cargos definido y vinculado a habilidades y técnicas que el trabajador aplicará a su desarrollo laboral, lo que brindaría un mejor rendimiento en la empresa; disminuyendo el ingreso de personal poco apto para la organización, y que no cumplen con los requisitos exigidos por el cargo.

Es una propuesta diseñada para optimizar la captación de trabajadores a la empresa; así como también brindaría a los trabajadores y empleadores un desarrollo organizacional de excelencia.

El diagnóstico de esta investigación permitió detectar los problemas que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y darle una alternativa de solución capaz de mejorar esas dificultades para aumentar la productividad y eficiencia de Automercado Maxi Cosmos y por lo tanto; contaría con un personal administrativo autónomo, responsable, hábil y excelente al servicio de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El reclutamiento y selección junto a las competencias de personal administrativo ha sido objeto de estudio por parte de otros investigadores, algunos de cuales han sido consultados para conocer sus planteamientos, teorías y el enfoque dado a sus estudios como referencia para el desarrollo de la investigación:

En el ámbito internacional, se refieren: Cruz. P, Vega. G, (2001) En la localidad de Antofagasta, Bolivia realizaron una investigación documental en la cual estudian “La Gestión por Competencias: Una herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano.” Su objetivo era: proponer la gestión por competencias como una herramienta de manejo del recurso humano, a través de un documento que describa su estructura de aplicación a una empresa en general; Obteniendo como resultado que Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Este trabajo constituye una referencia, pues en ella se recurre al modelo de competencias, que forma parte del objeto de estudio

A nivel nacional, se refiere el trabajo realizado por Bustamante (2000) en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, investigación cuyo objetivo fue

reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa Servicios Pan Americanos de Protección C. A. Para recoger la información aplicó un cuestionario a las 100 personas que prestaban sus servicios a la empresa Servicios Pan Americanos de Protección, C. A. Esta investigación fue de campo, con un diseño tipo encuesta que permitió concluir que el personal actualmente seleccionado no cuenta con una preparación completa para el desarrollo de las funciones de Operador de Cajeros Automáticos, por tanto se sugiere elevar el perfil de cargo de acuerdo a nivel de instrucción, conocimientos específicos y necesarios del área, entre otros. Actualmente la prueba del polígrafo, se aplica posterior al examen médico siendo esta una de las últimas fases del proceso. Esta investigación se relaciona con la que plantea la autora, en diferentes aspectos tales como; el objeto de estudio, el diseño de la investigación, la técnica y el instrumento de recolección de información.

En las referencias locales, se tiene a Cacique, B (2004) que realizó en San Cristóbal estado Táchira una “Comparación entre las Competencias Laborales con el Perfil del Personal del Recurso Humano de Banfoandes”. Esta investigación se plantea como objetivo comparar las competencias laborales con el perfil del personal que labora en la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Banfoandes; así como conocer algunos aspectos sobre las competencias del personal de esta Vicepresidencia obteniendo la información directa de ellas, para de esta manera determinar si cada uno de los empleados se encuentran ubicados en el puesto de trabajo adecuado.

Por la estrategia utilizada por la investigadora, es de campo, con diseño de encuesta, cuyo objetivo es conocer las distintas competencias que exige cada uno de los cargos administrativos que integran la empresa y a su vez saber dónde ubicar a cada uno del trabajador que tenga más afinidad con el puesto de trabajo. En esta investigación se encuentran dos elementos de relación; en primer lugar el objeto de estudio relacionado con el tema de las competencias laborales; y por otra parte, la estrategia metodológica, pues se recurre a la investigación de campo para obtener la información directamente de la realidad.

Asimismo se acude a la investigación, realizada por Martínez J (2005) quien desarrolla un trabajo titulado “Diseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal bajo el modelo de Competencias laborales para empresas de Comercialización de Consumo Masivo” cuyo objetivo general era: Proponer un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Bajo Modelo de Competencias Laborales para las Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo, el mismo se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño documental, en el que se realizó un análisis de la información bibliográfica y se diseñó la propuesta hacia las políticas, procedimientos y modelos para los procesos de reclutamiento y selección bajo el modelo de competencias laborales para las distintas empresas comercializadoras de consumo masivo y empresas afines. Esta investigación se relaciona directa y estrechamente con la presente, principalmente por su objeto de estudio, así como también con la metodología pues plantea una propuesta directa hacia el proceso de reclutamiento y selección bajo el modelo de competencias laborales.

Bases Teóricas

Para tener una visión más clara, acerca de lo que implica el Reclutamiento y Selección basado en Competencia dirigido hacia empresas de Consumo Masivo, se realizó la revisión de aspectos teóricos que resultan importantes para el desarrollo de la investigación.

El Proceso de Reclutamiento

En toda organización una vez que se ha detectado la necesidad de recurso humano se efectúa la gestión de reclutamiento de personal, la cual comienza con la investigación, desarrollo y mantenimiento de aquellas fuentes confiables que proveerán los tipos y categorías de trabajadores que requiere la empresa, y a su vez informará a los aspirantes, de los requerimientos que tenga la organización en cuanto

al personal calificado para motivarlos, ya que el éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente.

Es por ello que Ariza. J, Morales. A y Morales. E. (2004) plantean que “Si se ha determinado o se dispone de una descripción actualizada del puesto de trabajo y un adecuado perfil de competencias este proceso comienza correctamente” (p.92.) lo que implica la importancia fundamental, de establecer las características cognitivas, actitudinales y aptitudinales que deben poseer los aspirantes para ser tomados como futuros postulados al puesto de trabajo.

En tal sentido, se dice que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que son atraídos para suplir las necesidades de una organización. Este talento humano, puede estar empleado en determinada organización o bien en la misma que está ofreciendo la vacante o en ocasiones disponibles; que son las personas que se encuentran desempleadas.

Sea cual fuere el tipo de situación, cada una conlleva a un proceso de reclutamiento; ya sea un proceso de búsqueda del puesto disponible dentro de la empresa, o bien una búsqueda de la vacante fuera de la organización.

En relación con lo planteado Chiavenato (2000), establece lo siguiente: “el reclutamiento es interno cuando al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados” (p.221). Este reclutamiento interno de personal puede realizarse por medio de diferentes métodos como: promociones, ascensos, traslados, transferencias de personal, basándose en informaciones y datos que están relacionados con otros subsistemas. Entre los cuales se pueden destacar: resultados obtenidos por el aspirante interno en las pruebas de selección, en sus evaluaciones de desempeño y en los programas de entrenamiento y/o mejoría en las que haya participado.

El reclutamiento interno resulta beneficioso, conveniente y muy atinado para las organizaciones, debido a que disminuye los posibles gastos que se incurren cuando se aplica el reclutamiento externo, entre los cuales se pueden indicar: anuncios en prensa, radio, internet y televisión (nacional, o regional), honorarios a empresas de reclutamiento, entre otras. De igual forma es más válido y seguro, ya que

el candidato al puesto libre en la empresa ya fue evaluado y no requiere de un período de prueba en la mayoría de situaciones.

Conjuntamente, también se considera como una gran fuente de motivación para los empleados, para poder progresar en la organización; lo que en la organización se denomina ascensos, al mismo tiempo ayuda y colabora al logro eficiente de los objetivos de la empresa. Todo esto, asociado a un sano espíritu de competencia y desarrollo de las mismas entre el personal.

De igual forma todo proceso presenta sus ventajas y desventajas, el reclutamiento interno no es ajeno a ello. Entre las desventajas y/o dificultades que regularmente se pueden presentar en una organización se encuentran:

Las empresas exigen al nuevo talento humano poseer una alto potencial de desarrollo para ascender, y si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento idóneo, se corre el riesgo de frustrar a los empleados y trae como resultados negativos para la organización apatía, descuido, estrés, o en casos más delicados el retiro de la empresa para buscar oportunidades de empleo que si le proporcionen el desarrollo laboral.

Los empleados tienden a limitar las políticas y directrices de la empresa debido a que el convivir solo con los problemas de la organización produce a la larga pérdida de la creatividad, originalidad e innovación.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento externo es aquel que incide sobre candidatos disponibles o empleados en otras empresas, o distintamente llamados candidatos reales o potenciales. Este medio de reclutamiento implica técnicas tal como los establece Rondón, F. (1980), considera que en Venezuela los medios regularmente utilizados para el reclutamiento de personal son: "(a) los anuncios de prensa, (b) recomendaciones de los propios trabajadores, (c) servicios de asesores especializados y (d) ofertas espontáneas (p.15).

Los anuncios de prensa son un medio al que recurren las organizaciones para ofrecer sus puestos disponibles, estos según Rondón, F. (1980), son: "abiertos y ciegos" (p.17). Los anuncios abiertos son aquellos donde la organización identifica y especifica todo lo referente a prestaciones sociales; condiciones de trabajo,

remuneración, entre otros. Corriendo el riesgo de que no logre llamar la atención y expectativas del aspirante y tenga como resultado que el proceso de reclutamiento de los candidatos deseados se torne a un proceso más largo.

En los anuncios ciegos solo se definen las características del cargo y condiciones de trabajo mas no se identifican, lo cual logra atraer una mayor cantidad de aspirantes en menor tiempo, motivado a que están a la expectativa de lo que la organización les puede ofrecer y de esta forma la organización puede realizar una pre-selección para continuar en el proceso de reclutamiento con base en la presentación de los escogidos únicamente.

De acuerdo a lo que plantea Byars, L. (1984), "estos anuncios deben describir con exactitud el puesto disponible y no deben tratar de engañar al lector". Los anuncios inexactos le costarán un valioso tiempo tanto a la empresa como al solicitante.

Reclutamiento Interno

Según lo planteado por Ariza, Morales y Morales. (2004) al enfocarse al reclutamiento interno lo define como " la búsqueda de candidatos que tengan las características del puesto a cubrir y que se encuentren trabajando en la empresa" (p.92). Así el reclutamiento interno es considerado como un medio primordial dentro de la organización, ya que evita gastos, pues se cuenta dentro de su base de datos de la empresa el perfil profesigráfico idóneo para ocupar la vacante.

Entre los procesos de reclutamiento interno se encuentra la transferencia y la rotación de tareas; que son dos tipos de crecimientos que suponen el traslado de un puesto a otro de igual responsabilidad. Si bien las transferencias tienen, por lo general un mayor tiempo de duración, las rotaciones de tareas pueden significar cambios de trabajo en períodos cortos. Además, algunas rotaciones son cíclicas y suponen el desempeño repetido de las mismas tareas.

Los desplazamientos organizativos como: ascensos, traslados, rotación de tareas, disminución de categorías, cesantías y lo actual en empresas del sector público

denominadas cadenas energéticas que consiste en capacitarse para cumplir y/o suplir tareas de otros departamentos. Pueden alterar el sentido de estabilidad laboral que tiene el trabajador con el puesto de trabajo.

Según Billikopf, G. (2006), un ascenso significa "subir un peldaño en la estructura de la empresa" (p.2). Las diversas opiniones que favorecen los ascensos por merito se basan en las calificaciones y desempeño del trabajador. De igual forma se destaca la antigüedad premia la lealtad, el merito favorece la excelencia. El trabajador siente que por tener más años de servicio tiene un carácter de mayor autoridad sobre los demás trabajadores..

Es importante destacar, que al realizar los procesos de ascensos dentro de una empresa para ocupar una vacante puede causar dificultades pues pueden surgir situaciones en que el trabajador vea el ascenso como un castigo ya que este no ha solicitado el ascenso o sienta que es una carga mayor y se sienta incapaz de cumplir con las nuevas tareas encomendadas por la empresa.

En la clasificación de ascensos se tienen:

1. Por antigüedad, que se define como un sistema donde la único factor para realizar los nombramientos son los años de servicio que el trabajador tenga desempeñando un cargo dentro de la organización. Según lo planteado por Billikopf, G. (2006), considera que el ascenso por antigüedad presenta algunas desventajas porque "algunos empleados pueden carecer de capacitación o no querer desempeñar ciertos puestos regidos por antigüedad (p.65). Notablemente el ascenso por antigüedad se aplica solo dentro de un grupo laboral ya sea áreas operativas o administrativas.

2. Ascensos por Mérito se determinan como aquellos en donde se beneficia a los trabajadores mejores calificados para ocupar el puesto de trabajo vacante y no tomar en cuenta la antigüedad que este tenga en la organización. Billikopf, G. (2006) establece que: entre muchas ventajas del ascenso por mérito se pueden resaltar: "(a) la capacidad y los conocimientos del empleado pueden aplicarse mejor a las tareas de la vacante. (b) los empleados motivados y emprendedores pueden ser recompensados por su excelente desempeño y (c) se estimula el buen desempeño" (p.89). Es de

importancia recalcar que de igual forma trae algunas dificultades, ya que la capacidad y el mérito son factores difíciles de medir de manera objetiva e imparcial por lo tanto puede generar conflictos entre los trabajadores que sientan que no son tomados en cuenta por sus supervisores y la empresa.

Por consiguiente se destaca, que tanto el asenso por mérito y por antigüedad se podrá realizar combinadamente, es decir, se logrará llenar un puesto disponible con un trabajador que presente varios años de servicio dentro de la organización y a su vez cuente con los requisitos y el mérito para optar al cargo vacante.

De igual forma Wayne y Noe (2005), establecen otro método de reclutamiento interno; que es por las referencias de los empleados en el proceso, estos autores refieren lo siguiente:

...Un estudio reciente realizado a 22 empresas importantes encontró que las referencias de empleados eran el método de reclutamiento interno individual más productivo y lograban del 30 a 40 por ciento de los recién contratados. Muchas organizaciones descubren que sus empleados desempeñan un papel importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo (p.129).

Este proceso de reclutamiento, en el que se obtiene personal externo; podría ser de mayor efectividad en cuanto al llamado, sin embargo, no se tiene en cuenta ningún perfil, sino simplemente la buena voluntad de ayudar a un semejante a obtener un puesto de trabajo.

Reclutamiento Externo

Refiriéndose a este tipo de proceso de reclutamiento Ariza, Morales y Morales. (2004) definen el reclutamiento externo como: " la búsqueda de los candidatos que tengan las características del puesto a cubrir y que no se encuentran trabajando en la empresa". Por lo que se está orientado hacia la búsqueda del candidato idóneo fuera del ambiente laboral de su organización.

Las agencias de empleo son llamadas también agencias de reclutamiento, esta es determinada como una de las técnicas de reclutamiento externo que genera más costos a la empresa, aunque presenta como ventajas; como que se encuentra el candidato idóneo en el tiempo que establece la empresa y la confiabilidad que es el candidato apto a desarrollar la vacante en la empresa.

Existe una clasificación de estas empresas las cuales pueden ser:

Públicas: las cuales se encargan de atraer candidatos en el campo de empleos operativos que pueden desempeñar personas calificadas y no calificadas.

Privadas: son también utilizadas para la selección de personal se encargan de proveer la mayor porción de trabajo en las áreas técnicas y profesionales.

Actualmente se encuentra una innovación tal como lo expresa Flippo, E. (1980), “consiste en una entrevista a través de video cinta, la cual promueve una toma de decisiones más efectiva, con la facilidad de horario y que ahorra tiempo para el proceso de contratación en la organización” (p.112).

Dicha entrevista solo debe durar un período de treinta minutos por tiempo máximo para realizar un estudio concreto sobre los candidatos más atractivos para ocupar la vacante requerida por la empresa. Lo beneficioso de este método es que se puede sistematizar el proceso; coleccionando las entrevistas en videos o grabaciones por un período de varias semanas de manera que se tenga un material adicional y no solo el resumen escrito al momento que el empleador desee conocer a los posibles aspirantes al cargo.

El fin de las agencias de empleo en sus distintas áreas ya sea públicas o privadas las establece Flippo, E. (1980), al plantear que “la agencia pública y las agencias privadas proveen un servicio a través de el país buscando encontrar personal en información, tanto de oferta como de demanda.”

Conjuntamente en la investigación Wayne y Noe (2005), se plantea como fuente de reclutamiento externo los competidores en el mercado laboral de tal forma que:

Cuando se requiere de experiencia reciente, los competidores y otras empresas de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos. De hecho, los solicitantes más calificados

proviene directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral, ya que por lo general, las personas no ingresan a la fuerza de trabajo con experiencia y habilidades laborales. (p.131).

El reclutamiento externo es un método beneficioso debido a que la entrada de personal nuevo a la organización trae consigo un conjunto de ideas nuevas, innovadoras, distintos puntos de vista a los problemas internos en la organización que conlleva a mejores formas de solucionarlos.

En relación con el factor económico, el lado positivo resulta rentable para la empresa, debido a que la organización aprovecha al máximo las inversiones en capacitación y desarrollo del personal, efectuado por otras organizaciones o por los propios aspirantes, y a su vez asume que obtendrá excelentes resultados de desempeño a corto plazo.

De igual forma tiene su desventaja, pues el reclutamiento externo no se considera beneficioso en cuanto al costo que se genera, ya que exige gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de reclutamiento, salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, entre otros.

Este proceso presenta un alto grado de inseguridad en comparación al reclutamiento interno, debido a que el potencial humano es desconocido y muchas veces la empresa, ya sea por cuestiones de tiempo u otros motivos, no está condicionada para verificar, es decir; auditar con exactitud sus orígenes y trayectoria profesional.

Como otra desventaja se tiene que presenta un período de tiempo más largo para reclutar que el que puede generar un reclutamiento interno, debido a que el reclutamiento externo implica una serie de variables, entre las cuales se puede mencionar: contactos con el reclutador o equipo que realiza el proceso, atracción y presentación de candidatos, aceptación y selección inicial, envío del candidato a realizarse exámenes médicos, entre otros.

Reclutamiento Mixto

Chiavenato. (2000), establece que “cuando las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, pueden frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.” (p.231). Es por lo que conlleva que lo ideal de toda organización es aplicar procesos de reclutamiento tanto internos como externos simultáneamente.

Este autor, considera que: “ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos” (p.233). Este tipo de reclutamiento puede realizarse de la siguiente forma:

a. Reclutamiento externo y luego reclutamiento interno: esto ocurre cuando la organización detecta la necesidad de entrada de recursos humanos y no desea realizar su transformación, pero al presentarse la situación de no encontrar candidatos calificados externos, es decir, que no cumplan con el perfil exigido por el cargo la empresa toma la decisión de ascender a su personal sin tomar en cuenta su necesidad primordial.

b. Reclutamiento interno y luego reclutamiento externo: se aplica cuando dentro de la organización se da prioridad a sus empleados, permitiendo que compitan por la oportunidades existentes, sin embargo, si la empresa no haya el candidato de nivel deseado, inmediatamente recurre al reclutamiento externo.

c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos: en este caso la empresa da prioridad solo a llenar las vacantes que se presentan sin importar que eso se realice por medio del reclutamiento externo o el reclutamiento interno.

Según Chiavenato. (1980), “una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que se presenten igualdad de condiciones” (p.233). Sin embargo, el método de reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos resultan favorables para la organización, ya que permite que la empresa no descapitalice su potencial humano, creando a su vez, una

sana competencia entre su personal.

El Proceso de Reclutamiento

1. Para iniciar cualquier proceso de reclutamiento se debe determinar la existencia de una vacante. La vacante, es el cargo dentro de la organización que se encuentra libre.

2. Una vez determinada la existencia de la misma, la secretaria ejecutiva le debe informar a el gerente general, para obtener su aprobación. Si el gerente general no aprueba el reclutamiento hasta aquí llegará este proceso.

3. Luego de la aprobación del gerente general se comenzará a determinar los requisitos necesarios para luego informar la existencia de la misma.

4. Existen dos alternativas para realizar el proceso de reclutamiento las fuentes de reclutamiento interno y las fuentes externas las cuales serán escogidas de acuerdo a la vacante que se encuentre en plan de reclutamiento.

5. En las fuentes internas: el proceso de reclutamiento es desarrollado dentro de la organización, tomando en cuenta los trabajadores o empleados existentes de la misma, el cual es patrocinado por medio de convocatorias vía correos electrónicos, folletos en carteleras y demás medios de comunicación internos de la empresa.

6. De la misma manera el proceso de reclutamiento externo se efectúa en el caso que ninguno de los trabajadores existentes pueda cubrir la vacante, por esta razón la empresa comienza a realizar anuncios publicitarios atractivos e interesantes que pueda llamar la atención a distintas tipos de trabajadores y poder conseguir así el candidato idóneo

Los métodos utilizados Normalmente para dar a conocer las vacantes se dan por anuncios publicitarios (prensa, radio, televisión, internet, etc.) así como también por medios de comunicación internos en la organización (carteleras, informes, comunicación verbal y directa, mail, etc.).

7. una vez considerado que el tiempo de publicación ha sido lo suficiente como para que ya exista una cantidad considerable de posibles candidatos, se comienza por

determinar detalladamente la informar de cada uno de los candidatos así como dar a conocer la fecha para recibir los currículos.

Para la elaboración del programa de reclutamiento y selección con base en competencias laborales en la empresa Automercado Maxi Cosmos se trabajara con el reclutamiento interno y reclutamiento externo junto a los lineamientos de su proceso.

Selección de Personal

El reclutamiento de personal es una actividad muy compleja, a su vez conlleva al proceso de selección de recursos humanos entendiéndose el mismo según: Ariza, Morales y Morales. (2004). Quienes plantean que consiste en la “determinación, mediante técnicas adecuadas, de cuáles son las personas más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata” (p.92). Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, en el que se reúne cierto número de aspirantes, sobreviene el proceso de determinar, cual o cuales de todos los llamados pueden ser elegidos para optar verdaderamente el cargo vacante. Por ello se deben tener en cuenta las características del cargo y las aptitudes de los postulados, y así tener un marco de referencia para realizar la siguiente fase, que es la selección.

En tanto que la selección por competencias de acuerdo con Saba (2006) “es un método que evalúa las capacidades reales de los candidatos, las destrezas y los conocimientos” para lo que, previamente, se debe identificar los requerimientos correspondientes al cargo y las conductas que se desee medir u observar; es importante acotar que las competencias establecidas, obedecen a los valores o principios de la empresa pero, toma en cuenta, también las capacidades propias de cada individuo; pues, el proceso plantea el hecho de recurrir a preguntas del pasado propio del candidato y su ejecución en una determinada situación.

Para ello el análisis de cargo debe tener en cuenta los aspectos relacionados directamente con el trabajo, pero, también los requisitos que debe cumplir el

aspirante; es decir las características que debe poseer para ser considerado un candidato para optar al puesto.

El Proceso de Selección

Comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados. A continuación, los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa. Después, avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico.

Luego de seleccionar al candidato que ocupará el cargo vacante se le aplicará un proceso de inducción.

1. Candidatos Reclutados: Se determina la cantidad de personas o candidatos interesados en ocupar el puesto vacante; el encargo de este proceso es la secretaria ejecutiva ella se encargará de recopilar la información de cada uno de ellos.

2. Verificación de la información curricular: Se debe lograr que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. El empleador la evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y usada en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado. En muchos puestos gerenciales y profesionales no se requieren solicitudes. En estos casos, un currículo puede ser suficiente.

Este paso esta bajo la responsabilidad del gerente general. En donde por medio del perfil profesiográfico se realiza la comparación con la información curricular de los aspirantes al cargo. En esta fase lo esencial es comprobar toda la información que otorga el aspirante para descartar a los que no cumplan con los requisitos.

3. Inicio del proceso de selección: Este paso es responsabilidad del gerente general. El inicio de esta fase se celebra con los aspirantes que se adaptan más al

perfil de la vacante.

4. La entrevista preliminar: Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede requerir competencias específicas como el de contador público certificado. Si la entrevista determina que el candidato no es competente, cualquier discusión adicional con respecto a este puesto en particular es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante.

En este paso puede suceder que la persona entrevistada no sea la idónea para este puesto pero se puede ajustar a otro puesto dentro de la organización. Por ejemplo, un entrevistador experimentado puede decidir que, aunque una solicitante no es adecuada para el puesto de ingeniera de aplicaciones, es una excelente candidata para un puesto de investigación y desarrollo. Este tipo de entrevista no solo genera buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y selección.

5. pruebas de selección: Esta fase está bajo la responsabilidad del gerente de asuntos legales el cual aplica a los aspirantes pruebas de aptitud cognitiva, conocimiento del puesto y simulación de trabajo. En donde el gerente evalúa a los candidatos bajo estos tres tipos de pruebas para detectar las habilidades y conocimientos que estos poseen.

Tipos de Pruebas de Selección

Chiavenato. (2000), considera que la prueba psicométrica es “una medida de desempeño o de ejecución ya sea mediante opciones intelectuales o manuales, de selección o escritas” (p.261). Este tipo de pruebas se llevan a cabo basándose en las diferencias individuales y los resultados del aspirante se compara con las estadísticas de resultados obtenidos por otros candidatos y se les asigna valores en relación con el patrón de comparación.

Pruebas para actitud cognitiva: Son pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad

numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios. A medida que el contenido de los puestos se vuelve cada vez más vasto y fluido, los empleados deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los puestos y a los súbitos adelantos tecnológicos. Es probable que necesiten pruebas para rasgos más generales con el fin de relacionarlas con la gama más amplia de características requeridas para el desempeño exitoso de estos trabajos.

Pruebas de conocimiento del puesto: Estas miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos.

Pruebas de muestra de trabajo (simulación): Son pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto. Las pruebas de captura de datos son una forma excelente de evaluar a un candidato que solicita un puesto administrativo. Para los puestos que requieren el uso frecuente de hoja de cálculo, hacer que el solicitante se siente al frente de una computadora y elabore una hoja de cálculo de muestra, con datos proporcionados por la empresa, es útil para evaluar una habilidad requerida. Por su naturaleza, estas pruebas se relacionan con el puesto. Sin ser sorprende, la evidencia con respecto a este tipo de prueba es que produce una alta validez predicativa, reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes. Una prueba real de validez, según la opinión de algunos expertos, debe ser una evaluación del desempeño: llevar a las personas al trabajo y darles la oportunidad de desempeñarlo.

Thurstone citado por Chiavenato. (2000), plantea una serie de factores que se han utilizado y se utilizan hoy en día para medir con mayor facilidad las aptitudes de las personas: 1) El factor J o Compresión Verbal, 2) El factor W o Fluidez Verbal, 3) Factor N o Numérico, 4) Factor S o Relaciones Especiales, 5) Factor M o Memoria Asociativa, 6) Factor P o Rapidez Perceptual, 7) Factor R o Raciocinio" (p.263).

-El factor J o Compresión Verbal, es de igual forma conocido con el nombre de actitud verbal y se encarga de medir la facilidad con que una persona emplea

adecuadamente las palabras. Dentro de las pruebas más comunes tenemos: lectura, vocabulario, ordenamiento de frases, entre otras.

-El factor W o Fluidez Verbal, mide la facilidad para hablar, son aplicadas a verdaderos oradores, entre otros.

-Factor N o Numérico, se encarga de medir la rapidez y exactitud para realizar cálculos matemáticos sencillos.

-Factor S o Relaciones Especiales, comprende a la habilidad para visualizar relaciones especiales entre dos y tres dimensiones.

-Factor M o Memoria Asociativa, incluye la facilidad para memorizar, ya sea visual o auditivamente.

-Factor P o Rapidez Perceptual, es denominada de igual forma como aptitud burocrática y se refiere a la habilidad para percibir rápidamente detalles visuales.

-Factor R o Raciocinio, hace referencia al razonamiento inductivo o concreto que es de las partes al todo y al razonamiento deductivo de todas las partes.

6. Entrevista de empleo: Las entrevistas son consideradas por Chiavenato. (2000), como "un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y por el otro, el entrevistado o los entrevistados" (p.281). no obstante, la entrevista es considerada como una de las formas más frecuentes para la elección del candidato idóneo para el puesto disponible, y su finalidad básica según Flippo, E. (1980) "el obtener información significativa acerca del aspirante" (p.129).

De acuerdo con lo que plantea Chiavenato. (2000), las entrevistas se clasifican en:

- Entrevista estandarizada por completo
- Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas
- Entrevista dirigida
- Entrevista no dirigida

La entrevista estandarizada por completo, es aquel tipo de entrevista que es planeada y organizada. Es decir, sus preguntas son elaboradas con anticipación y pueden asumir varias formas, ya sea de selección múltiple, preguntas cerradas,

identificación de formas, entre otras. La ventaja de este tipo de entrevistas es que el entrevistador no se preocupa por los temas que deba abordar, por el contrario, la entrevista estandarizada en cuanto a las preguntas son aquellas que permiten que el candidato responda abierta y libremente.

Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas establece una serie de preguntas que el evaluador ya ha elaborado por parte del entrevistador con anterioridad. Comprende una serie de preguntas referentes al perfil del cargo a ocupar y las competencias que este exige.

En lo referente a la entrevista dirigida, esta no especifica las preguntas sino el tipo de respuesta o información requerida, por lo que el entrevistador debe ser una persona entrenada y capacitada para formular preguntas.

La entrevista no dirigida no especifica ni las preguntas ni las respuestas y su desarrollo y orientación dependerá totalmente del entrevistador preocupándose primordialmente por la profundidad que la entrevista permita con la desventaja de que se pueda omitir u olvidar información resaltante.

La entrevista es un tipo de técnica considerada como un procedimiento básico y efectivo, aunque se le considera como una técnica de selección subjetiva e imprecisa debido a que los seres humanos son muy complejos y su subjetividad es difícil de medir.

Es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambien información. Sin embargo, en ocasiones, los entrevistadores comienzan la entrevista diciendo a los candidatos lo que buscan y después se emocionan al escuchar a los candidatos repetir sus propias palabras. Otros entrevistadores se sienten felices hablando durante casi toda la entrevista, ya sea para enorgullecerse de los logros de su organización o para expresar sus frustraciones hacia sus dificultades. Después de dominar la conversación durante más o menos una hora, estos entrevistadores se sienten bien con el candidato.

En esta entrevista se obtendrá información más específica en cuanto a los requisitos y necesidades del cargo; de igual manera se le informará al candidato los siguientes aspectos:

- La identidad de la organización
- La misión y visión
- Perfil del cargo
- Actitudes para el cargo
- Estilo de trabajo
- Preguntas técnicas
- Cierre
- Agradecimiento
- Beneficios
- Jornada laboral
- Salario.

7. Verificación de referencias y antecedentes: Las verificaciones del cargo son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. De hecho, a los solicitantes se les piden que suministren nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos.

Es responsabilidad de la secretaria ejecutiva y el gerente general. Está dividido en dos fases. En la primera; la secretaria ejecutiva se encarga de realizar las llamadas para la evaluación de cada uno de los datos de referencias que proporciona el aspirante en su información curricular. Luego pasa a la segunda fase; en la cual, la secretaria entrega los certificados de referencia y antecedentes de cada uno de los candidatos y el gerente evalúa la información

Elementos a verificar:

- Empleo previo
- Escolaridad
- Referencias personales
- Antecedentes penales
- Historial de manejo
- Litigios civiles
- Historial de compensación

- Historial crediticio
- Número de seguro social.

8. La decisión de selección: Una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección. En este momento, la responsabilidad recae sobre el gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación. La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones antecedentes y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales pueden o no ser contratado. Por lo general, la persona seleccionada posee las calificaciones que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización.

Este es el paso más cuidadoso que se debe aplicar ya que aquí se selecciona al aspirante que se considere idóneo para la vacante. Es responsabilidad del gerente general; es el comienzo del final del proceso de selección.

9. Selección del candidato: bajo la tutela del gerente general el cual por medio de todas las fases anteriores ha encontrado a la persona idónea para el cargo; es esta persona la que mejor se adapta al perfil profesigráfico del puesto y cumple con los conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere la vacante.

10. Elaboración de pruebas médicas: Los exámenes deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y una empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el cargo. Por lo regular, una oferta de empleo esta supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo. Los exámenes requeridos por la empresa son los siguientes:

- Hematológica completa.
- Pruebas psicológicas.

11. Cierre del proceso de selección: Una vez completado todos los pasos anteriores se fija la fecha de inicio de la relación laboral del nuevo trabajador, así como el comienzo del proceso de inducción.

De igual forma, este proceso conlleva la aplicación de una serie de técnicas o pruebas para la escogencia del candidato idóneo para el cargo vacante. Dentro de las diferentes técnicas de selección de personal se encuentran:

Los Test o pruebas psicométricas, las cuales se aplican a las personas para conocer su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, y demás competencias referentes a la personalidad que se consideren necesarias. En esencia, es una medida objetiva que muestra el comportamiento de las personas.

El programa de reclutamiento y selección a base de competencias laborales que se propone para la empresa Automercado Maxi Cosmos, toma en cuenta para su elaboración el proceso de selección junto con las respectivas pruebas que exija cada cargo administrativo y su proceso.

Competencias

Son vistas como capacidades reales y demostradas que el trabajador aplica al desempeño de su tarea dentro de la organización. Son las que hacen que la labor a desempeñar sea efectuada de una manera más eficaz debido a la agilidad de resolverlas y eficiente por la seguridad con que transmite sus resultados.

Benavides (2002) señala que las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente

Según los autores Ariza Morales y Morales (2004), definen competencias laborales como: "la representación grafica de las aptitudes exigidas por un puesto de trabajo" (p.71).

El autor Gallart. J, (1997) la define como "un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas". (p.4)

Con respecto a su clasificación, Benavides (2002) menciona tres grupos:

- Competencias genéricas: Corresponden a las características generalizadas de los individuos en una empresa, con el fin de consolidar su identidad.

- Competencias laborales: Son los atributos, comportamientos que la persona aporta al trabajo con el fin de desempeñarse idóneamente; aquí se integran los conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades.

- Competencias básicas: Hace referencia a tres grupos: habilidades básicas, desarrollo de pensamiento y cualidades personales

Por otra parte se puede determinar la existencia de dos tipos de perfiles de competencias de acuerdo con el nivel de profundidad tal como lo establecen Ariza, Morales y Morales. (2004) "perfil de competencias de segundo orden. Trata de plasmar las condiciones que el puesto de trabajo exige, considerando a estas como factores integrantes del puesto más que como aptitudes exigidas" (p.71). Dichas habilidades son exigidas propiamente por el cargo a ser desempeñado.

De igual forma Ariza, Morales y Morales. (2004), plantea que el mismo; "plasma las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo eliminando aquellos no requeridos, al mismo tiempo que se indica el nivel con que dichas aptitudes o rasgos son exigidos." (p. 71). Esto refiere que son habilidades o conocimientos que se adquieren luego que se comienza a desempeñar el cargo.

Para el logro de un buen desempeño de las funciones es importante adquirir, como trabajador y empleador, competencias laborales que hagan posible un mejor desenvolvimiento de las funciones de la empresa. Con la adquisición de competencias, dentro de los perfiles del cargo no solo se logra el desempeño de la labor sino una excelencia de funcionamiento y por lo tanto renombre para la empresa.

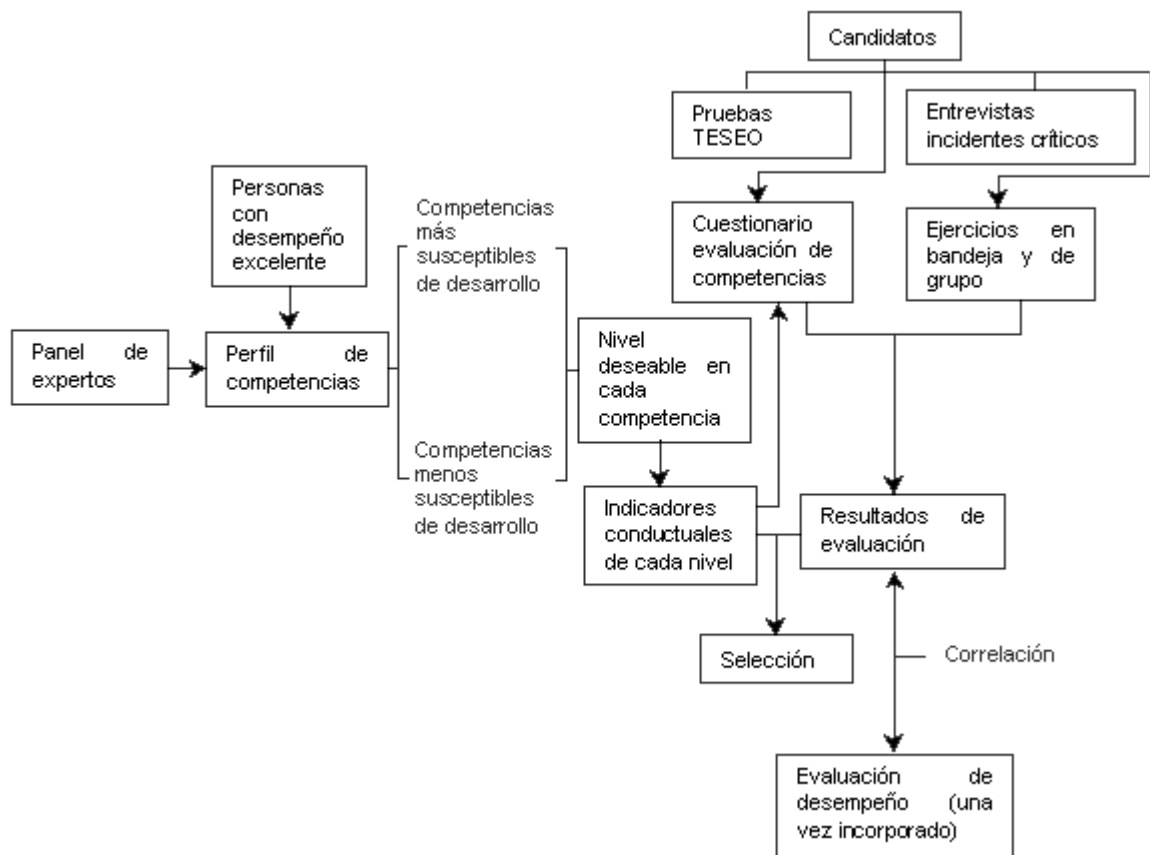
En esta investigación se analizaron los perfiles de cada cargo administrativo y las respectivas competencias laborales fundamentales para cada puesto de trabajo; para plantear la propuesta para el programa de reclutamiento y selección a base de competencias laborales para la empresa Automercado Maxi Cosmos.

La gestión por competencias

A lo largo del desarrollo de la investigación se ha planteado en reiteradas ocasiones lo importante de tomar en cuenta las competencias laborales, principalmente para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, que es el objeto de investigación, pues, unida a los procesos de identificación de fuerza laboral, contratación, capacitación, compensación, la evaluación, promoción y ascensos, permite hacer más efectiva la organización, pues no solo se tomaría en cuenta el hecho de hacer bien una tarea sino que además se le da el valor añadido al hecho de realizar las actividades necesarias para el éxito de la empresa, pues se captaría talento humano identificado con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, así como también los valores que son la semilla por la cual, nace, crece y se desarrolla la misma.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección bajo el modelo de competencias que corresponde a esta investigación se tiene que según Restrepo y Ladino (2008) una optimización no solo de estos sino de todos los procesos mencionados, y además “pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado”. Es por esto que las entrevistas en el proceso de selección no se dedicarían exclusivamente a situaciones hipotéticas, sino que sus preguntas estarían dirigidas a identificar las conductas anteriores del aspirante para establecer un “patrón” que sería el indicador de lo que hace y cómo lo hace, que es lo que determina la competencia.

De acuerdo con el siguiente gráfico el proceso de selección, bajo el modelo planteado, sería de la siguiente manera:



(Según: Restrepo y Ladino 2008

<http://praxischile.blogspot.com/2010/08/capacitacion-por-competencias.html>)

Resumen del Modelo de Gestión Humana por Competencias

Según Selva 2005 citado por Saba (2006): Lo planteado por esta autora la gestión se desarrolla en diferentes etapas que son:

1. Sensibilización: La sensibilización de las personas que dirigen los puestos de trabajo, en busca de un compromiso. La cual podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias

- Mesas de discusión que tendrán como finalidad detectar las debilidades del modelo vigente.

- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo: Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: Este proceso es fundamental para el éxito del modelo. Los gerentes serían responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Seleccionar por competencias es un método que evalúa las capacidades reales de los candidatos, destrezas y conocimientos de estos en términos de comportamientos medibles y observables.

La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe...). Cita Saba (2006) a Mendoza citado por el periódico del empleador de ese mismo año. 'Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada'. Realizar la selección por competencias requiere también de

un análisis del cargo que consiste en inventariar aspectos intrínsecos que serían los contenidos del cargo y extrínsecos que serían los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Lo esencial es tener información sobre las características que se deben poseer para el cargo.

Definición de Términos

Para lograr la mejor comprensión de la lectura de la investigación se definen a continuación términos utilizados:

-Administración: Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

-Análisis de puesto: es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización

-Aspirante: Persona que solicita ingresar formalmente a una organización u empresa.

- Eficaz: Que produce el efecto esperado

-Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado

-Empresa: Es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

-Empresa de Consumo Masivo: unidad de negocios dirigida a distribuidores mayoristas y cadenas de supermercados que requieren productos fabricados a gran escala y precios competitivos.

-Excelencia: Nivel máximo de calidad competitiva de programas, centros o instituciones de educación superior

-Logros: Conseguir, obtener lo que se desea.

-Objetivos: Son los propósitos perseguidos en función de los recursos disponibles.

-Perfil: Es una selección de elementos de metadatos necesarios para satisfacer los requerimientos de documentación de información en alguna organización o país, estableciendo los tamaños y dominios para cada elemento.

-Profesiografico: Requisitos internos y externos del candidato a optar por el cargo.

Puesto: consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

-Valores: Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con la estrategia utilizada por la investigadora, es de campo, que según Sabino (2002), “...se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p.67); entendiéndose así que se recurrió al lugar donde ocurre el fenómeno del que se desea obtener información; este es, la empresa conocida regionalmente como Automercado Maxi cosmos.

De acuerdo con el objetivo del diagnóstico; el estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo. Pues se establecen los signos y características que muestra la situación objeto de investigación.

A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117). En definitiva permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Es descriptiva, ya que busca definir como se está llevando a cabo el reclutamiento y selección de la empresa (Automercados Maxicomsomos), precisar los elementos teóricos que permiten comprender los conceptos de reclutamiento, selección y competencias. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de

los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”. (p. 54)

Con base en el objetivo general, la investigación se inscribe dentro de la modalidad de Proyecto Factible que de acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado de la UPEL (2003), “...es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. Pues en este caso se plantea el diseño de reclutamiento y selección basado en competencias laborales para el personal administrativo de Automercado Maxi Cosmos.

Población y Muestra

De acuerdo con Ramírez (2007) Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

La población considerada es el personal administrativo, jefes y supervisores que labora en el Automercado Maxi Cosmos, fuente principal para la obtención de la información necesaria para dar respuesta a la problemática planteada, representada por el diseño de un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales, en total 11 personas del área administrativa.

Por otra parte Murria R. Spiegel 1991, citados por Ramírez (2007) plantean, que se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

En tal sentido, se asume que la muestra representa a la población por lo que los resultados que se obtengan de la información suministrada será generalizada a dicho conjunto de personas. En particular se asume como muestra a las 11 personas que laboran en el área administrativa de la empresa. Estos serán los sujetos que darán la información suficiente para realizar el diagnóstico de la investigación.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En función de los objetivos planteados en el diagnóstico de la presente investigación, se emplearon técnicas e instrumentos de recolección de información, orientados principalmente a alcanzar los objetivos propuestos. En este trabajo investigativo los datos o información necesaria se recogieron haciendo uso de la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, el cual será aplicado a 11 sujetos que conforman el personal administrativo, jefes y supervisores de Automarcado Maxi Cosmos este surgida del cuadro de operacionalización de las variables.

El cuestionario fue elaborado, siguiendo las recomendaciones de Ramírez (2007), quien señala que el éxito en la obtención de información depende de la forma que se plantean los cuestionarios, ya que se utilizó un número de preguntas para recopilar la información y cualquier falta de claridad en ellas, causaría malas interpretaciones y equivocaciones, dando por resultado una recopilación inadecuada, el cuestionario estructurado en preguntas abiertas para conocer mejor la base de datos; será anónimo y la investigadora los aplicará personalmente para mayor confidencialidad.

Dada la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requerían; la técnica empleada fue la encuesta que es la más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, de los resultados obtenidos.

En relación con los instrumentos de recolección de información se asume la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2003.) quienes plantean que el instrumento es “...aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p. 242). Se infiere que, el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar. En esta investigación se recurrió como instrumento al Cuestionario que definido por Hernández es el instrumento de la encuesta y es un

instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

Este cuestionario tiene una página de presentación, la de introducción que indica la finalidad del trabajo y otras páginas que contienen ítems. Ver anexo N° 1

Además, dicho instrumento posee una serie de condiciones para que sea adecuado para recoger la información necesaria del estudio, para cumplir con las exigencias requeridas, tales como:

- Definición estricta y concreta de los objetivos elegidos

- Indicación de las condiciones en los que se recogerá la información

- Posibilidad de un tratamiento cuantitativo

- Validez y fiabilidad

Operacionalización de las Variables

Para poder elaborar el instrumento de recolección de información ajustada al objeto de la investigación se realizó la operacionalización de las variables.

De acuerdo con Ávila (2006) Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente el PON. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación. En tal sentido, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La definición operativa significa ¿cómo le voy a hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación?

Leedy (1993) dice que tiene que haber tres cosas: consenso, medición y precisión. Solo se puede manejar lo que se puede medir y solo se puede medir lo que se define operativamente.

Así mismo, Bavaresco (1996), se refiere a las variables cómo: “Las diferentes

condiciones, cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación. Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco” (p. 76). A tal efecto, se establecen las variables e indicadores que se conceptualizan más adelante.

Otro elemento que se define en esta investigación son los indicadores, que como señala Altuve (1.990) “son una definición que asigna significado a una construcción conceptual de la variable, al especificar actividades u operaciones necesarias para medirlas” (p. 1)

Pasos para la operacionalización de variables.

Para operacionalizar variables según Tapia (2000) “es necesario primero definirla conceptualmente, luego operacionalmente y por último encontrar los indicadores”.

Para Saldaño (2009) estos tres tipos de definiciones, se explican de la siguiente forma:

Definición conceptual: Básicamente constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.

Definición operacional: está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza. Estas técnicas, en líneas generales, pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Variables, dimensiones e indicadores. Cuando las variables son complejas, donde el pasaje de la definición conceptual a su operacionalización requiere de

instancias intermedias, entonces se puede hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable.

Las dimensiones vendrían a ser subvariables o variables con un nivel más cercano al indicador. Cada una de estas subvariables son las dimensiones de la variable.

A su vez, estas dimensiones, para poder ser contrastadas empíricamente por el investigador, requieren operacionalizarse en indicadores, que no son otra cosa que parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática a estudiar. En un sentido restringido, los indicadores son datos

A continuación se reseña un cuadro que recoge y relaciona distintos elementos de la investigación a partir de sus variables:

Cuadro 01**Operalización de Variables.**

Objetivo General: Diseñar un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales, dirigido al personal administrativo de Automercado Maxi Cosmos.						
Variable	Definición de la Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Ítem
Reclutamiento	Procedimientos utilizados para atraer candidatos para un puesto específico en una determinada <u>organización</u> .	Proceso	Interno	Cartelera Recomendación Postulación Ascenso Traslado	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	1,2,3,4,5,6
			Externo	Internet Periódico Revista		7,14
			Mixto	Interno Externo		5,6

Fuente: Gutiérrez, G. (2011)

Cont. Cuadro 1

Variable	Definición de la Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Ítem
Selección	Técnicas e instrumentos a los que se recurre para escoger a las personas más capacitadas para desempeñar las funciones y actividades de un puesto de trabajo.	Proceso	Conocimiento	Test de cultura general Test de conocimientos específicos	Técnica: Encuesta	1,8,15,13
			Personalidad	Test de relaciones Objétales Test de orientación al trabajo Test emocional	Instrumento: Cuestionario	8,18
			Habilidades	Test de razonamiento verbal Test de motricidad destreza y habilidad		8,9,16
			Estado físico	Examen médico Exámenes de Laboratorio		17

Fuente: Gutiérrez, G. (2011)

Cont. Cuadro 1

Variable	Definición de la Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Ítem
Competencias laborales	Conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que le permiten al trabajador desempeñar en forma optima su cargo	Clases de Competencias laborales	Liderar y Dirigir	Iniciar acciones Asumir responsabilidades	Técnica: Encuesta	11
			Ayudar y Cooperar	Trabajo eficiente individual y colectivo		10
			Interactuar y Persuadir	Comunica sus ideas. Se vincula con los otros	Instrumento: Cuestionario	10
			Analizar e Interpretar	Comunicación eficiente en forma escrita Sentido común		19 12
			Crear y Conceptualizar	Ideas innovadoras y creativas		20,21,22 13
			Organizar y Ejecutar	Sigue direcciones y procedimientos		13
			Adaptabilidad	Asertividad		
			Emprender e Implementar	Obtiene los resultados esperados		

Fuente: Gutiérrez, G. (2011)

Procedimiento para la Recolección de Información

La recogida de datos tal como plantea Tejada (1.997) quien asume que es una de “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica” (p. 95). Lo que ha de suponer uno de los ejes principales de una investigación pues de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación, por ello dicho autor señala que se deben tener presente los siguientes factores que resultan más resaltantes en esta fase de la investigación:

Dónde, cuándo y cómo obtener la información

Siguiendo el planteamiento de Tejada (1.997), es necesario considerar tres variables en la recogida de la información: lugar, tiempo y procedimiento. En este caso se realizó una visita pautada previamente con el personal administrativo de la empresa, para aplicar el cuestionario, para la práctica de reclutamiento; y el proceso de selección, a los empleados del área administrativa.

Quién obtiene los datos

Dadas las condiciones en la que se realizó la investigación, los datos fueron recogidos por la propia investigadora. Fue necesario acotar que la investigación se realiza en nombre de una institución académica como lo es la Universidad Católica del Táchira.

Con qué instrumentos

En este caso se utilizó como instrumento, el cuestionario.

Descripción del Instrumento

El instrumento constó de las siguientes partes:

- Encabezado: que se identificó con el nombre de la Universidad, logotipo, la facultad y la carrera respectiva. Constó además de una breve explicación sobre la

forma en que debería ser contestado el cuestionario.

- Contenido: está dividido en dos partes; la primera con tres alternativas de respuestas y la segunda parte con respuestas dicotómicas. En esta parte se incluyeron dos preguntas relacionadas con la factibilidad.

Validación del Instrumento

La validación de la información fue dada por el juicio de expertos en metodología de la investigación, y especialistas en las áreas de estadística y recursos humanos; los cuales dieron su opinión acerca del contenido y forma del cuestionario; así como también dieron algunas sugerencias para mejorarlo y así tener la certeza de que el instrumento realmente mide lo que se quiere.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

El siguiente capítulo se realiza para analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del instrumento, para ello se clasificaron las respuestas en categorías, las cuales se obtuvieron de la frecuencia en que se presentaron los fenómenos a observar y las respuestas planteadas por los trabajadores del personal administrativo del Automercado Maxi Cosmos.

La categorización según Rodríguez Gil y García (1996), “... constituye una importante herramienta en el análisis de datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico” (p. 208) Según esta definición las respuestas de las preguntas acerca del mismo tópico, fueron clasificadas dentro de una misma categoría.

A continuación se describen las categorías conformadas, estas son: Reclutamiento, Selección y competencias laborales. Además, es importante incluir las respuestas que dieron los encuestados acerca de la factibilidad de la aplicación del diseño de reclutamiento y selección de personal bajo el modelo de competencias laborales

Para el análisis de resultados se realizaron los siguientes procesos: Codificación, y Tabulación, para determinar la frecuencia de las respuestas posteriormente, se recurrió al programa de Excel para elaborar los gráficos y establecer las relaciones entre las respuestas.

Métodos y técnicas para el proceso de reclutamiento y selección.

Los trabajadores del área administrativa y específicamente aquellos que realizan actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, deben tener dominio de algunos conceptos básicos, técnicas, y métodos que les permita garantizar la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento del personal para la empresa.

En tal sentido, se seleccionaron las preguntas del cuestionario relacionadas con los aspectos inherentes con el proceso de reclutamiento y se obtuvo lo siguiente:

Categoría:

Elementos relacionados con el proceso de reclutamiento de personal.

Preguntas 3 y 7 relacionadas con: Tipo de Reclutamiento

Pregunta 3 ¿Se aplica reclutamiento interno en la empresa?

Las respuestas que se obtuvieron fueron: El 63,63% expresó que siempre se realiza el proceso de reclutamiento de tipo interno. Mientras que el 36,37 % expresó que solo se realizaba en algunas ocasiones.

Con respecto a la **pregunta 7 ¿Se aplica el reclutamiento externo en la organización?:** El 81,81% expresó que siempre se realizaba este tipo de reclutamiento. Por otra parte el 18,18% de los encuestados respondieron que se realizaba solo algunas veces.

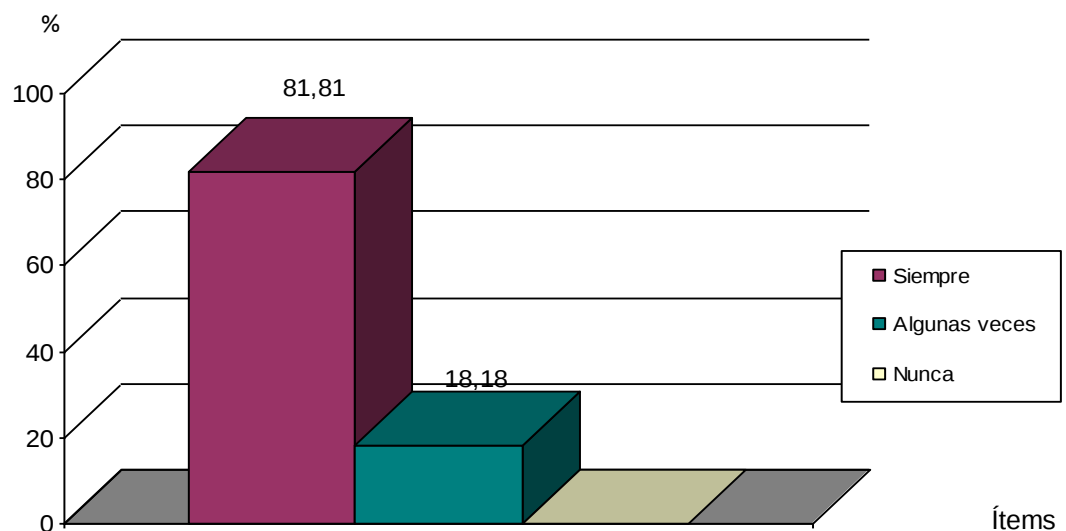


Gráfico 1 Tipos de Reclutamiento en la empresa

El proceso de reclutamiento externo es aquel que incide sobre candidatos disponibles o empleados en otras empresas, o distintamente llamados candidatos reales o potenciales. Este medio de reclutamiento implica diversidad de técnicas.

Este proceso presenta un alto grado de inseguridad en comparación al reclutamiento interno, debido a que el potencial humano es desconocido y muchas veces la empresa, ya sea por cuestiones de tiempo u otros motivos, no está condicionada para verificar, es decir; auditar con exactitud sus orígenes y trayectoria profesional.

Preguntas 4, 5, 6, relacionadas con el Método, empleado en el proceso de reclutamiento, se obtuvo la siguiente información:

Pregunta 4 ¿Para aplicar el reclutamiento interno, lo realizan mediante promociones hechas al personal que actualmente trabaja en la organización?

En este caso el 72,72% de los encuestados respondieron que solo algunas veces se realizaba este tipo de promociones. Por su parte el 27,28% respondió que siempre se recurría a este método

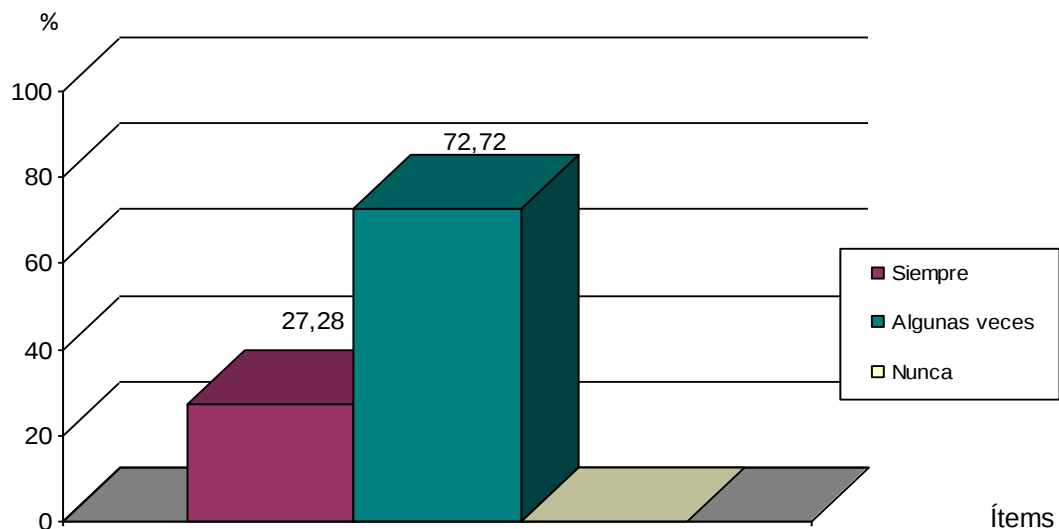


Gráfico 2. Método empleado en el proceso de reclutamiento

Pregunta 5 ¿Realizan traslados de personal a otro cargo dentro de la organización para ocupar alguna vacante?

El 54,54% de las personas respondieron la opción siempre; mientras que el 45,46 respondió que solo algunas veces se aplica esta forma de reclutamiento

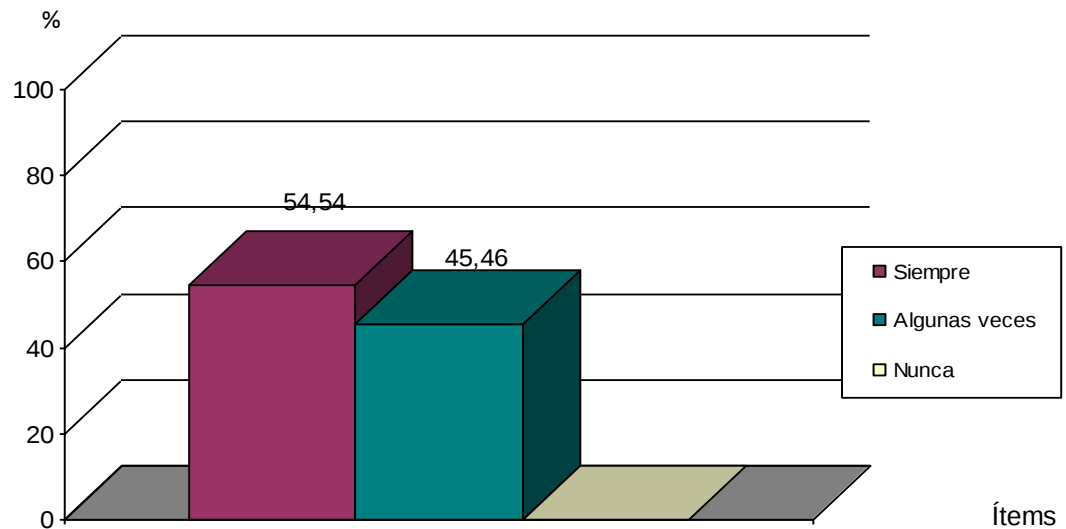


Gráfico 3. Traslado de personal dentro de la organización.

Pregunta 6 ¿Cuándo se desea ocupar una vacante en la organización realizan ascenso de personal?

De los encuestados el 18,18% respondió que siempre. Por otra parte la mayoría representada 72,72% respondió que algunas veces y solo el 9,09% respondió nunca.

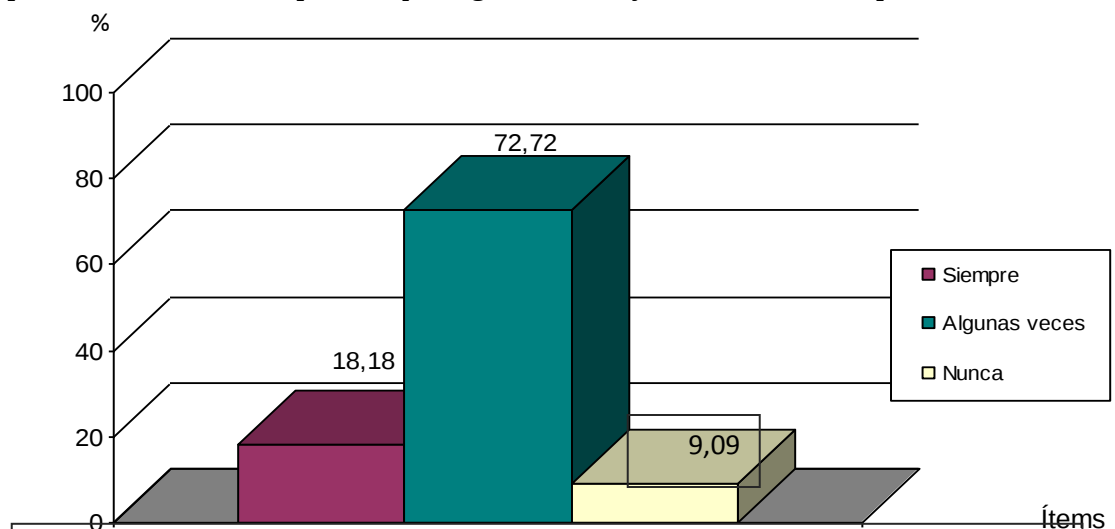


Gráfico 4. Realización de ascenso de personal.

El reclutamiento interno de personal puede realizarse por medio de diferentes métodos como: promociones, ascensos, traslados, transferencias de personal, basándose en informaciones y datos que están relacionados con otros subsistemas.

Es importante destacar, que al realizar los procesos de ascensos dentro de una empresa para ocupar una vacante puede causar dificultades pues pueden surgir situaciones en que el trabajador vea el ascenso como un castigo ya que este no ha solicitado el ascenso o sienta que es una carga mayor y se sienta incapaz de cumplir con las nuevas tareas encomendadas por la empresa.

Respecto al proceso

Pregunta 1

¿Crean el perfil de la persona que va a ocupar una vacante en la empresa antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección?

El 63,63% respondió la opción siempre; y el 36,37 % respondió algunas veces.

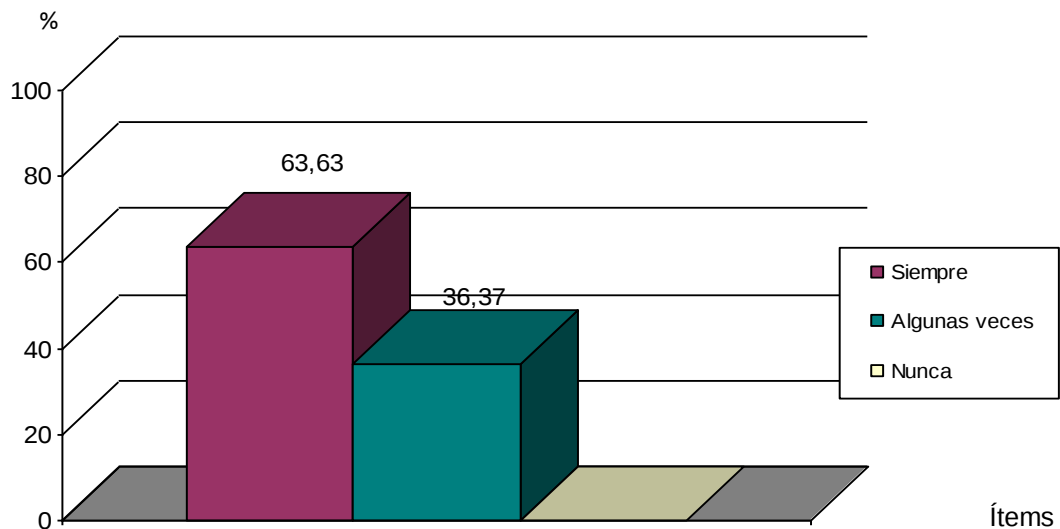


Gráfico 5. Perfil de la persona

Pregunta: 14¿Se elabora convocatoria para el proceso de reclutamiento externo?

En esta respuesta coincidieron el 90,90% de los encuestados y respondieron que si, pero, el 9,9% respondió que no.

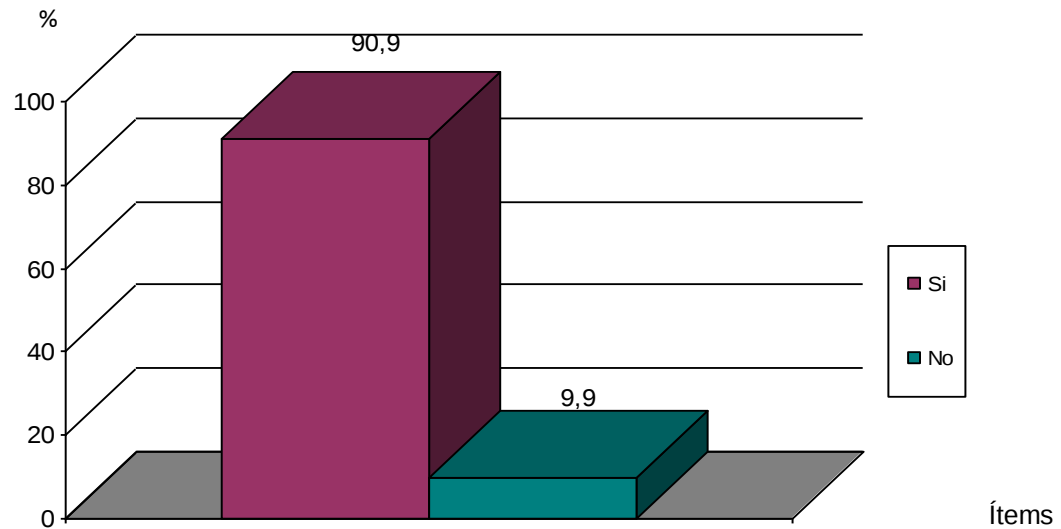


Gráfico 6. Convocatoria para el proceso de reclutamiento

Categoría: Elementos relacionados con el proceso de selección de personal

Respecto al proceso de Selección se obtuvieron las siguientes evidencias: En cuanto a recaudos, las pruebas.

Los Recaudos

Pregunta 2 ¿Se tiene expediente de cada trabajador?

El 45,46% respondió la opción siempre; en tanto que el 54,54% respondió algunas veces.

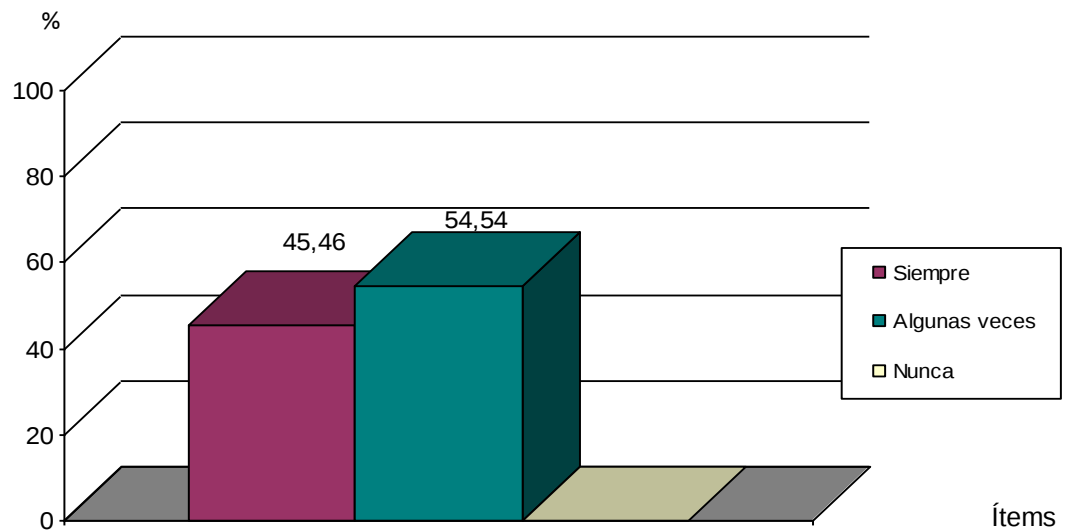


Gráfico 7 Existencia de expediente de cada trabajador

Las Pruebas

Pregunta 8 ¿Para elegir la persona con potencial idóneo, la empresa efectúa entrevistas de selección?

El 27,23% respondió marcando la opción siempre; 54,54% planteó que algunas veces; en tanto que un 18,18% se inclinó por la opción nunca

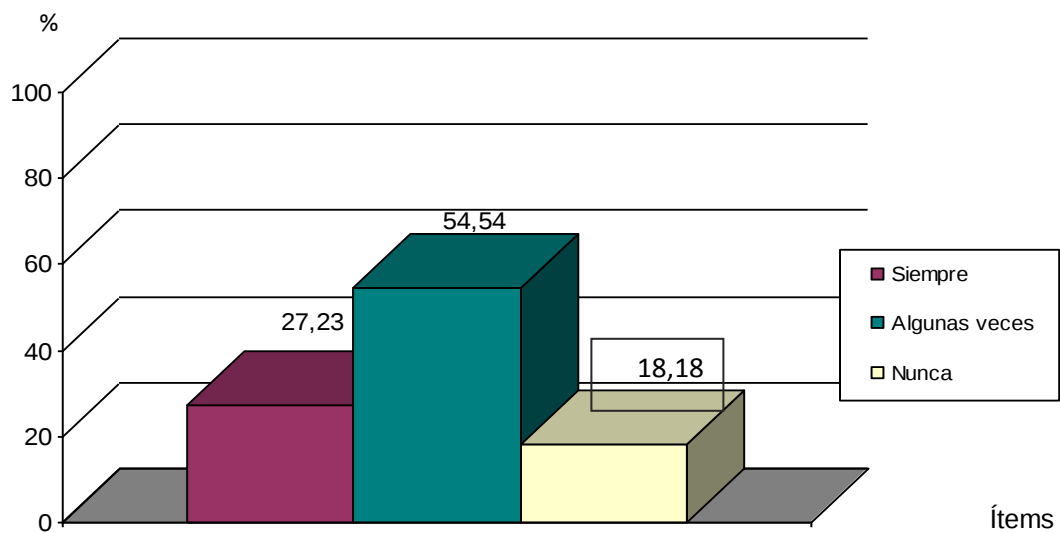


Gráfico 8. Entrevista de selección

Pregunta # 9 ¿Cuándo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo aplican test psicométricos a los postulantes al puesto?

El 18,18% respondió siempre; y 81,81% respondió la opción algunas veces.

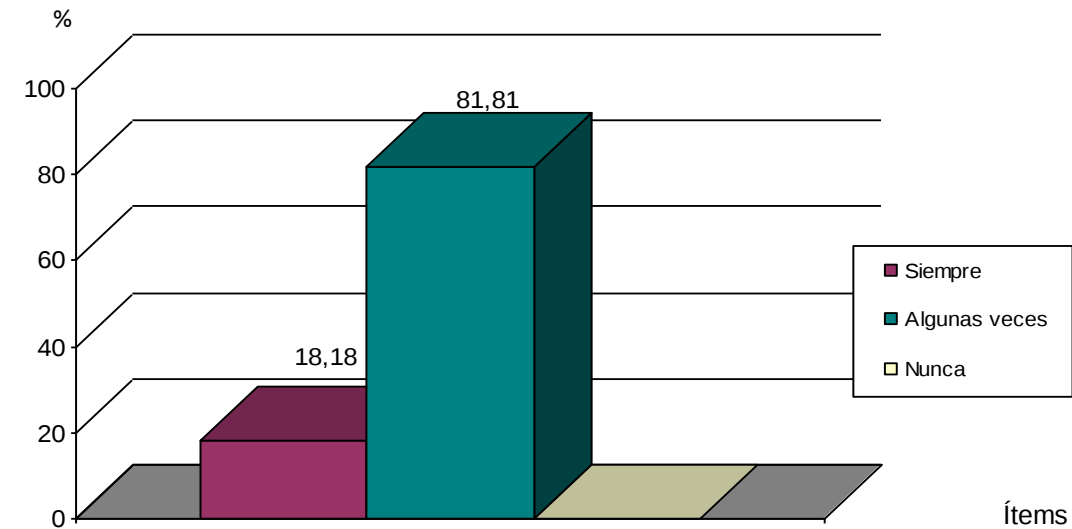


Gráfico 9. Aplicación de test psicométricos a los postulados a puestos

Pregunta 16 ¿Realizan pruebas de habilidades acordes con el cargo?

El 81,81% de los encuestados respondió que si, y por otra parte, el 18,19 % respondió no.

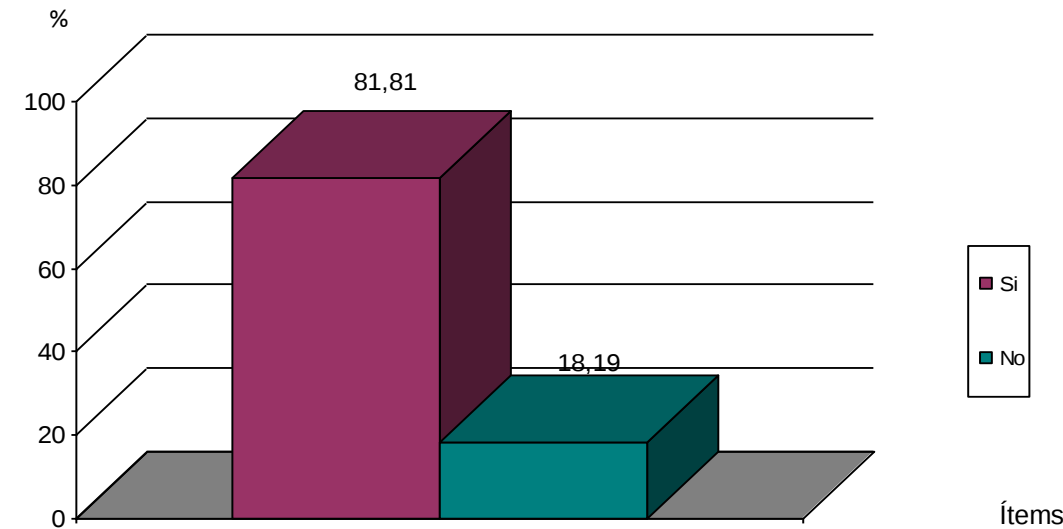


Gráfico 10..Realización de pruebas de habilidades

Pregunta 17 ¿Se evalúa la condición física?

Respecto a este tipo de pruebas las respuestas fueron 90,90% manifestó que si, y el 9,1% no.

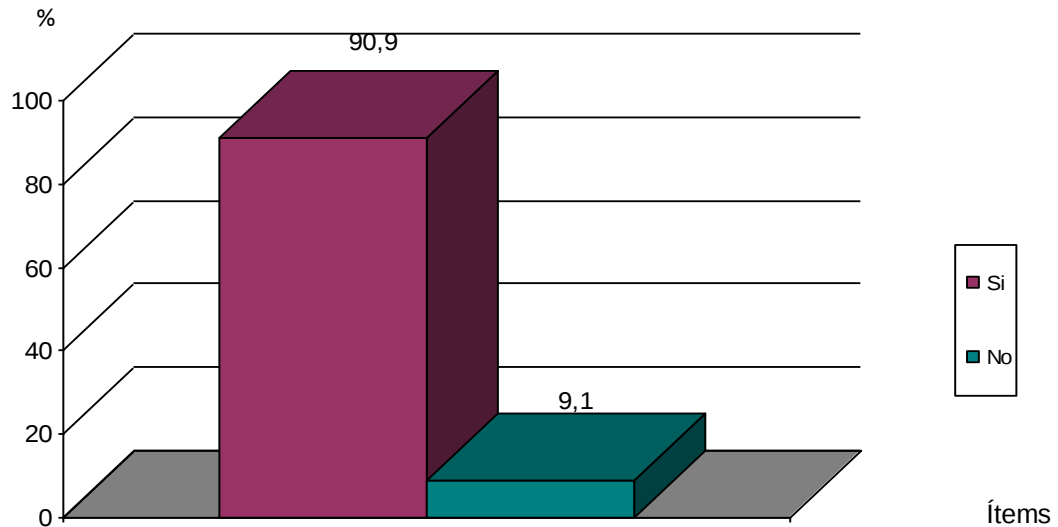


Gráfico 11. Condición Física

Pregunta 18 ¿Se realizan pruebas de conocimientos acordes con el cargo, al personal?

El 90,91% afirmó que se realizan dichas pruebas, mientras que el 9,1 % negó dicho planteamiento.

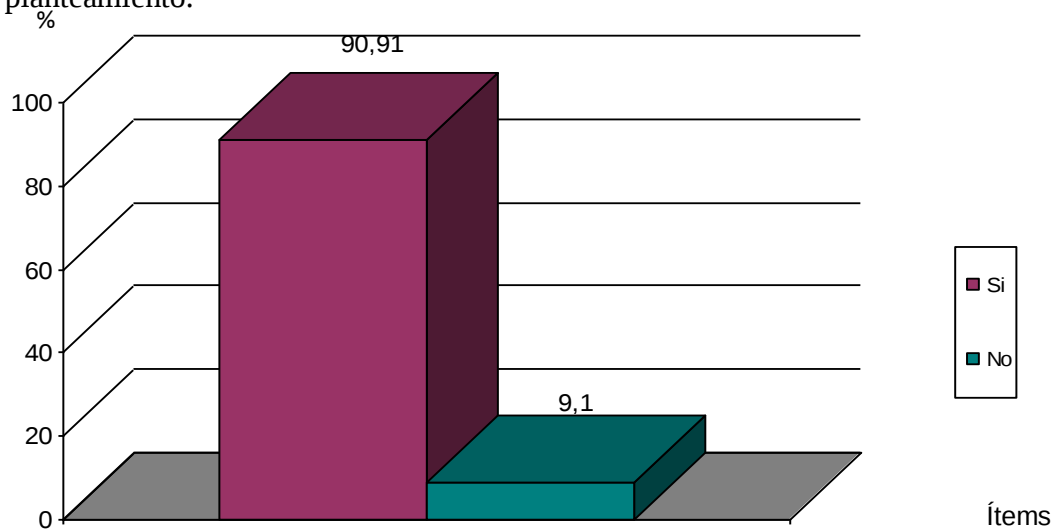


Gráfico 12. Pruebas de conocimiento

Pregunta # 15

¿Los encargados del proceso de reclutamiento y selección, dan a conocer los aspectos filosóficos como misión y visión a los posibles aspirantes al puesto de trabajo?

El 72,72% respondió la opción si; el 27,28% negó este planteamiento.

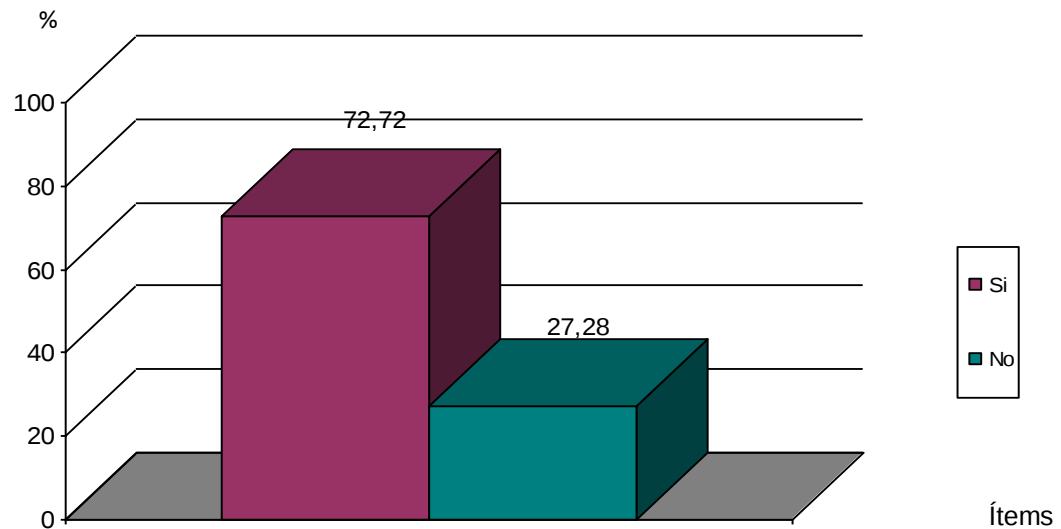


Gráfico 13. Aspectos filosóficos

Es importante acotar que seleccionar por competencias es un método que evalúa las capacidades reales de los candidatos, destrezas y conocimientos de estos, en términos de comportamientos medibles y observables

El proceso de selección conlleva la aplicación de una serie de técnicas o pruebas para la escogencia del candidato idóneo para el cargo vacante. Dentro de las diferentes técnicas de selección de personal se encuentran:

Los Test o pruebas psicométricas, las cuales se aplican a las personas para conocer su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, y demás competencias referentes a la personalidad que se consideren necesarias. En esencia, es una medida objetiva que muestra el comportamiento de las personas.

Las pruebas médicas: una empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el cargo. Por lo regular, una oferta de empleo esta

supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo

Categoría: Competencias Laborales

Pregunta # 10

¿Para realizar el proceso de reclutamiento y selección se requiere el trabajo en equipo?

El 45,46% respondió la opción siempre, el otro 45,46% respondió algunas veces y el 9,09% respondió nunca.

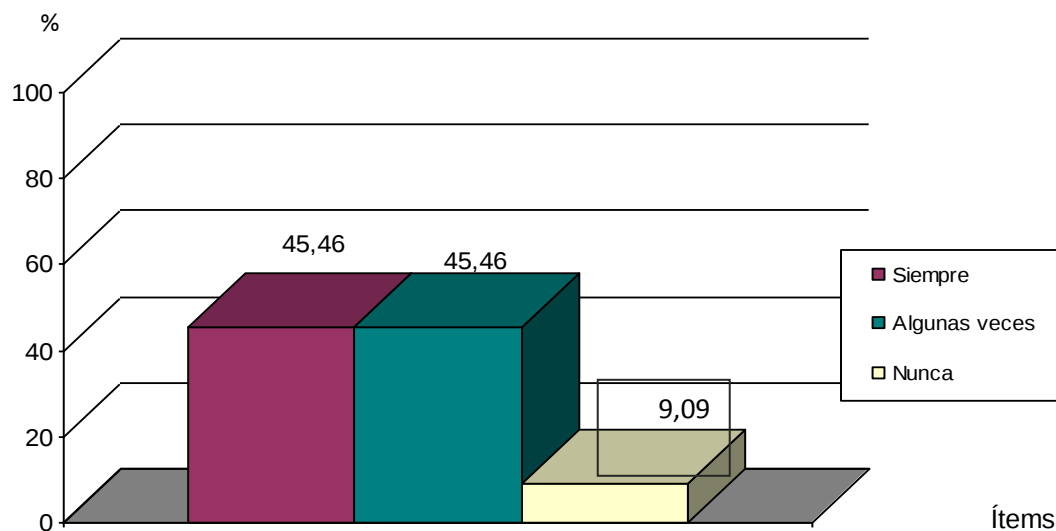


Gráfico 14. Trabajo en equipo.

Pregunta # 11

¿Cuándo debe tomar una decisión en procesos de reclutamiento y selección atiende su sentido común?

En cuanto a esta pregunta, el 45,46% la respondió con la opción siempre; el 54,54% respondió con la opción algunas veces.

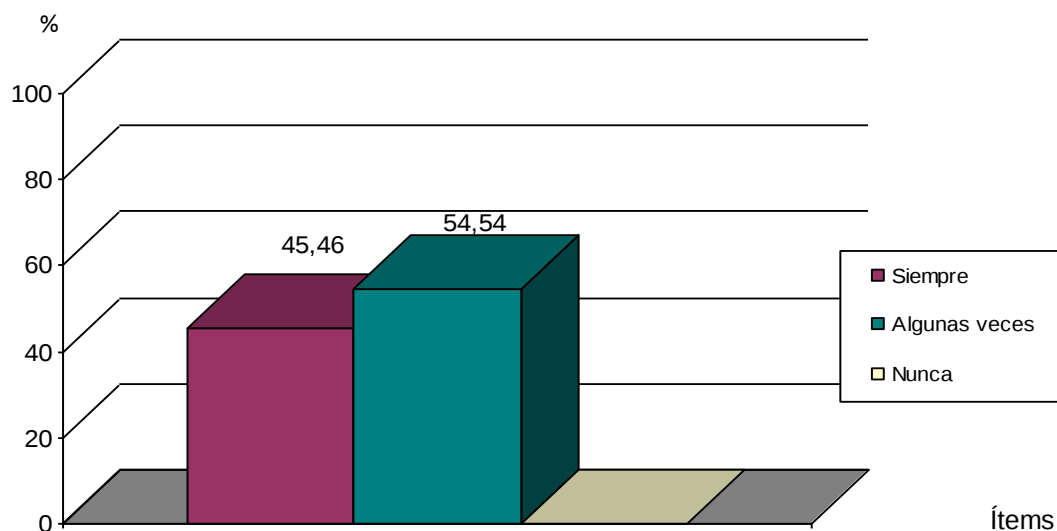


Gráfico 15. Atención al sentido común.

Pregunta # 12

Origina ideas creativas e innovadoras para realizar los procesos de reclutamiento y selección?

18,18% de los encuestados respondió con la opción siempre, el 63,63% respondió con la opción algunas veces; y el 18,18% respondió que nunca.

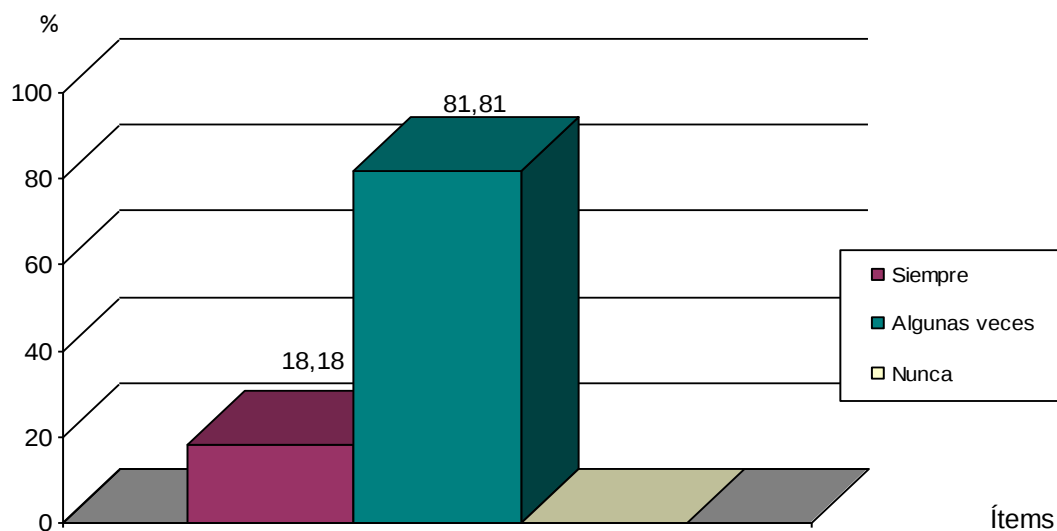


Gráfico 16. Ideas creativas e innovadoras para el proceso de reclutamiento y selección

Pregunta # 13

¿Es asertivo (a) para exponer sus planteamientos al momento de realizar sus tareas laborales?

36,36% respondió con la opción siempre, 54,54% respondió con la opción algunas veces y 9,09% nunca

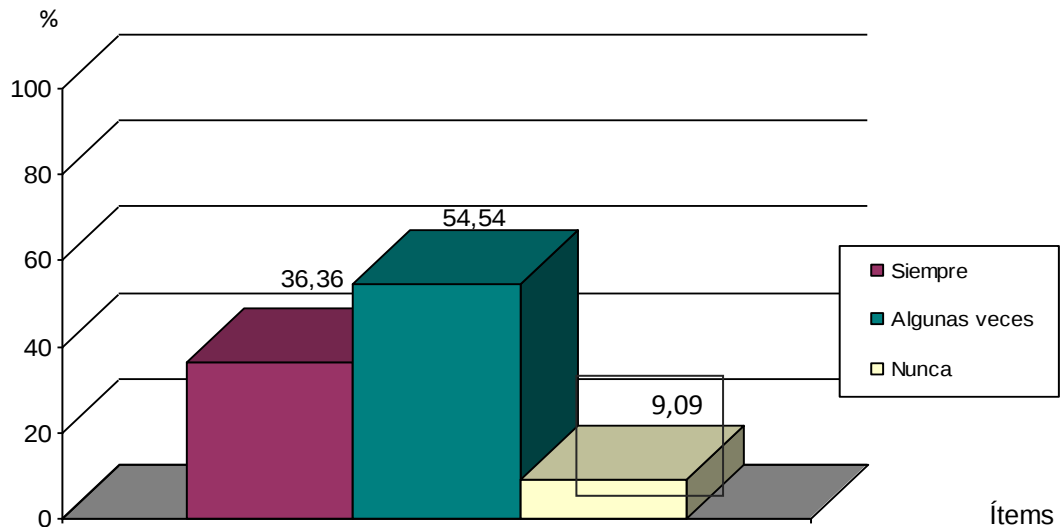


Gráfico 17. Asertividad para exponer sus planteamientos.

Pregunta # 19

¿Cuándo usted se encuentra en situación de conflicto lo comunica directamente a sus jefes inmediatos?

El 100% de los encuestados respondió que si.

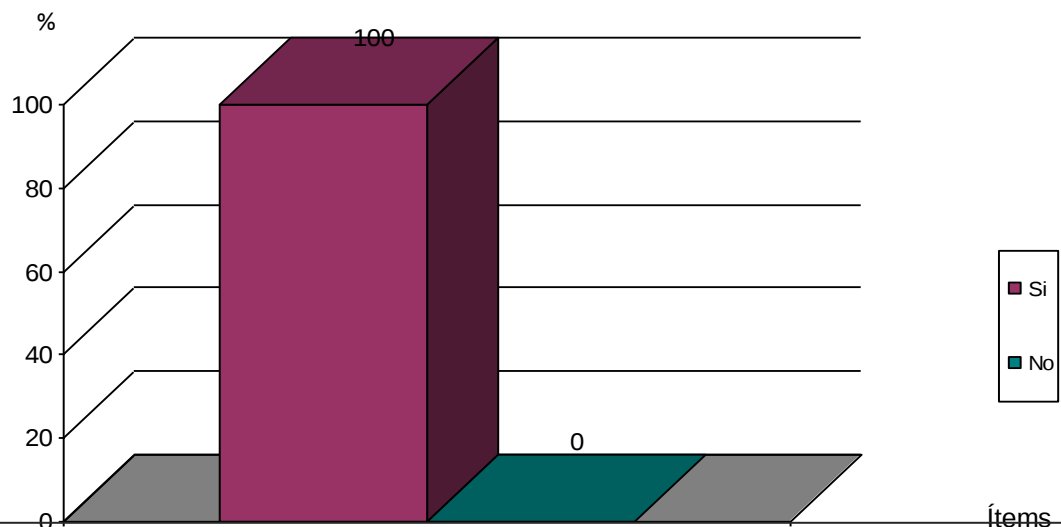


Gráfico 18. Comunicación con los jefes inmediatos.

Pregunta # 20

¿Sigue instrucciones o protocolos para realizar su trabajo?

El 90,90% afirmó que se sigue este tipo de formalidad, el 9,1% negó tal situación

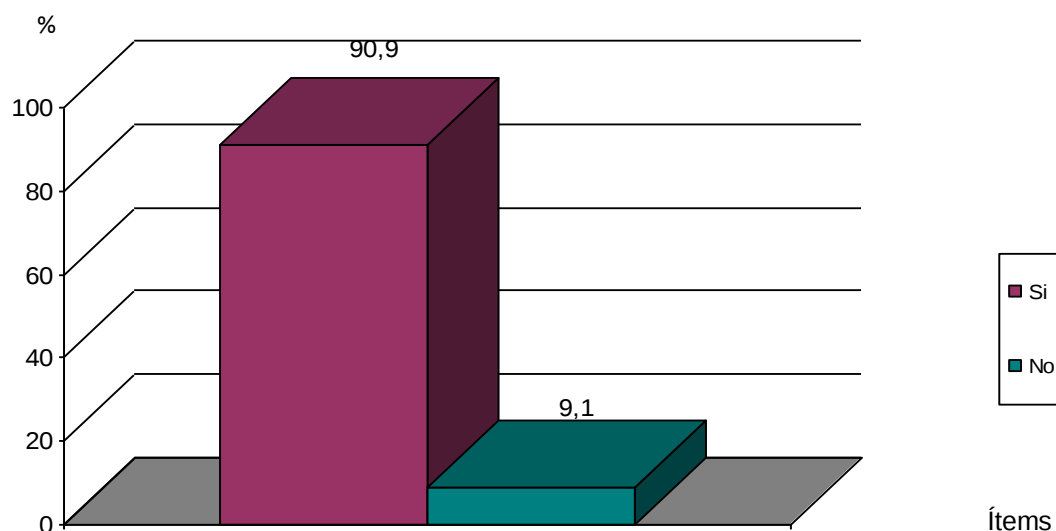


Gráfico 19. Instrucciones o protocolos para realizar el trabajo

Las competencias laborales: Son los atributos, con características propias, comportamientos o actitudes que la persona aporta al trabajo con el fin de desempeñarse idóneamente; aquí se integran los conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades, entre otros. Dichas condiciones orientan al individuo hacia un mejor ejercicio del cargo que ostenta.

Categoría: Factibilidad de la Propuesta

Es importante sondear la disposición de los trabajadores hacia la introducción de algún elemento que genere cambios dentro del ambiente laboral. Por lo cual, se establecieron dos preguntas relacionadas directamente con la propuesta y se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan.

Pregunta # 21

¿La organización tiene interés en realizar un programa de reclutamiento y selección con base en competencias laborales para el área administrativa?

El 90,90% de los encuestados optó por la respuesta afirmativa, y el 9,1% respondió que no.

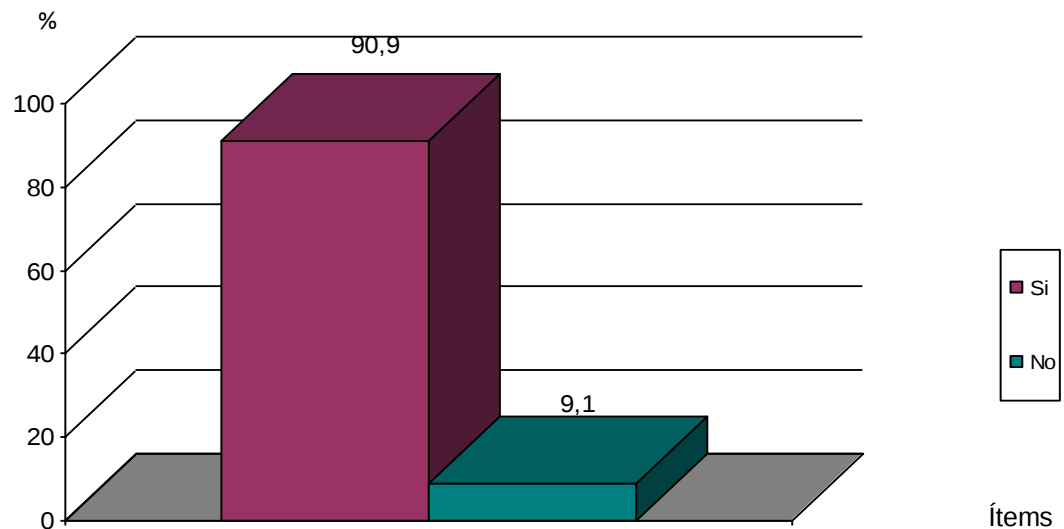


Gráfico 20. Programa de reclutamiento

Pregunta # 22

Estaría Ud, dispuesto a participar y contribuir con un programa de reclutamiento y selección con base en competencias laborales para Automercados Maxi Cosmos.

El 90,90% de los encuestados optó por la respuesta afirmativa, y el 9,1% respondió que no.

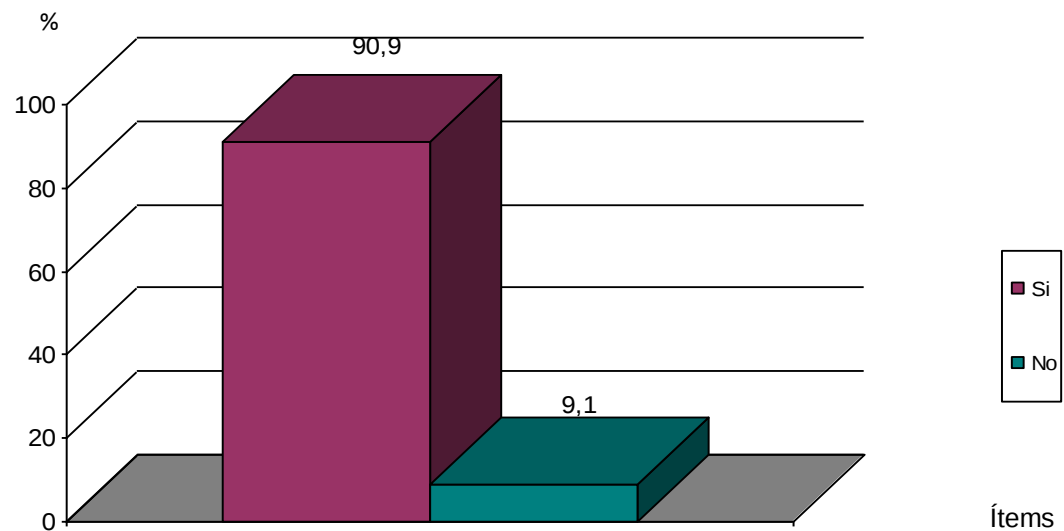


Gráfico 21. Participación en un programa de reclutamiento y selección

Tanto la organización, como sus empleados plantean el interés por aplicar el proceso de reclutamiento y selección con base en competencias laborales

El Diagnóstico

Con base en los resultados obtenidos en el cuestionario, elaborado para establecer la situación real de desempeño de los trabajadores del área administrativa hacia los procesos de reclutamiento y selección de personal, se obtuvo la siguiente información: que forma parte de los síntomas y causas que determinan el funcionamiento del área administrativa de la empresa estudiada.

En la empresa se realiza tanto reclutamiento interno como externo

El proceso de reclutamiento interno lo realizan a través de Promociones, traslados y ascensos al personal

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal se crea el perfil de la persona para el cargo vacante y se realiza la convocatoria para el proceso de reclutamiento

Algunas veces se tiene expediente de los trabajadores

Algunas veces se realiza entrevista de selección

Algunas veces se aplican test psicométricos al personal

Siempre se realizan pruebas de habilidades acordes con el cargo

Siempre se evalúa la condición física

Siempre se realizan pruebas de conocimiento acordes con el cargo

Los encargados del proceso de reclutamiento y selección le dan a conocer a los posibles aspirantes al cargo, aspectos filosóficos, tales como la misión y la visión

En función de la recurrencia a competencias laborales tales como: trabajo en equipo, y sentido común, se presentaron divergencias en las opiniones, pues una parte de los encuestados afirma la implementación frecuente de ellas y otra proporción igual, acepta que las usa algunas veces

Respecto a la originalidad, creatividad e innovación en los procesos de reclutamiento y selección, el 63,63% aceptó hacerlo algunas veces

Relacionado con la asertividad al momento de plantear situaciones, la mayoría lo hace algunas veces

CAPITULO V

PROPUESTA

Denominación de la Propuesta

Programa de reclutamiento y selección para el área administrativa basado en competencias laborales.

Objetivo de la Propuesta

Ofrecer a Automercado Maxi Cosmos, un programa de reclutamiento y selección basado en competencias laborales.

Justificación de la Propuesta

Automercado Maxi Cosmos es una empresa de consumo masivo, que a lo largo de su trayectoria se ha consolidado como una empresa que se diferencia de los demás por el rendimiento y calidad de sus productos además de su profesionalismo al servicio de sus clientes, proveedores, accionistas, y la comunidad como lo indica la misión de la organización.

Por lo tanto, la empresa debe encaminar sus fortalezas al progreso y eficiencia del talento humano que la conforma, ya que esto se verá reflejado en la atención al cliente, manejo de ideas innovadoras para el desarrollo de las labores, trabajo en equipo, y puestos de trabajo ejecutados por personas competentes con habilidades y destrezas que supere a los demás en el mercado.

Desde el punto de vista práctico Automercados Maxi Cosmos dentro de su

estructura organizacional cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual se encarga de la administración de su personal, tienen como debilidad el no tener un proceso de reclutamiento y selección establecido para la obtención de personal, de igual forma desconocen la aplicación de las competencias laborales dentro de los procesos de reclutamiento y selección. Por tal razón y aprovechando las fortalezas internas de la organización, sustentadas en la experiencia y una estructura organizativa simple, el programa está orientado al área administrativa de la empresa con miras a que pueda ser ampliado en el futuro y sea aplicable para todas los niveles de la empresa.

El programa tiene como designio planificar el reclutamiento y selección a base de competencias laborales del personal administrativo de Automercados Maxi Cosmos. Explica la factibilidad de la puesta en práctica, y proyecta el programa de reclutamiento y selección en conjunto a las competencias laborales.

Importancia de la Propuesta

La propuesta que se platea a continuación está estructurada para que la empresa Automercados Maxi Cosmos C.A satisfaga sus necesidades de personal administrativo por medio de un programa proyectado hacia las competencias laborales, el cual permitirá guiar al reclutador y seleccionador de personal por un proceso actual que garantiza la obtención de talento humano apto para desempeñar la vacante. Este programa a su vez genera ser conocedor de la parte personal del candidato, evaluar sus habilidades, técnicas y conocimientos que originan una visión más amplia del trabajador.

Factibilidad Técnica

La carencia de un programa de reclutamiento y selección por parte del departamento de Recursos Humanos representa una limitación importante al

momento de presentarse una vacante.

Factibilidad Operativa

Se establece según los resultados aportados por el diagnóstico, y los empleados administrativos de Automercados Maxi Cosmos consideran en un 99.90% que es necesario para la empresa desarrollar un programa de reclutamiento y selección a base de competencias laborales para el área administrativa, de igual forma se pudo conocer que el personal de esta área se encuentra dispuesto en un 99.90% a participar y colaborar en el proceso.

La perspectiva de esta necesidad así como la disposición de aceptar llevar el reto de plantear el proceso de reclutamiento y selección a base de competencias laborales, son factores ventajosos para llevar a otro nivel el área de recursos humanos, actualizándolo en uno de los procesos más importantes de las empresas. Desde esta visión el desarrollo del programa es viable pues contará con el apoyo para su ejecución de los trabajadores administrativos de Automercado Maxi Cosmos.

Desarrollo del Programa

La propuesta es un programa de reclutamiento y selección con base en competencias laborales, la cual va dirigida al área administrativa de empresas de consumo masivo, caso específico Automercado Maxi Cosmos, la cual sirve de patrón para la obtención de talento humano competente para la empresa.

Para el reclutamiento y selección con base en competencias laborales de personal administrativo de Automercado Maxi Cosmos se ha elegido como guía modelos simples de Chiavenato (2000) y Marta Alles (2006).

1. Se establecerán políticas que deberán ser tomadas en cuenta al momento de iniciar el programa de reclutamiento y selección en base a competencias laborales.
2. El programa se inicia cuando surge la necesidad de talento humano, bien sea

una necesidad proyectada (prevista) o emergente.

3. Se revisa el perfil del cargo, y a partir del mismo se toma la decisión de ejecutar reclutamiento interno o externo:

Reclutamiento Interno:

- Se compara el perfil del cargo vacante con el perfil del cargo que ejecuta para el momento el candidato, de manera de establecer si existe o no grado de pertinencia.

- Se revisa como fueron los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño, entrenamientos y capacitaciones del candidato.

- Se evalúan las condiciones para ascensos o traslados, tomando en consideración si el postulante tiene sustituto.

Reclutamiento Externo:

- Se publica la vacante por medios de comunicación (Periódico, Radio, Internet)

- Se procede a recolectar y revisar la documentación de los aspirantes

1. Luego de elegir el tipo de reclutamiento a utilizar se procede a clasificar las vacantes administrativas según las competencias de cada cargo.

2. Se determina el nivel de estudio que tenga el aspirante ya sea nivel profesional o nivel técnico u operativo.

3. Se realizaran pruebas psicológicas estandarizadas y una encuesta que deberá ser llenada de manera personal por los candidatos, dicha encuesta busca saber el nivel de competencias que tiene la persona, será ejecutada en presencia del especialista en el área de recursos humanos y el jefe o supervisor inmediato del puesto vacante.

4. Si el especialista y el jefe o supervisor inmediato del puesto vacante, determinan que los posibles aspirantes no cumplen con las competencias que exige el cargo, se da inicio nuevamente al proceso de reclutamiento.

5. Con los posibles aspirantes que cumplieron con los requisitos exigidos en la fase de reclutamiento inicia la etapa de selección por competencias laborales.

6. Se realizara una reunión de trabajo en donde intervienen tanto el especialista del área de recursos humanos como el jefe o supervisor inmediato del puesto vacante,

donde realizaran entrevista de preselección que busca conocer al candidato, determinar los conocimientos que posee sobre la vacante, y los aportes que podría dar a la empresa; de igual forma el jefe o supervisor inmediato podrá formular preguntas propias del cargo, logrando establecer si cumple o no con el perfil del puesto vacante.

7. Se realizara la evaluación de los comentarios pertinentes a la entrevista de selección, tomando en cuenta las fortalezas resaltantes del candidato.

8. Quedara seleccionada aquella persona que cumpla con los objetivos y competencias que exija el cargo, y se dará la decisión final

9. Cumpliendo los pasos anteriores se da por terminado el proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO
EN COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO AL AREA
ADMINISTRATIVA.**

Elaborado Por: María Gabriela Gutiérrez Ramírez 2011



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

Con el fin de obtener personal competente para Automercado Maxi Cosmos, se ha implementado un programa de reclutamiento y selección a base de competencias laborales, el cual va dirigido al área administrativa de la empresa.

Por tal motivo es importante seguir las políticas e indicaciones que se presentan, para garantizar resultados favorables a la empresa, y contar con un talento humano altamente calificado.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Misión De Automercado Maxi Cosmos.

La comercialización de productos y la asistencia de servicios dentro del mercado de consumo masivo de alimentos y productos no perecederos, que se diferencia del rendimiento y calidad de sus productos además de su profesionalismo al servicio de sus clientes, proveedores, accionistas, y la comunidad.

Visión De Automercado Maxi Cosmos

Llegar a ser reconocidos como el grupo líder del mercado masivo de alimentos y productos no perecederos en calidad de comercialización y servicios excelentes, una rentabilidad prospera para sus accionistas, desarrollo profesional e integro de sus empleados, logrando así una contribución efectiva a la comunidad.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Valores De Automercado Maxi Cosmos.

Automercado Maxi Cosmos comprende una serie de principios básicos, los cuales son esenciales para desarrollar las tareas cotidianas de todas las áreas de la empresa.

Con la aplicación de estos principios como parte de rutina laboral ayudaran a proporcionar un desempeño de sus labores de manera eficaz y eficiente.

- Trabajo realizado con higiene y seguridad industrial
- Seguimiento continuo
- Personal adecuado a su puesto de trabajo
- Salud mental e inteligencia emocional
- Respeto con los miembros de la organización
- Trato excelente con los clientes y proveedores
- Aseo y limpieza

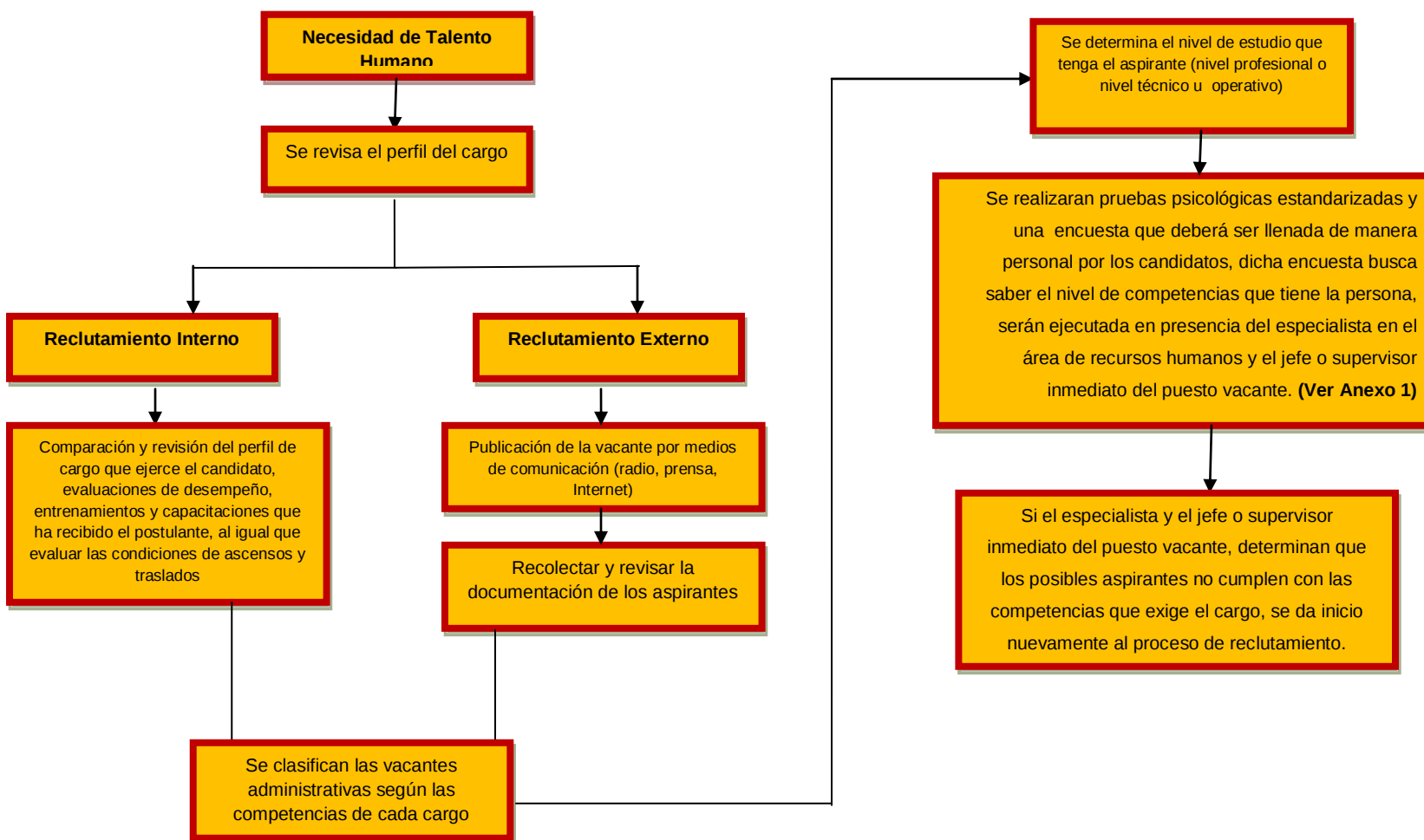


DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

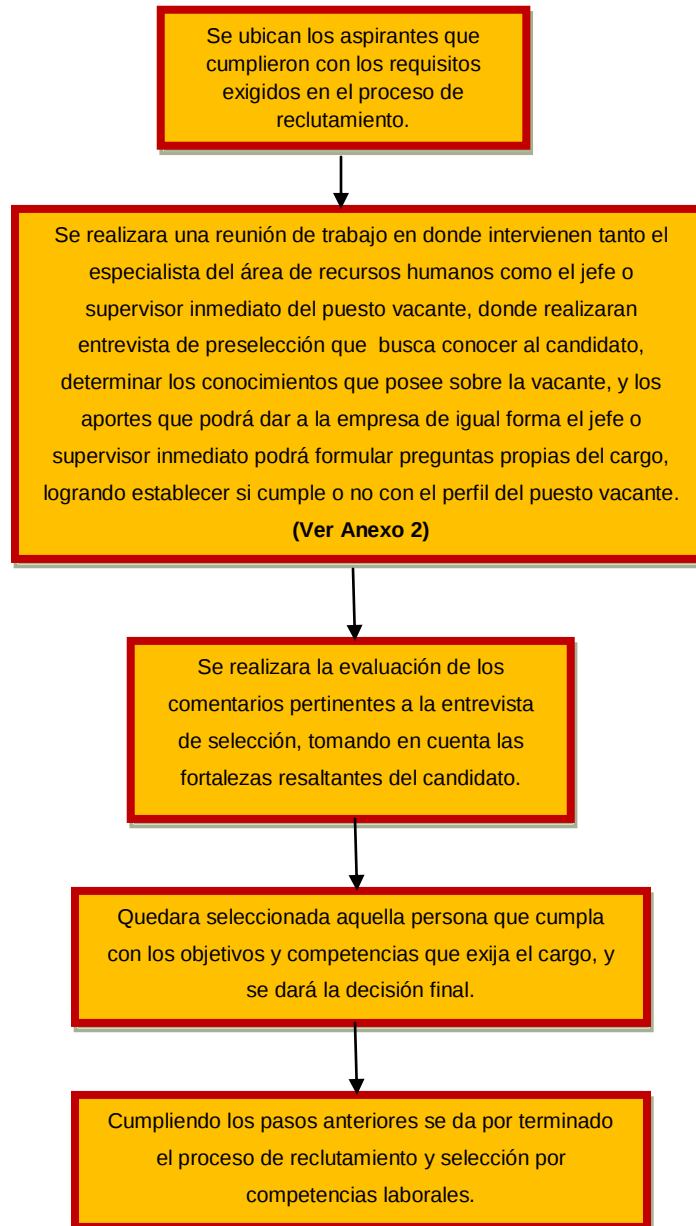
PROPUESTA DE POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BAJO MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES.

1. Se determinaran las vacantes existentes en la empresa
2. Si dentro de la empresa no existe personal capacitado para cubrir la vacante se recurrirá a solicitar una persona que cubra dicho puesto de trabajo
3. Por cada cargo vacante se realizaran pruebas de conocimiento para diagnosticar si cumple con el perfil del puesto y determinar las competencias laborales que tengan los postulantes al puesto de trabajo.
4. Serán seleccionadas solo aquellos postulantes que cubran en su totalidad requisitos exigidos del cargo y de las competencias del mismo
5. La entrevista con el posible candidato al cargo se basara en preguntas de habilidades, destrezas, y conocimientos que puede aportar a la empresa y si posee ideas innovadoras para el cargo a desempeñar.
6. El proceso de reclutamiento y selección deberá ser ejecutado por el especialista en el área de obtención de personal junto al jefe o supervisor inmediato de la vacante

PROCESO DE RECLUTAMIENTO BAJO MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES



PROCESO DE SELECCIÓN BAJO MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

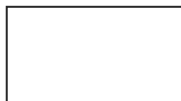




DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE ACCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

Actividad	Resultados Deseados	Responsables	Tiempo
1 Definir las políticas y normas para el reclutamiento y selección en base a competencias laborales del personal administrativo.	- Lineamientos y normas generales que regirán el proceso de reclutamiento y selección en base a competencias laborales.	- Presidencia - Gerente de Recursos Humanos	1 mes
2 Crear el archivo de perfiles de cargo con las competencias que le corresponden.	- Archivos actualizados de los perfiles de cargo dentro de la empresa. Que sean accesibles al momento del ejecutar procesos de reclutamiento y selección.	- Gerente de Recursos Humanos - Jefes o supervisores de departamentos	1 mes
3 Definir las pruebas encuestas y entrevistas a realizar a aspirantes al cargo	- Pruebas psicológicas estandarizadas - Encuesta de medición del nivel de competencias - Modelo de entrevista de competencias laborales	- Gerente de Recursos Humanos - Jefes o supervisores de departamentos	2 meses
4 Establecer el procedimiento de reclutamiento y selección basado en competencias laborales.	- Pasos detallados de cada etapa del programa - Modelos de formulario y encuesta	- Gerente de Recursos Humanos - Jefes o supervisores de departamentos	2-4 meses
5 Ejecución del proceso de reclutamiento y selección basado en competencias laborales.	- Personal administrativo altamente calificado y competente	- Gerente de Recursos Humanos - Jefes o supervisores de departamentos	2-3 semanas



**PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE
 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN BASE A COMPETENCIAS
 LABORALES.**

El reclutamiento y selección en base a competencias laborales para el personal administrativo exige una meticulosa planificación y análisis. Por esta razón es necesario que sea ejecutado por especialistas en el área, que conozcan qué recursos y materiales deben ser utilizados.

TALENTO, RECURSOS Y MATERIALES	PRECIOS
Especialista en el área de reclutamiento y selección.	5.000Bs
Publicación de vacantes en el periódico (Diario Regional)	350Bs
Papelería (hojas, lapiceros, copias, carpetas)	50Bs



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 1

PROPUESTA ENTREVISTA PERSONALIZADA PARA LA DETECCIÓN DE COMPETENCIAS

Instrucciones:

Señale con una (x) la opción que más se adapte a su grado de conocimientos.

 Titulo del Cargo: _____	POCO	REGULAR	BUENO
1) Considera usted conocer todos los requisitos que exige el cargo por el cual esta postulado			
2) Conoce usted los procesos y normas que exige el puesto de trabajo			
3) Identifica usted los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades del cargo a optar			
4) Maneja usted las destrezas necesarias para desarrollar los procesos del cargo			
5) Cree usted tener la capacidad de acatar el cumplimiento de normas que exige el cargo			
6) Cree usted tener las habilidades para conformar equipos de trabajo			
7) Considera usted tener la destreza para trabajar bajo presión			
8) Conoce usted las obligaciones legales que tiene el cargo a desempeñar			
9) Maneja usted habilidades para liderar actividades, negociaciones, y proyectos que se originen del puesto de trabajo			
10). Tiene usted los conocimientos para resolver y manejar situaciones de conflicto			



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

I PARTE

En esta etapa de la entrevista, se debe contar con el resumen curricular del postulante seguidamente el especialista en el área de reclutamiento y selección iniciara la conversación con datos de la organización, como lo son un breve resumen sobre la creación de la empresa, la misión, visión, principios, valores y políticas que se manejan, los productos, beneficios y servicios que ofrece a manera de motivación a los empleados que laboran para la empresa.

De igual forma el jefe o supervisor inmediato del puesto vacante realizara una breve descripción del cargo, los procesos que se realizan para la ejecución del mismo, los deberes y obligaciones. En esta primera parte el entrevistado será oyente de los datos explicados anteriormente.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

II PARTE

Se inicia esta segunda parte con preguntas del especialista en el área de reclutamiento y selección, estas interrogantes van dirigidas al aspecto familiar del candidato, para generar así un ambiente de confianza y evitar los nervios del postulante:

¿Qué es la familia para usted?

¿Con que miembros de su familia convive?

¿Tiene dependencia de algún familiar?

¿Quién es su ejemplo a seguir? Puede ser o no un familiar

¿Cuáles son los valores que representan a su familia?

.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

III PARTE

La tercera parte comprende una serie de preguntas estructuradas por el especialista en el área de reclutamiento y selección dirigidas hacia el nivel de conocimientos que tiene el postulante a la vacante, en esta etapa se evaluara las habilidades, destrezas y conocimientos que posee:

¿Por qué se intereso en nuestra organización?

¿Qué experiencia laboral tiene?

¿Cuál fue su último trabajo?

¿Qué le cambiaria a ese último trabajo?

¿Cuáles son sus fortalezas?

¿Cuáles son sus debilidades?

¿Coméntenos algunos de sus éxitos profesionales?

¿Qué expectativas tiene sobre el puesto de trabajo?

¿Qué puede usted ofrecerle a la organización a diferencia de otras personas?



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

IV PARTE

Esta parte conforma el cierre de la entrevista en donde se establecerán preguntas claves para la evaluación:

¿Dónde quiere estar dentro de cinco años?

¿Si llegase a formar parte de nuestro talento humano, cuánto tiempo permanecerá con nosotros?

¿Cuál es su expectativa salarial?

COMENTARIOS U OBSERVACIONES DE LOS ENTREVISTADORES

Especialista en el área de reclutamiento y selección: _____

Jefe o supervisor de la vacante: _____

CONCLUSIONES

El proceso de Reclutamiento y Selección dentro de una empresa, es básico para determinar el funcionamiento de la misma a corto, mediano y largo plazo, pues de las capacidades, conocimientos, actitudes, preparación académica, habilidades y destrezas que tenga el talento humano que se contrata, así será su proyección en el mercado y el servicio que prestan a los consumidores, quienes al final son los que deciden .privilegiar o no a una empresa con su apoyo y recurrencia.

En tal sentido a la empresa de consumo masivo Maxi Cosmos se le realizó un diagnóstico, dirigido hacia sus procesos de reclutamiento y selección de personal lo que evidenció que algunos de los elementos tales como los expedientes de los trabajadores, las entrevistas de selección, y la aplicación de test psicométricos, que resultan básicos para determinar el potencial de los trabajadores, se efectúan algunas veces, es decir, que no se ha estandarizado como elemento principal para realizar los procesos estudiados.

Lo planteado anteriormente representa la deficiencia de mayor interés que se debe tener en cuenta para captar verdadero talento humano.

Entre los elementos del programa que se plantea se encuentra las políticas, lineamientos y protocolos que orienten el proceso de reclutamiento y selección bajo el modelo de Competencias Laborales, sin dejar al libre albedrío del personal que realiza dichos procesos, para que la captación de personal sea la más eficiente.

Además es necesario establecer un plan de acción, en el que se establecerá actividades, responsables, resultados deseados y el tiempo apropiado para cada actividad

RECOMENDACIONES

1. Ajustar los perfiles de cargos definiendo las competencias laborales exigidas para cada puesto de trabajo.
2. Ofrecer entrenamiento a los supervisores directos y jefes de cada área sobre como evaluar en el momento de la encuesta de reclutamiento y entrevista selección, las habilidades, técnicas y conocimientos a través de las competencias laborales.
3. Aplicar el Programa de reclutamiento y selección para el área administrativa basado en competencias laborales.
4. En caso de que sea aplicado el Programa de reclutamiento y selección para el área administrativa basado en competencias laborales, efectuar un análisis de comparación de resultados entre los métodos informales anteriormente utilizados para reclutar y seleccionar personal , con el fin de conocer las ventajas de contar con un programa formal de reclutamiento y selección basado en competencias laborales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica: Argentina
- Altuve,(1990) *Metodología de la Investigación Modulo Instruccional*. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Ariza, Morales- Morales (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. Editorial Mc Graw Hill
- Artículo en línea disponible en
<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/105050286-291.pdf>
- Avila (2006) *Introducción a la metodología de la Investigación* artículo en línea disponible en <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1u.htm>
- Bavaresco (1996) *Proceso Metodológico de la Investigación*. 3ra edición. Maracaibo. Servicio Bibliotecario.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. California: Mc Graw Hill.
- Billikopf, G. (2006) *Administración laboral Agrícola*. Universidad de California. Ascensos, Traslados, Pasantías. Estados Unidos.
- Bretones y Rodríguez (2008) *Reclutamiento* Artículo en línea, disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>
- Bustamante (2000) *Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa Servicios Pan Americanos de Protección C. A* Trabajo de grado, publicado de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Byars, L. (1984). *Administración de personal*. Editorial interamericana. México.
- Cacique (2004) *Comparación entre las competencias laborales con el perfil del personal de recursos humanos. Caso Banco Banfoandes*. Trabajo de grado, publicado de la Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill

Competencias de reclutamiento artículo en línea disponible en <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

Cruz. P, Vega. G (2001) *La Gestión por Competencias: Una herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano* Seminario de Gestión por competencias. Artículo en línea disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

Flippo, E. (1980). *Principios de la Administración de Personal*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Gallart, J. (1997) *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*. Montevideo, Cinterfor/OIT.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) *Metodología de la Investigación*. 3ra Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill

Hernández, M (2006) *Gerencia de Recursos Humanos vs. Capital Humano...bajo una mirada sistémica*. Artículo en línea [disponible en http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_de_recursos_humanos_vs_gestion_capital_humano_bajo_una_mirada_sistemica]

Leedy (1993) *Método de Investigación*.

Martínez, J (2005) *Diseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal bajo el modelo de Competencias laborales para empresas de Comercialización de Consumo Masivo*.

Morales, C (2007) *Modelo de Competencias laborales* Artículo en línea, disponible en http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm

Ramírez (2007) *Población y Muestra* artículo en línea disponible en <http://www.slideshare.net/ebaban78/lectura-11-poblacin-y-muestra>

Restrepo L y Ladino A (2008) *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para niveles directivos de la organización*.

Saba J (2006) *Efectividad de la gestión por competencias*. Artículo en línea, disponible en <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

Sabino (2002) *El proceso de investigación*. Venezuela. Panapo

Saldaño, O.(2009) *Tesis de grado. Metodología de la Investigación* artículo en línea disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/variables-operacionalizacion>

Tamayo (1998) *El proceso de la Investigación Científica*. México. Ediciones Lumusa. S.A.

Tapia (2000) *Apuntes de Metodología de la Investigación*. Artículo en línea disponible en <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>

Tejada, J (1997) *Instrumentos de recolección de datos*. España. Universidad de Barcelona

Wayne. R, Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Prentice Hal: México

ANEXO N° A
INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADIMINISTRACION Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE
AUTOMERCADO MAXI- COSMOS**

Autora:

María Gabriela, Gutiérrez Ramírez

Tutora:

Flores Sánchez Neyla Rossana.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO ENCARGADO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE AUTOMERCADO MAXI COSMOS

Estimado trabajador: el presente es un cuestionario que tiene como objetivo recolectar información para identificar las necesidades de Automercado Maxi Cosmos en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Sus respuestas son de importancia para la realización de una investigación con fines académicos. Por lo que las mismas serán tratadas confidencialmente.

Requiero su colaboración respondiendo la totalidad del cuestionario atendiendo a las siguientes condiciones:

- Marque con una “X” la respuesta que considere adecuada.
- No identifique el cuestionario con su nombre.
- Cualquier duda consúltela al entrevistador.

Muchas Gracias.

PARTE I

PREGUNTAS		SIEMPRE	ALGUNA S VECES	NUNCA
1	¿Crean el perfil de la persona que va a ocupar una vacante en la empresa antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección?			
2	¿Se tiene expediente de cada trabajador?			
3	¿Se aplica reclutamiento interno en la empresa?			
4	¿Para aplicar el reclutamiento interno, lo realizan mediante promociones hechas al personal que actualmente trabaja en la organización?			
5	¿Realizan traslados de personal a otro cargo dentro de la organización para ocupar alguna vacante?			
6	¿Cuando se desea ocupar una vacante en la organización realizan ascensos de personal?			
7	¿Aplican reclutamiento externo en la organización?			
8	¿Para elegir a la persona con potencial, idóneo, la empresa efectúa entrevistas de selección?			
9	¿Cuando se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo aplican test psicométricos a los postulantes al puesto?			
10	¿Para realizar el proceso de reclutamiento y selección se requiere el trabajo en equipo?			
11	¿Cuando debe tomar una decisión en procesos de reclutamiento y selección atiende su sentido común?			
12	¿Origina ideas creativas e innovadoras para realizar los procesos de reclutamiento y selección?			
13	¿Es asertivo (a) para exponer sus planteamientos al momento de realizar sus tareas laborales?			

PARTE II

PREGUNTAS		SI	NO
14	¿Se elabora convocatoria para el proceso de reclutamiento externo?		
15	¿Los encargados del proceso de reclutamiento y selección, dan a conocer los aspectos filosóficos como misión y visión a los posibles aspirantes al puesto de trabajo?		
16	¿Realizan pruebas de habilidades acordes con el cargo?		
17	¿Se evalúa la condición física?		
18	¿Se realizan pruebas de conocimientos básicos que exige el cargo al personal?		
19	¿Cuando usted se encuentra en situaciones de conflicto lo comunica directamente a sus jefes inmediatos?		
20	¿Sigue instrucciones o protocolos para realizar su trabajo?		
21	¿La organización tiene interés en realizar un programa de reclutamiento y selección con base a competencias laborales para el área administrativa?		
22	¿Estaría usted dispuesto a participar y contribuir con un programa de reclutamiento y selección con base a competencias laborales para Automercados Maxi Cosmos?		

