



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



**LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN,
VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Autores:
Martínez, Karelys
Peralta, María
Pizano, Emily

Bárbula, 11 de Febrero de 2015



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



**LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN,
VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor Lisseth Sandoval

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Autoras:

Martínez, Karelys

C.I. V-19.002.385

Peralta, María

C.I. V-20.785.343

Pizano, Emily

C.I. V- 19.481.451

Bárbula, 11 de Febrero de 2015



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



**LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN,
VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Martínez, Karelys
C.I. V-19.002.385
Peralta, María
C.I. V-20.785.343
Pizano, Emily
C.I. V- 19.481.451

Línea de investigación: Gestión de Personas
Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciados en
Relaciones Industriales

Bárbula, 11 de Febrero de 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN,
VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Tutora: Prof. Lisseth Sandoval

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Lisseth Sandoval
C.I. 10.320.932**

Bárbula, 11 de Febrero de 2015



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



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por Martínez, Karelys; C.I. V-19.002.385; Peralta, María; C.I. V-20.785.343; y Pizano, Emily C.I. V- 19.481.451 tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance y estrategia metodológica, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original. A continuación se presenta el título anterior y el actual:

Título anterior:

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE PERSONAS, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO

Título actual:

LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN, VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO

Sin más a que hacer referencia,

Prof. (a) Lisseth Sandoval
C.I.:



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “**LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN, VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**” para optar al Título de: **Licenciado en Relaciones Industriales**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

A los _____ días del mes de _____ del año _____

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida como estudiante a los que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunos están aquí conmigo, otros en mis recuerdos y en mi corazón, a todos quiero agradecerles por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Especialmente dedico este triunfo:

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, especialmente a mi madre por la motivación constante, los ejemplos de constancia que me ha dado y por su amor que me ha infundido valor para salir adelante siempre.

A mi hermana y mejor amiga María Ana, por ser mi acompañante desde el inicio de nuestras vidas y haber compartido alegrías, tristezas, aciertos, errores y por su motivación para que lograra culminar mi carrera, pero sobre todo por su amor.

A mis familiares y amigos, unos aún presentes, otros ausentes, que participaron directa o indirectamente en mi formación como persona de bien y me auparon para continuar mi desarrollo como estudiante y llegar a feliz término mi carrera.

A la UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A todos los profesores que marcaron cada etapa de mi camino universitario, porque todos aportaron algo a mi formación; muy especialmente a la profesora Lisseth Sandoval, mi tutora, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A mis compañeras de tesis de grado Emily Pizano y Karelys Martínez, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y por haberme ayudado a realizar este trabajo de grado.

A todos ellos: Mí agradecimiento y bendiciones.

Peralta Qüenza María José

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a mi madre, la luz de mis días, su apoyo incondicional fue vital para culminar esta etapa de mi desarrollo educativo, moral, y de fortalecimiento emocional.

A mi padre quien me alentó a continuar siempre, él apoyó y alentó mis decisiones, su ánimo fue valioso todo el tiempo.

A mis hermanas por su comprensión en los momentos turbulentos de mi carrera, cuando parecía que me iba a rendir.

A mi novio Luis que nunca dejó de creer, siempre deposito su fe y esperanza en mí, fue de gran ayuda.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, ya que ellos son quienes les debo todo por su apoyo incondicional, es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo.

Pizano Emily

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta tesis, es inevitable no sentirme orgullosa al haber superado todas las dificultades; es entonces cuando empiezo a recordar por todo los sacrificios por la que tuvimos que pasar. Sin duda toda una aventura para contarles a todos los que estén atravesando por esta situación y a los que no también.

Del mismo modo, en este momento recuerdo que esto no lo hubiese podido lograr sola ya que muchas veces, me sentía desanimada, perdía el entusiasmo y todo lo que tiende a pasar cuando las cosas no se nos está dando como queremos y es cuando entra Dios y nos ilumina, mi madre, mi padre, mis hermanas, mi novio, incluso nuestra tutora de proyecto sin olvidar mencionar a mis compañeras de tesis, que sin comunicación y comprensión no lo hubiéramos logrado, toda esa gente que de una manera u otra siempre estuvo a mi lado apoyándome, levantándome cada vez que pensaba rendirme, dándome ánimo o apoyo económico.

Y que mejor forma de agradecer por todo ese apoyo a esas personas, que escribiéndoles estas pocas palabras pero significativas. Gracias.

Pizano Emily

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Ante todo agradecida con mi Dios todo poderoso por darme la sabiduría, paciencia y dedicación para seguir en la lucha y poder lograr culminar mi trabajo de grado. A mi madre, mujer luchadora mi ejemplo a seguir, mi motivo de salir adelante este triunfo es por y para ti te amo un mundo, mis hermanos Brando, Angélica, Andrés, Mithgrey y Catherine son mi soporte en esta etapa de mi existencia los amo con todo, a mi segunda madre Flor Pandares gracias por corroborar y estar presente en este periodo de mi vida.

A mi novio Francisco Martínez por ser mi apoyo incondicional gracias bebe por llegar a la hora y el día correcto.

Mis grandes amigas y compañeras de tesis excelente elección para concluir este gran paso que es nuestro trabajo de grado junto a una excepcional tutora como lo es Lisseth Sandoval mis otros cómplices y compañero de estudio fueron parte fundamental en este recorrido universitario en especial a Douglas francisco a pesar de nuestros dolores de cabezas siempre estuvieron llenos de risas y alegrías gracias al cuadrado, amigo mío muy agradecida contigo un abrazo enorme.

No porque seas un animal no te nombrare mi lila hermosa “perrita” eres la pieza que encaja perfecto en mi vida.

Y a punto de ir a un manicomio pero con la sensación de completar satisfactoriamente este proyecto me despido agradeciendo enormemente a todos.

Martínez Karelys



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



LA PROVISIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PYME DE PRODUCCIÓN, VENTA Y COLOCACION DE ASFALTO UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO

Autores: Martínez, Karelys; Peralta, María; Pizano, Emily
Tutora: Lisseth Sandoval
Fecha: Febrero 2015.

RESUMEN

El proceso de provisión de personas es uno de los subsistemas de Recursos Humanos, su importancia se encuentra en que a través de este se incorporan a los candidatos ideales para los puestos de trabajo en las organizaciones, estos últimos entes constan de una serie de estrategias que dan origen a la filosofía organizacional, cuya función es contribuir al logro de los objetivos y estrategias propuestos. En la presente investigación se plantea el proceso de provisión de personas como estrategia de talento humano en una empresa de productos asfálticos del Municipio San Diego del estado Carabobo, para tal fin se diseñó una metodología de campo, descriptiva, utilizando para la recolección de datos un instrumento aplicado a 37 trabajadores de la empresa mencionada, una entrevista dirigida a los Supervisores y Gerentes de la misma, y otra entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos. Entre los principales hallazgos se encontró que la empresa no utiliza el reclutamiento interno, las principales fuentes de reclutamiento externo son las referencias de trabajadores que ya laboran en la empresa y los medios masivos como el uso de internet, los trabajadores reciben poca información acerca de la misión, visión y valores organizacionales durante el proceso de provisión de personas, y los Supervisores y Gerentes de área no conocen en profundidad estos aspectos. Entre las principales recomendaciones se planteó el diseño de un plan de inducción por parte del Departamento de Recursos Humanos, la capacitación de los supervisores y gerentes de área para llevar a cabo el plan de inducción, la diversificación de las fuentes de reclutamiento externo, la incorporación del reclutamiento interno como estrategia de estímulo, y brindar mayor información a los trabajadores acerca de la filosofía organizacional de la empresa.

Palabras Clave: Provisión, estrategia, gestión de talento humano



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



**THE PROVISION OF PEOPLE AS A STRATEGY OF HUMAN TALENT
MANAGEMENT IN A COMPANY PRODUCTION, SALES AND
PLACEMENT OF ASPHALT LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF SAN
DIEGO CARABOBO**

Authors: Martínez, Karelys; Peralta, María; Pizano, Emily

Tutor: Lisseth Sandoval

Date: February, 2015.

ABSTRACT

The process of providing people is one of the subsystems of Human Resources, its importance is that through this are incorporated into ideal candidates for jobs in organizations, the latter bodies consist of a series of strategies that give rise to organizational philosophy, whose function is to help achieve the proposed objectives and strategies. In this research the process of providing individuals arises as a strategy for human resources in a company of asphalt products from San Diego Municipality of Carabobo state, for that purpose, a field methodology, descriptive, was designed using to collect data one instrument applied to 37 workers of the company mentioned, an interview conducted Supervisors and Managers of it, and another interview addressed to the Human Resources Manager. Among the main findings was found that the company does not use the internal recruitment, the main sources of external recruitment are references workers already working in the company and the media as the use of internet, workers receive little information about the mission, vision and organizational values during delivery people, and area Supervisors and Managers do not know about these aspects. Key recommendations designing an induction plan by the Department of Human Resources, training of supervisors and area managers raised to carry out the induction plan, diversification of sources of external recruitment, incorporation internal recruitment as a strategy for encouraging and provide more information to employees about organizational philosophy of the company.

Keywords: Provision, strategy, management of human talent

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias y Agradecimientos	vi
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Tablas	xvii
Índice de Gráficos	xix
Introducción	21
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	23
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos	30
Justificación de la Investigación	31
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	33
Bases Teóricas	37
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	80
Estrategia Metodológica	81
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	83
Población y Muestra	84
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	86

CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	134
Recomendaciones	139
LISTA DE REFERENCIAS	141
ANEXOS	144

ÍNDICE DE CUADROS / FIGURAS

CUADRO N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	82
2. Población de la empresa objeto de estudio	84
3. Información de la misión de la organización a los Supervisores y Gerentes	117
4. Información de la visión de la organización a los Supervisores y Gerentes	118
5. Conocimiento de los valores de la organización por los Supervisores y Gerentes	119
6. Existencia de un formato establecido para la requisición de personal	120
7. Realización de la requisición de personal para nuevos ingresos	121
8. Propuesta de candidatos que laboran en la empresa a un cargo vacante	122
9. Reclutamiento interno como estrategia en la empresa	123
10. Marco filosófico como base fundamental en el proceso de selección	124
11. Responsabilidad en la toma de decisión final en el proceso de selección	125
12. Participación en el proceso de selección	126
13. Participación en la inducción a las personas que laboran bajo su supervisión	127
14. Participación en la inducción	128
15. Marco filosófico como base fundamental en el proceso de selección	129
FIGURA N°	
1. Organigrama de la empresa objeto de estudio	28
2. Elementos del Proceso de Selección y Procesos de la Gestión de Talento Humano	41
3. Los Seis Procesos de Gestión del Talento Humano	43
4. Planeación estratégica del reclutamiento de talento humano	51
5. Segmentación del mercado de Talento Humano	55
6. Reclutamiento interno y externo	57
7. Proceso de Selección como Secuencia de Etapas	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	Pág.
1. Tabulación Pregunta 1	86
2. Tabulación Pregunta 2	88
3. Tabulación Pregunta 3	89
4. Tabulación Pregunta 4	91
5. Tabulación Pregunta 5	92
6. Tabulación Pregunta 6	93
7. Tabulación Pregunta 7	94
8. Tabulación Pregunta 8	95
9. Tabulación Pregunta 9	96
10. Tabulación Pregunta 10	97
11. Tabulación Pregunta 11	98
12. Tabulación Pregunta 12	99
13. Tabulación Pregunta 13	100
14. Tabulación Pregunta 14	101
15. Tabulación Pregunta 15	102
16. Tabulación Pregunta 16	103
17. Tabulación Pregunta 17	104
18. Tabulación Pregunta 18	105
19. Tabulación Pregunta 19	106
20. Tabulación Pregunta 20	107
21. Tabulación Pregunta 21	108
22. Tabulación Pregunta 22	109
23. Tabulación Pregunta 23	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	Pág.
24. Tabulación Pregunta 24	111
25. Tabulación Pregunta 25	112
26. Tabulación Pregunta 26	113
27. Tabulación Pregunta 27	114
28. Tabulación Pregunta 28	115
29. Tabulación Pregunta 28	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Participación de los trabajadores en ascensos para cubrir vacantes en la empresa	86
2. Rotación de los trabadores para cubrir una vacante en la empresa	88
3. Fuentes de Reclutamiento Interno	89
4. Entrevista con el personal de recursos Humanos	91
5. Entrevista de los trabajadores con el Supervisor del cargo al cual estaban postulados	92
6. Solicitud del Curriculum Vitae a los trabajadores	93
7. Pruebas de conocimiento a los trabajadores antes de ser contratados	94
8. Pruebas a los trabajadores en el puesto de trabajo antes de ser contratados	95
9. Realización de Test a los trabajadores	96
10. Solicitud de referencias de trabajos anteriores	97
11. Solicitud de referencias personales	98
12. Realización de exámenes médicos a los trabajadores	99
13. Información a los trabajadores de la misión de la empresa	100
14. Información a los trabajadores de la visión de la empresa	101
15. Información a los trabajadores de las funciones y objetivos de la empresa	102
16. Información beneficiosa para los trabajadores durante el proceso de selección	103
17. Medios utilizados por la empresa para dar información a los trabajadores acerca de la misión, visión y objetivos	104
18. Suministro del organigrama de la empresa a los trabajadores	105
19. Información de los riesgos de trabajo	106
20. Posibilidad de observar el puesto de trabajo	107
21. Recorrido por todas las áreas de la empresa	108
22. Información por escrito de todas las tareas que debe realizar el trabajador	109
23. Personal que realizó el proceso de inducción	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
24. Información de los beneficios socioeconómicos a los trabajadores	111
25. Información de las normas generales de la empresa a los trabajadores	112
26. Información de las normas específicas del departamento donde labora cada trabajador	113
27. Información de las normas de seguridad e higiene a los trabajadores	114
28. Oportunidad de leer el contrato de trabajo	115
29. Firma del contrato de trabajo	116

INTRODUCCIÓN

La provisión de personas, es uno de los subsistemas clave dentro de la gestión de recursos humanos, ya que mediante el mismo se puede garantizar que las organizaciones puedan tener a los candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes, para tal fin este proceso consta de cuatro subprocesos, como lo son: el reclutamiento, selección, inducción y contratación de personas.

La presente investigación enfoca la provisión de personas como una estrategia de gestión de talento humano, mediante la cual con una visión estratégica se puede incorporar personas alineándolas para así alcanzar los objetivos de la empresa objeto de estudio, dedicada a la producción, venta y comercialización de productos asfálticos

El trabajo está estructurado en cinco capítulos, el primero de ellos denominado “El Problema” referido al planteamiento del problema, donde se expone la situación a estudiar, la presentación de los objetivos, general y específicos, de igual forma se plantea la justificación que indica los aportes y motivaciones del presente estudio.

En el capítulo segundo denominado “Marco Teórico Referencial” se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se citan criterios de diversos autores en relación al tema. El tercer capítulo comprende el “Marco Metodológico” y establece la clasificación del estudio según diversos criterios, la operacionalización de los objetivos a través de un Cuadro Técnico Metodológico, la población y muestra objeto de estudio, y el instrumento de recolección de información entre otros aspectos.

El cuarto capítulo, lleva por nombre “Análisis y presentación de Resultados”, donde se presenta la información recabada a través del instrumento, debidamente tratada estadísticamente mediante la tabulación y los índices de respuestas, así como la presentación de gráficos y su respectivo análisis.

En el quinto y último capítulo, llamado “Conclusiones y Recomendaciones” se plantean los aspectos más relevantes de la investigación en las conclusiones, y en las recomendaciones donde se refieren algunos aspectos dirigidos a mejorar el problema de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones estructuran estrategias empresariales con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, para ello planifican, ejecutan, evalúan y elaboran procesos que les direccionaran hacia la obtención de los resultados deseados. Es por ello, que en los últimos años la gestión de talento humano dentro de las empresas, se ha revestido como un factor determinante para la estructuración de las estrategias empresariales, en función de poder alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, la aparición de una nueva corriente del pensamiento, que ubica a los trabajadores desde un enfoque del ser como persona en su integralidad, y no desde la perspectiva de un recurso aprovechable para la organización, ha logrado modificar el concepto de los recursos humanos y su manera de manejarlos, hacia una visión más general definida como gestión del talento humano.

Inicialmente, con la aparición de las diversas teorías acerca de la administración del trabajo, se ubicó a los trabajadores como un activo más de la empresa, llegando a definir su fuerza laboral como capital humano, posteriormente tras una larga evolución fomentada por los estudios innovadores referentes al tema y la evolución misma de las organizaciones, los conceptos se fueron adaptando más a las necesidades del mercado y la sociedad, hasta el punto de basarse en el hecho social del trabajo.

De igual manera, el cambio paradigmático en la forma de abordar la gestión del personal, como ya se mencionó, fue capaz gracias al aporte científico de diversos estudiosos e investigadores en materia del trabajo, uno de los autores que dio su aporte a la nueva corriente, es Schuler (1992), quien estableció que la gestión del talento humano:

Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, es todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan al comportamiento del individuo a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización. (p. 19)

De acuerdo a la cita antes vista, la gestión eficiente del talento humano dependerá del manejo de una infinidad de variables importantes, internas y externas de la organización, es por ello que diferentes autores identifican un conjunto de subdivisiones, las cuales se deben encargar de todos aquellos factores relacionados a la gestión del personal.

Cabe destacar, que Chiavenato (2009:28), uno de los más importantes autores que aportó al respecto, identifica cinco funciones esenciales para la segmentación en la gestión de talento humano “1) Incorporación de las personas, 2) Colocación de las personas, 3) Compensación de las personas, 4) Desarrollo de las personas, y 5) Retención de las personas”; como se aprecia, en la actualidad siguen siendo consideradas las mismas funciones que eran tomadas en cuenta anteriormente en la llamada administración del recurso humano, sin embargo, varía la perspectiva de donde parten las decisiones.

Es por ello, que se logra comprender la necesidad que tiene toda empresa de contar con una gestión del talento humano conformada por subsistemas bien estructurados, diferenciados pero que se complementen a su vez, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. De esta manera, la gestión del talento humano queda diseccionada con el objetivo de cumplir con las funciones antes mencionadas, uno de los subsistemas resultantes de esta especialización es el de provisión de personas, el cual tiene que ver con la incorporación de las personas a la empresa.

A este respecto Gómez, Balkin y Cardy (1998:134), afirman que la provisión de personas: “es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”; este proceso es una actividad fundamental en la gestión de recursos humanos, por ende, no se debe de tomar a la ligera, ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos y para que sea eficaz se necesita tomar en cuenta no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo y la sociedad.

Así mismo, el subsistema de provisión de personas se encarga de llevar cabo dos tareas fundamentalmente dentro de la organización, el reclutamiento y la selección de personal; estos procesos representan la capacidad de la empresa de atraer a candidatos potencialmente calificados, en función de aumentar la probabilidad de seleccionar personas idóneas que sean capaces de alcanzar los rendimientos esperados, a este respecto, Chiavenato (2009:102), indica que: “las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida”.

En concordancia con lo anterior, en las empresas se aplican métodos de reclutamiento y selección de candidatos en función de elegir aquel que este más calificado, que logre cubrir las necesidades exigidas en el perfil del cargo vacante; por lo tanto, se considera como personal idóneo, aquella personas dispuesta a abarcar un cargo dentro de a la organización, siempre y cuando se ajuste a las características y competencias que amerita el puesto vacante dentro de la empresa.

En consecuencia, el subsistema antes mencionado es sumamente importante para la aspiraciones de la organización, ya que es el proceso de incorporación del talento humano, que llevara a cabo las acciones necesarias para convertir a la empresa en un ente competitivo o mantenerla en la elite del mercado, con un crecimiento constante, por medio de la implantación y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las empresas que conforman el parque comercial en Venezuela, no escapan de la necesidad de contar con una gestión del talento humano bien estructurada, especialmente desde el ámbito de la provisión de personas, es por ello que las funciones de reclutamiento y selección de personal son vitales para estas organizaciones y de la gestión eficiente y bien dirigida del subsistema de provisión de personas, depende en gran medida el éxito de las empresas en el país.

Particularmente en el Estado Carabobo, específicamente en el Municipio San Diego, se encuentra localizada una empresa dedicada a la producción, venta y colocación de la mezcla asfáltica para pavimentos de vialidad; desde su fundación como organización, la empresa cuenta con una nómina de trabajadores en total de 44 personas, con el objetivo de cumplir con las distintas funciones requeridas dentro del área de producción de mezcla y

colocación de material asfáltico, logrando ejecutar innumerables obras y trabajos de vialidad tanto en el estado como en otras regiones del país.

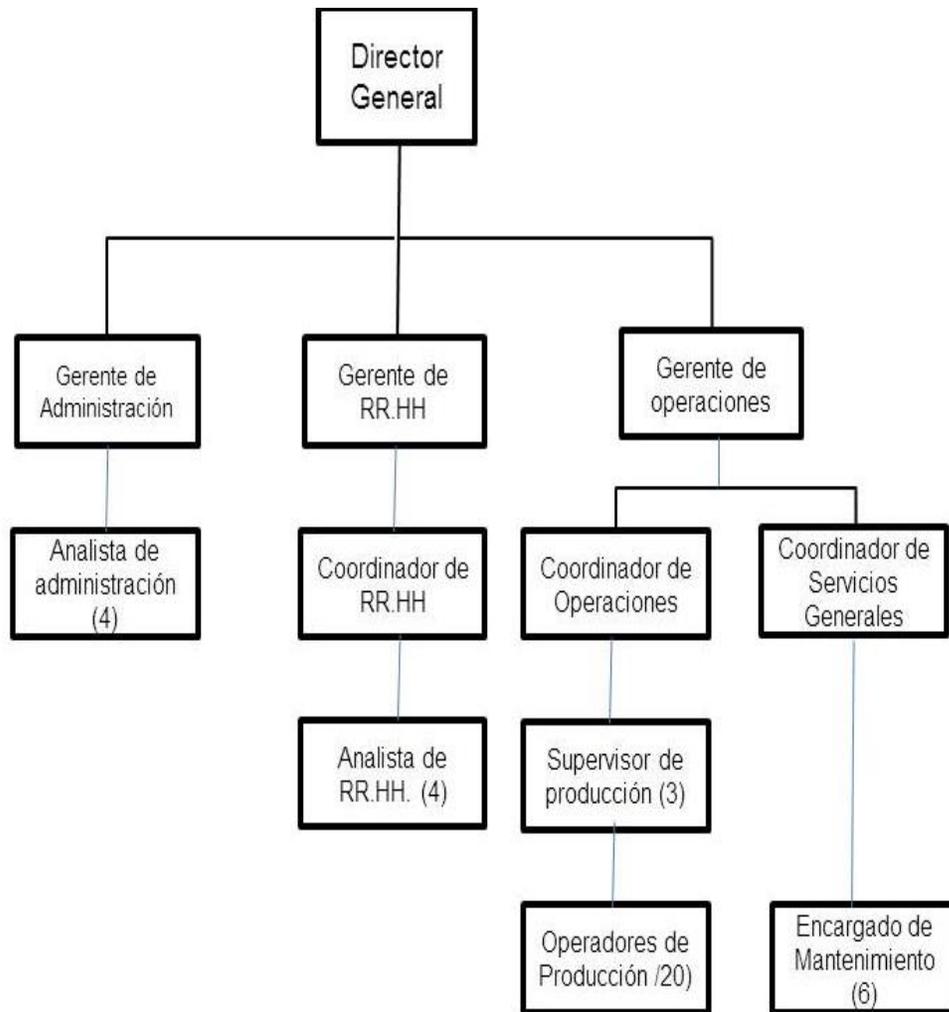
La empresa sujeta a estudio tiene como misión producir, comercializar y vender productos asfálticos y sus derivados de alta calidad, ofreciendo productos de primera, así como un servicio de calidad para todos los clientes, mediante la mística, el respeto, compromiso y esfuerzo de todos los integrantes de la empresa para satisfacer las necesidades de todos los demandantes de nuestros productos del Estado Carabobo y sus adyacencias. En la misión de la empresa pueden apreciarse los valores intrínsecos con los cuales pretende lograr la misma, a pesar de que los mencionados valores no están declarados formalmente como tales.

De igual manera, la empresa cuenta con una visión que consiste en convertirse en el principal proveedor de productos asfálticos y sus derivados en el Estado Carabobo para el año 2018, a través de la calidad de sus productos y con un sólido plan de crecimiento productivo, teniendo como principales premisas la mística de servicio con los clientes, el esfuerzo de todos los integrantes, y el compromiso de ofrecer siempre lo mejor y honrar las responsabilidades adquiridas en el tiempo establecido, garantizando el éxito de los proyectos de los clientes y generando en ellos confianza y seguridad

Es por ello, que dicha empresa dedicada a la producción, venta y colocación de la mezcla asfáltica para pavimentos de vialidad, ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, tiene la necesidad a través del Departamento de Gestión de Talento Humano, de incorporar permanentemente a personas que satisfagan las necesidades organizacionales, para los puestos precisos, que en total son cuarenta y

cuatro trabajadores (44) entre personal de planta y administrativo y de esta manera poder alcanzar las metas organizacionales propuestas.

Figura N° 1. Organigrama de la empresa objeto de estudio



Fuente: Empresa de Producción, distribución y venta de productos asfálticos del Municipio San Diego, Estado Carabobo (2013).

Durante los dos últimos años de gestión de la empresa se ha evidenciado una alta rotación de un 45% de personas en los puestos de

trabajo en períodos de seis meses, trabajadores contratados que no superan el período de prueba, algunos renuncian voluntariamente a la empresa apenas transcurridos cinco o seis meses de contratado lo cual se ha convertido en un problema para la organización puesto que es posible que se hayan elevado los costos de los procesos de reclutamiento y selección en la misma debido a que deben realizarse constantemente, cuando la expectativa de permanencia en la organización es mucho mayor (dos años en promedio).

Por el problema expuesto anteriormente, resulta necesario estudiar en profundidad los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, ya que de estos depende la escogencia adecuada de las personas que ingresan a la organización y que las mismas permanezcan el tiempo idóneo en cada cargo, disminuyendo así la rotación de personas que tanto afecta a la empresa en la actualidad.

Para asegurar los procesos de reclutamiento y selección de las personas adecuadas en la empresa, las autoras se proponen realizar un análisis de la situación expuesta, con la finalidad de identificar de qué manera se están llevando a cabo los mencionados procesos; y finalmente, establecer su coincidencia con las estrategias del negocio en cuanto al reclutamiento y la selección del personal. En vista de todos los criterios previamente detallados, las investigadoras se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personas en la empresa de producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo?

¿Qué caracteriza el proceso de reclutamiento y selección de personas en la empresa de producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo?

¿Qué debilidades y fortalezas tienen los procesos de reclutamiento y selección de personas como estrategia organizacional en la empresa dedicada a la producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el subsistema de provisión de personas, desde la perspectiva estratégica de Gestión de Talento Humano en una empresa PYME de producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección en una empresa PYME dedicada a la producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo

- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano de acuerdo con las estrategias de la organización, en una empresa PYME dedicada a la producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo

- Determinar la importancia de la provisión de personas como estrategia de gestión de talento humano en una empresa PYME dedicada a la producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo

Justificación

La gestión del talento humano reviste gran importancia, porque permite a las organizaciones hacerse con los servicios de las personas, que están más acordes con las exigencias de los puestos que constituyen los diferentes cargos dentro de la empresa, mediante la atracción de los candidatos y su posterior selección. Lo antes mencionado, constituye un primer paso esencial para la estructuración de empresas competitivas y pioneras en el mercado, es evidente que contar con el mejor talento humano posible permitirá proponer y alcanzar unos mejores objetivos organizacionales.

En este sentido, el presente estudio constituye un aporte analítico acerca de la situación actual del subsistema de provisión de personas, en una empresa dedicada a la producción, venta y colocación de la mezcla asfáltica para pavimentos de vialidad; ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, con respecto al reclutamiento y selección de personal; este trabajo le permite a la organización tener una base sólida y estratégica para fundamentar la toma de decisiones con respecto a la gestión del talento humano y específicamente el subsistema antes mencionado, de acuerdo a los datos que la investigación pueda arrojar.

A nivel institucional, la investigación representa el compromiso y la vinculación que tienen las Universidades con los diferentes factores involucrados en el entorno nacional, por medio del aporte científico dirigido a la implementación de los nuevos métodos y teorías, que permitan la

constante evolución de la sociedad; teniendo en cuenta, el carácter de indispensable que tiene la empresa objeto de estudio, para los planes de desarrollo y mejoramiento de la vialidad en el Municipio San Diego y otras regiones.

Para las investigadoras, este trabajo representa la oportunidad de implementar sus conocimientos no sólo en los aspectos técnicos de la gestión del talento humano, sino también en el ejercicio investigativo, aplicando los métodos de investigación y análisis de problemas para una situación real. Asimismo, representa la posibilidad de contribuir con las organizaciones pertenecientes a la actividad productiva del país. Además, para otros estudiantes e investigadores del tema, este trabajo representa un referente teórico práctico previo para profundizar el estudio del reclutamiento y la selección de personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Luego de haber planteado el problema, en términos claros y específicos, y haber justificado la investigación, es importante la existencia de un cuerpo referencial que de sustento desde el punto de vista teórico al presente estudio; de acuerdo con Balestrini (2006:91), este aspecto del trabajo es aquel que: “determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico”. En tal sentido, se presentan a continuación los elementos que lo conforman tales preceptos referenciales.

Antecedentes de la Investigación

Inicialmente Montenegro, Salmeron y Velázquez (2010), en el trabajo de grado titulado: “Propuesta de Lineamientos para la Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo, partiendo del Modelo de Gestión por Competencias en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, en Maracay - Estado Aragua”, para ser presentado en la Universidad de Carabobo, con la finalidad de optar al título de Licenciado en Administración, tuvo como objetivo general, proponer lineamientos para la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que labora en el Instituto Nacional de Investigaciones agrícolas, ubicado en Maracay – Estado Aragua, partiendo del modelo de gestión por competencias.

El estudio se basó en un proyecto factible, puesto que consistió en la presentación de un marco metodológico de soluciones, para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas; por su parte, se ubicó como una investigación de campo, ya que fue preciso trabajar con los datos inmersos en la realidad del proceso de reclutamiento y selección de personal antes mencionados; adicionalmente, el trabajo se enmarcó bajo un nivel descriptivo, dado que se describieron cada una de las variables que condicionan la incorporación del personal en la institución objeto de estudio.

Por su parte, en el trabajo que se hace referencia, las investigadoras tuvieron como principales conclusiones, que en el proceso de reclutamiento y selección existe un alto nivel de subjetividad, ya que los candidatos que mayormente acuden al mismo provienen de las recomendaciones, restándole participación a otras personas que quizás son más aptos para ser considerados como aspirantes a los cargos; también concluyeron que, a pesar de designar un periodo de tiempo para desarrollar el proceso de reclutamiento, el mismo no es suficiente para conformar un grupo nutrido de candidatos competitivos para el cargo.

Con respecto a las recomendaciones, las principales fueron que el subsistema de reclutamiento y selección del INIA debe considerar la aplicación de otros medios de reclutamiento como el internet para incrementar el número de candidatos externos; así mismo, se recomienda que el subsistema de reclutamiento y selección del INIA, de acuerdo a las necesidades del personal debe planificar con mayor estrategia el proceso, para incrementar su efectividad.

El presente trabajo y la investigación antes presentada, guardan una relación importante, dado que ambos estudios buscan analizar de manera profunda el reclutamiento y selección de personal, por medio de la descripción de los procesos dirigidos a tal fin en la organización e institución objetos de estudio; por lo tanto, la investigación descrita anteriormente representa un modelo para llevar a cabo este trabajo.

Por su parte, Gómez y Terán (2012), por medio del trabajo de grado titulado: “Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional Maturín - Estado Monagas”, presentado ante la Universidad de Oriente, para optar al título de Licenciadas en Gerencia de los Recursos Humanos, propuso como objetivo general, analizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos de la empresa Edil Oriente Internacional.

Asimismo la naturaleza de la investigación aporta al presente estudio, que el trabajo es de carácter descriptivo, porque el estudio se basó en la obtención de información que se relaciona con la situación actual del fenómeno objeto de estudio; por otro lado se enmarco bajo el enfoque de una investigación de campo, dado que recaba los datos desde el sitio donde se suceden los hechos que son causa de estudio. Entre sus principales conclusiones, las investigadores indican que Edil Oriente no cuenta, con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir el candidato adecuado para cubrir una vacante, y así garantizar el buen funcionamiento de la misma; así mismo, establecen que el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, de la empresa Edil Oriente, se hace de manera acientífica, en lugar de los objetivos institucionales de manera

eficaz.

Con respecto a sus principales recomendaciones, las investigadoras proponen crear una política de reclutamiento y selección que ayuden al logro eficaz de los objetivos, así como también, crear un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad de proceso y evitar la baja productividad en la empresa.

Sintetizando, se puede asegurar que ambas investigaciones tiene bastante en común, partiendo de la naturaleza descriptiva de ambas ante la situación de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para establecer un diagnóstico y profundizar en la problemáticas que se pueden encontrar; es por ello que el estudio antes desglosado representa un punto de partida para establecer la manera en que será analizado la problemática objeto de estudio.

Finalmente Padrón y Villalta (2011), mediante el trabajo de grado titulado: “Análisis del Proceso de Selección del Personal Directivo y Administrativo Adscrito a la Biblioteca de la Facultad Experimental de Ciencias y Tecnología (FACYT) de la Universidad de Carabobo”, presentado ante la Universidad de Carabobo, con la finalidad de optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales; postularon como objetivo general, analizar los procesos de selección del personal administrativo en la facultad experimental de ciencias y tecnología (FACYT) en los cargos de supervisor y coordinador de biblioteca.

En este mismo orden de ideas los autores concluyen que las características de la investigación, es de tipo descriptivo, ya que, inicialmente pretende describir los procesos de selección de personal administrativo en

FACYT en los cargos de supervisor y coordinador de biblioteca; con respecto, a la estrategia empleada para alcanzar los objetivos, es un estudio de campo y documental, por cuanto se basó en el análisis de los datos recogidos directamente de la realidad y fundamentados en la documentación existente.

Atendiendo a las consideraciones previamente mencionadas las investigadoras llegaron a la conclusión, que para la selección de los cargos antes indicados, no existen criterios claros, ni un proceso adecuado para alcanzar la selección de la persona con el perfil adecuado para el cargo; por lo cual recomendaron establecer un proceso dirigido a constituir el perfil de los cargos, para posteriormente ser utilizado en la selección del personal necesario para cubrir las vacantes.

Partiendo de lo señalado, el estudio establece un precedente relacionado con la función de selección de personal, bastante específico el cual sirve como modelo para indagar sobre las técnicas que utiliza para tal fin la empresa objeto de estudio.

Bases Teóricas

En toda investigación la sustentación teórica es la base fundamental que dota con aspectos científicos necesarios a los objetivos de la misma, en este sentido el basamento teórico plantea los aspectos estudiados que están referidos al tema a investigar. Al respecto, según Balestrini (2006:91), considera que: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Por tanto, a continuación se

presenta la selección de los conocimientos que aportan las teorías referentes a la problemática objeto de estudio.

Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano es una visión amplia de una organización para orientar los procesos, la misma puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Cassasus (2000), indica que la gestión de talento humano es:

Conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, la cual se plantea como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. (p. 6)

Los sistemas de gestión han ido variando, con la finalidad de dar respuesta a la complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno impacta sobre las organizaciones, y por tanto en la gestión de talento humano, destacando que gestionar, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Específicamente, la gestión del talento humano representa la administración del recurso máspreciado de las organizaciones, por ello los esfuerzos contemplados en la historia por alcanzar una mejor gestión en este sentido, involucrando variables que antes no se tomaban en cuenta, hasta

alcanzar la definición y estructuración actual; para Cejas y Chirinos (2014), la gestión del talento humano, está definida como:

Una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio (...) que permite a las personas que trabajan con ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan. (p. 28)

Partiendo de lo citado anteriormente, la gestión del talento humano tiene como finalidad administrar la incorporación de las personas de una manera general, desde su ingreso como aspirante hasta su integración en el cargo, su posterior desarrollo en forma de capacitación y de formación personal, la aplicación de diversas técnicas para el mantenimiento de la persona dentro de la organización y su monitoreo constante, teniendo en cuenta una relación ganar – ganar, con la cual los trabajadores contribuyen con los objetivos organizacionales a su vez que logran sus metas individuales.

Así mismo, la gestión del talento humano va a depender de variables como: el tipo de organización, la cultura organizacional, los procesos internos, la tecnología utilizada, los recursos materiales y financieros disponibles y otra cantidad de variables importantes.

La gestión del talento humano se desarrolla en un área o departamento, constituido como un sistema, el cual se encarga de un gran número de funciones, para el logro de cada una de ellas las organizaciones han evolucionado hasta el punto de dividir estas funciones entre subsistemas con el objetivo de hacerse más eficientes, se clasifican en, provisión de personas,

desarrollo de personas, sistemas de recompensas, organización del trabajo, sistema de control y responsabilidad social empresarial. Así mismo, Chiavenato (2011), establece tres aspectos fundamentales de la gestión del talento humano, propios de las personas:

- La persona como ser *transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente sino que también asume una posición, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno.
- La persona *con un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, es decir, la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.
- La persona *como modelo de sistema abierto*, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación activa en transacciones con ese medio en la medida que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales (pensar, decidir, entre otras) y que adquiera información y creencias que le permitan conocer a los individuos y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellos. Es importante conocer las percepciones de las personas y como elaboran una especie de sistemas de filtros mediante los cuales conciben su realidad mental. (p. 41)

Lo antes citado, es una muestra de la concepción del talento humano desde la perspectiva del ser como persona dentro de la organización, donde se entiende las características fundamentales de personas y se usa este conocimiento en beneficio de las empresas.

Uno de los elementos fundamentales en toda organización, son las políticas, que viene derivadas de la estrategia empresarial, las políticas tienen efectos en todas las áreas organizacionales, pues son directrices generales que determinan las formas y maneras de realizar cada gestión, particularmente la gestión de talento humano, las políticas poseen una gran importancia, de acuerdo a lo que señala Chiavenato (Ob. Cit. 2011):

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Ofrecen respuestas a situaciones específicas. De este modo las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema (p. 102)

De acuerdo con lo anterior, las políticas son lineamientos esenciales para la gestión del talento humano, son una herramienta guía tanto para quienes gerencian como para todos los trabajadores, de esta manera se busca alinear a los trabajadores en función de los objetivos y estrategia empresarial, enfocando sus funciones, actividades y esfuerzos hacia las necesidades reales y la dirección que busca la empresa.

Figura N° 2
Elementos del Proceso de Selección y Procesos de la Gestión de Talento Humano.



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

Dentro de la gestión de talento humano, existen varios procesos entre los cuales están el diseño de cargos, remuneración y beneficios, higiene ocupacional, reclutamiento y selección, entre otros; los cuales a su vez se dividen en subsistemas, para una mayor planificación, organización, coordinación y control dentro de ellos Chiavenato (Ob. Cit.: 103), los describe como:

Provisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección

Organización de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en las empresas, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseños de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas evaluación de desempeño.

Retención de personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, programas de cambios y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. (p.13)

El proceso de provisión de personas tiene una importancia trascendental en la gestión de talento humano, es un proceso estratégico puesto que incide sobre todos los demás procesos, al incorporar personas a la empresa se vincula al talento necesario para realizar y cumplir todas las tareas y objetivos que se esperan cumplir, el éxito de cualquier organización depende mucho del talento humano que en ella exista, por esta razón el proceso de provisión de personas resulta tan importante.

Figura Nº 3
Los Seis Procesos de Gestión del Talento Humano



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

El subsistema de provisión de personas o también conocido subsistema de aprovisionamiento, es el más importante en todo lo que es la gestión de talento humano, puesto que es donde se lleva a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual existen diferentes maneras de captar las personas y escoger la más idónea para los diferentes cargos que pueden existir vacantes. Para efectos de la investigación, el nombre que se utilizará es el subsistema de provisión de personas.

Visión estratégica de la Provisión de Personas

Las estrategias de las organizaciones van encaminadas en lograr objetivos, dirigirse a alguna posición en el futuro y transformar a la empresa en un modelo deseado. Para tal fin, Para lograr tal fin, es esencial que los accionistas, directivos e incluso gerentes diseñen las estrategias, para luego hacerlas llegar hasta cada área de la organización. Lo anterior se sustenta en lo que mencionan Cejas y Chirinos (Ob. Cit.):

La gestión estratégica implica considerar decisiones y acciones de los directivos de las organizaciones; ya que estas tienden a influir en los trabajadores al planificar, ejecutar y controlar acciones estratégicas orientadas al mejoramiento laboral y empresarial, para lo cual se monitorea constantemente el ambiente donde la organización se desenvuelve. Así pues, asegurar la ventaja competitiva de una organización y que sea sostenible en el tiempo, es uno de los retos que encara la gerencia contemporánea (p. 55).

La sostenibilidad en el tiempo, es uno de los aspectos más importantes para cualquier empresa, y dependiendo de la situación en la que se encuentre y el ambiente que la rodea, plantea estrategias que le permitan sacar ventajas de sus competidores, maximizando sus fortalezas,

disminuyendo las debilidades internas, previendo las amenazas externas y aprovechando las oportunidades del entorno. La gestión de talento humano resulta fundamental en un ambiente competitivo para hacer funcionar las estrategias y lograr la ventaja competitiva, pues son las personas el capital invaluable que con una gestión adecuada por lo general hace la diferencia en cualquier organización; en este sentido, Cejas y Chirinos (Ob. Cit.), explican que:

Para competir a través de las personas, las organizaciones deben realizar una efectiva gestión de talento humano, es decir, administrar los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas para agregar valor. Los gerentes deben desarrollar estrategias para reclutar, seleccionar y contratar los mejores talentos disponibles, desarrollarlos, ayudándolos a generar ideas y difundirlas a través de la compañía, estimular la información compartida y recompensar la colaboración y el trabajo en equipo (p. 55)

De acuerdo con lo expuesto por las autoras, las estrategias de gestión de talento humano, abarcan todos los subsistemas y procesos, y estando debidamente alineada con la estrategia general de la organización permite desarrollar el máximo potencial de las personas en su trabajo, quedando este talento al servicio de la empresa al mismo tiempo que los trabajadores combinan directa o indirectamente el trabajo con sus objetivos personales. Como se mencionó anteriormente, las estrategias organizacionales son relevantes en todas las áreas de la empresa, pero particularmente en la gestión de talento humano, y más específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personas se convierte en un elemento neurálgico, al respecto, Cejas y Chirinos (Ob. Cit.), comentan que:

Una gestión estratégica del talento será exitosa cuando se presente como un proceso donde la atracción, el desarrollo y la permanencia estén interrelacionados; la gente necesita darse cuenta que existe una gestión de talento coherente y confiable. Decidir lo que se necesita, establecer e incorporar y mantener al nuevo trabajador es el desafío actual de cualquier organización, y donde la planificación estratégica da respuesta a esta necesidad (p. 55).

De acuerdo a lo anterior se puede decir que las estrategias organizacionales no son para conocimiento de una élite, deben ser comunicadas y llegar a todas las personas que integran la empresa, de esta manera las personas pueden estar conscientes de lo que aspira la organización, además se menciona la planificación estratégica como un aspecto fundamental para que los procesos de talento humano se ejecuten de la mejor manera.

La gestión de talento humano inicia a partir de la filosofía organizacional, es allí donde están definidos los “modos” de cómo hacer las cosas en la organización desde el punto de vista estratégico, básicamente los preceptos esbozados en la filosofía organizacional son las características regentes en las empresas acerca de cómo hacer las cosas. El concepto de filosofía organizacional ha sido tratado por muchos autores, pero para fines prácticos de esta investigación se tomará en cuenta la definición que aportan Mintzberg, y Quinn (2010), al expresar que:

La filosofía organizacional identifica *la forma de ser* de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores organizacionales, todo ello es tanto como decir que es *la visión compartida* de una organización (p. 85)

De acuerdo a lo anterior, existen en la filosofía organizacional elementos como la cultura de la misma, conformada a su vez por principios y valores. También, Páez (2009), aporta otra definición al mencionar que:

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización (p.74)

La filosofía organizacional decanta en una cultura, una forma de hacer las cosas, dentro de toda empresa puede identificarse una cultura aparente, además de una estrategia definida claramente. Uno de los aspectos que más influye en las modificaciones a la cultura y las estrategias organizacionales, es el liderazgo existente en las organizaciones, en la mayoría de los casos influye en el comportamiento de las personas a nivel grupal e individual, lo que evidentemente tiene repercusión en lo que hacen y como lo hacen los liderados, en este sentido los procesos son piedra angular del alineamiento del personal con la filosofía organizacional. Sin embargo, esto no se construye de la nada, es necesario que se den algunas condiciones a partir de la gestión de procesos de la organización, tal como lo refieren Mintzberg, y Quinn (Ob. Cit.):

Para tener una filosofía organizacional sólida es necesario:

Aprender a trabajar en equipo, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual. (p. 104).

Especialmente el trabajo en equipo mencionado, es precisamente donde el liderazgo es preponderante y esencial para que los trabajadores practiquen los principios derivados a partir de la filosofía y las estrategias organizacionales, en el proceso de provisión en el cual es donde toman la decisión, todo esto bajo la guía de líderes con ética, y que compartan para su expansión hacia sus liderados los elementos contemplados en dichos preceptos. Estratégicamente el subsistema de provisión de talento humano debe estar alineado con la filosofía organizacional, en el proceso de provisión de personas que es precisamente donde se toman las decisiones de incorporar talentos.

Un proceso de gestión de talento humano se alinea al marco de la organización con apego a su misión, particularmente en el subsistema de provisión de talento humano que se debe dar respuesta a qué se necesita para cumplir esa misión. Las empresas establecen que son y a que se dedican mediante un enunciado que por lo general es corto, pero significativo. Mintzberg, y Quinn (Ob. Cit.:118), indican que “la misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser”, por tanto, la declaración de misión tiene efectos estratégicos en toda la organización, tal como lo refiere Páez (Ob. Cit.):

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás (p. 81).

Se puede decir entonces que la misión es un aspecto esencial, y que es un cuerpo casi dogmático de las organizaciones, en el cual toman criterios básicos que se traducen en las prácticas del día a día, en las estrategias que

se ponen en práctica para lograr los objetivos organizacionales, una de ellas es la provisión de talento humano, pues este subsistema queda al servicio de proveer el talento necesario para dar cumplimiento a la misión organizacional.

Por otro lado, la Visión es el resultado de los sueños en acción, Páez (2009:144), en las empresas, la Visión “es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años”. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí. La visión es una determinación de un punto a alcanzar, Mintzberg, y Quinn (Ob. Cit.), señalan que:

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo (p. 130).

El programa de talento humano debe responder a la visión referida a la permanencia de la misma en el tiempo sobre la base de ingresar al talento humano que posea sus principios, y además que tenga las capacidades técnicas requeridas para cada cargo, así como desarrollar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales que permitan cumplir con la visión de la empresa.

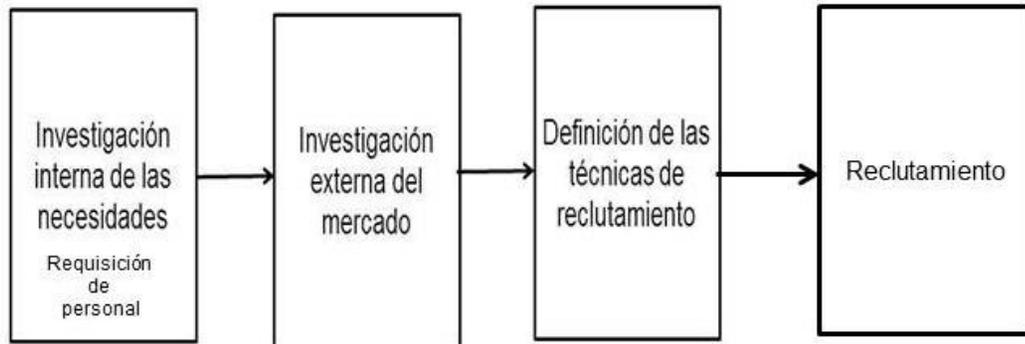
Provisión de Talento Humano

Reclutamiento de Personas

Toda organización debe cumplir con el proceso de aprovisionarse de los mejores talentos de personas para que desempeñen los cargos en la empresa, este proceso resulta complejo y clave dentro de la gestión de talento humano, pues es el principio de una serie de procesos explicados anteriormente; Chiavenato (Ob. Cit.:128), define el reclutamiento de personas como: “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos de dentro de la organización”. La atracción de candidatos no implica su incorporación a la empresa, este proceso esencialmente divulga las necesidades de talento humano en el mercado y atrae a aquellos con las características específicas que necesita la organización. Para Chirinos (2014:55), el reclutamiento consiste en “localizar e invitar a solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”.

Todo el proceso de reclutamiento de talento humano, va precedido de una planificación estratégica, de acuerdo con Chiavenato (Ob. Cit.:128), “el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación, que responde a: ¿Qué necesita la organización en términos de personas?; ¿Qué ofrece el mercado de talento humano?; ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?” para responder estas interrogantes se plantea el proceso estratégico de planeación de reclutamiento de talento humano, de manera gráfica:

Figura N° 4. Planeación estratégica del reclutamiento de talento humano



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

Estos tres sub-procesos son los que conforman el reclutamiento de talento humano, Chiavenato (Ob. Cit.: 128), explica con respecto a la investigación interna de las necesidades que: “es una identificación de las necesidades de talento humano de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo”, en este sentido este proceso es básico y sumamente importante, puesto que se establece a partir de la planeación estratégica de la empresa, y permite realizar búsquedas de talento humano de acuerdo a los planes futuros de la empresa.

a) Requisición de Personal

Cuando la planeación de personal indica la necesidad de contratar nuevo talento humano, la dirección de personal puede evaluar formas alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda. El reclutamiento de personal comienza cuando el jefe de área envía una requisición de personal.

Una requisición de personal, según Chiavenato (Ob.Cit: 131), se define como: “un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles”; Más ampliamente, este concepto se puede interpretar como una forma en la que aparecen los datos indispensables para cubrir puestos vacantes en determinada fecha.

Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de talento humano que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. De acuerdo con Chiavenato (Ob. Cit.:132): este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes. La responsabilidad primaria recae en la unidad orgánica requirente, la cual deberá especificar en la requisición de personal los atributos que deberá reunir el empleado que ocupará el puesto vacante”. La requisición de personal le indicará al departamento de talento humano los requisitos que debe cumplir el solicitante de acuerdo con su experiencia y considerando las políticas de la empresa. Una herramienta en la que se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal es el *perfil o especificación de puestos*.

b) Investigación de las necesidades internas

La investigación de las necesidades internas conlleva inequívocamente a un subproceso que se conoce como la planeación de personal, el cual define Chiavenato (Ob. Cit.), como:

El proceso de decisiones sobre los talentos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos

necesarios para la actividad organizacional futura (p. 128).

La provisión de personas de acuerdo a lo anterior, debe interpretar las necesidades internas teniendo en cuenta la misión y la visión organizacionales, de este modo se garantiza que las personas incorporadas sean las adecuadas, en cantidad, características y cualidades para que se encuentren en la empresa aportando su talento en el momento necesario de acuerdo a la planificación estratégica general de la empresa.

Existen varias formas de realizar la planificación de la provisión de talento humano, entre las cuales se encuentra el *modelo basado en la estimado de la demanda del producto o servicio*, se trata de prever en cuanto a las variaciones de lo que la empresa planifica en base a las fluctuaciones que tiene en el caso de estudio de la presente investigación del producto que ofrece, es decir, la empresa de acuerdo a la visión organizacional presentada en el Capítulo I, pretende expandirse y crecer, por tanto este modelo le permite de acuerdo a las proyecciones de la cantidad de productos que espera ofertar y vender incrementar el talento humano con base en las proporciones de incremento de producción que necesite para alcanzar sus metas organizacionales.

Otro de los modelos utilizados para la planificación de la provisión de talento humano, es *el basado en los segmentos de puestos* Chiavenato (2011:129), afirma que: “Este modelo se enfoca el nivel operativo de la organización, es una técnica de planeación propia de las empresas grandes”, tiene como premisa proyectar la provisión de personas de acuerdo a los niveles de rotación de los puestos, esto permite prever antes de que ocurra la necesidad latente (desincorporación por renuncia, finalización de contrato,

despido o jubilación) el talento necesario y que no afecte las operaciones de la organización.

Teóricamente, otro de los modelos utilizados es el denominado modelo de sustitución de puestos clave, acerca del cual Chiavenato (2011:130), menciona que: “muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización”; este modelo implica tener una respuesta inmediata ante el retiro por cualquier motivo de puestos clave dentro de una empresa, su principal ventaja es que motiva a los trabajadores a permanecer en la empresa ya que es una estrategia de desarrollo de carrera, la desventaja principal es que por lo general su aplicación es posible sólo en puestos de medios a altos en la jerarquía organizacional, con niveles medios o elevados de profesionalización.

El reclutamiento se puede realizar de dos maneras, utilizando fuentes internas o externas. La fuente de reclutamiento, tal y como la define Castillo (2003:105), es el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra a las personas interesadas en vincularse laboralmente a ella. Todos los aspectos referidos a los tipos de reclutamiento, serán abordados en el siguiente apartado.

c) Investigación externa del mercado

La investigación externa del mercado de talento humano tiene que ver con las personas que están disponibles o son candidatos potenciales para ocupar las necesidades internas de la organización, así lo refiere Chiavenato (Ob. Cit.: 131), “una investigación de mercado de talento humano tiene como

objeto el segmentar el mismo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución”. El mercado de talento humano puede presentarse complejo, es por ello que la segmentación contribuye a simplificarlo para su análisis útil en el reclutamiento. La segmentación de mercado debe hacerse de acuerdo a la preparación y naturaleza del cargo solicitado, a continuación se presenta una figura que permite ver los principales segmentos de mercado de talento humano:

Figura N° 5. Segmentación del mercado de Talento Humano



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

d) Definición de las técnicas de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que no es único sino heterogéneo de acuerdo con cada empresa. Se puede clasificar como una función de *staff*, puesto que ningún analista, gerente o persona dentro del departamento de gestión de talento humano toma la decisión de iniciar un proceso de

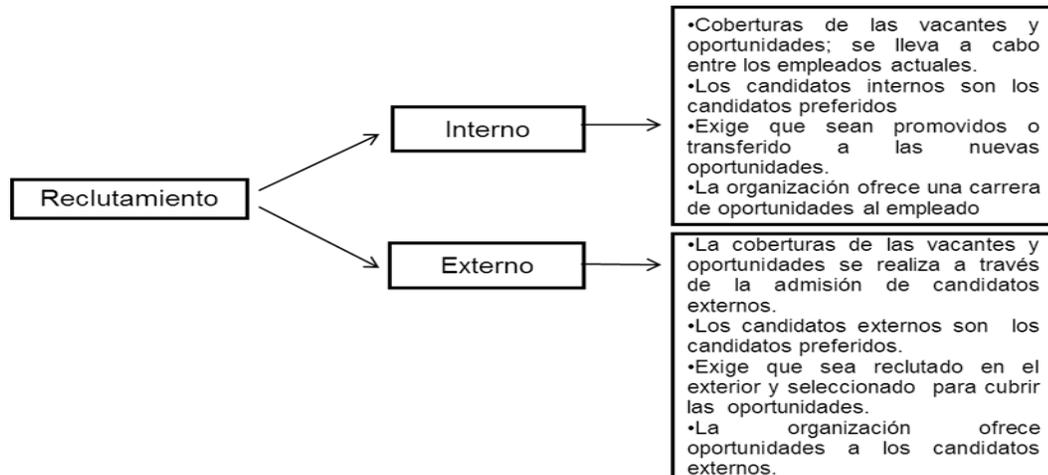
reclutamiento, sino que quien toma la decisión es un gerente, jefe o responsable de una línea de mando, generando lo que se conoce como una requisición talento humano.

El paso siguiente es desarrollar una lista de aspirantes utilizando las fuentes de reclutamiento de talento humano, como lo es la propia organización o las áreas del mercado laboral. Castillo, (2003:154), hace mención a las fuentes que sirven "...para enfocar y dar a conocer la existencia de oportunidades de trabajo fuera de la organización". Estas fuentes brindan a la organización varios puntos de vista en los cuales las fuerzas de oferta (personas que buscan empleos), y de demanda (patrones que buscan gente para trabajar), reaccionan entre sí; la fuente de reclutamiento es el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra las personas interesadas en vincularse laboralmente a ellas.

Tipos de reclutamiento

Para abastecer las necesidades de provisión de talento humano, las organizaciones deben acudir a fuentes para obtener posibles candidatos, estas pueden ser tanto internas como externas, las primeras se refieren a las personas que ya forman parte de la organización pero que se encuentran desempeñando otras actividades diferentes a las del cargo requerido, y que probablemente cumplan con el perfil solicitado en el cargo vacante; mientras que el reclutamiento externo se refiere a otras fuentes del exterior de la empresa de donde pueden provenir los candidatos.

Figura N° 6
Reclutamiento interno y externo



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

a) Reclutamiento Interno

Dentro del proceso de reclutamiento existen dos fuentes de captación de personal las cuales están las internas y las externas. Según Cabrera, Dolan y Jackson (2003:73), “el reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados o traslado de estos”. Se puede decir que el reclutamiento interno, tiene una característica muy particular puesto que puede brindarles a los empleados de una empresa la probabilidad de ser considerados para un cargo, así como también la seguridad, desarrollo ciertas metas profesionales y personales de estos individuos.

El reclutamiento interno está asociado muchas veces con los planes de desarrollo de carrera dentro de la empresa, aunque no ocurre necesariamente sólo en estos casos, en algunas oportunidades es casual, se da el caso que aunque la empresa prefiera contratar personal externo

(políticas de la empresa) resulta más viable promover vertical o diagonalmente a una persona que ya forma parte de la organización, bien sea por que los conocimientos y la experiencia en la empresa le brindan una ventaja considerable sobre cualquier otro candidato externo o por alguna otra razón que considere la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa.

La organización debe tener en cuenta que el reclutamiento interno, tiene varias ventajas como la motivación de los empleados, impulsa el sentido de pertenencia hacia la institución, menor costo y mayor efectividad de elegir a la persona ideal para el puesto, pero también presenta ciertas desventajas a nivel del personal que labora dentro de las instalaciones de la empresa, ya que puede proveer el conservacionismo y no darle la oportunidad a la innovación, genera malestar entre los compañeros de manera que no haya colaboración entre ellos.

Como en todo proceso que involucra la relación entre los actores: trabajador, patrono y organización, existe la posibilidad de encontrar tanto ventajas como desventajas en el momento de la evaluación y monitoreo del mismo; entre las ventajas del reclutamiento interno, según Chirinos (Ob. Cit.), se pueden señalar:

Es más económico ya que optimiza los costos de avisos de prensa, empresas especializadas, costos de inducción

Es más rápido, dependiendo de la disponibilidad del trabajador de ser transferido o promovido.

Presenta alto índice de validez porque el candidato es ya conocido.

Fuente poderosa de motivación a las personas

Aprovecha la inversión hecha por la empresa en términos de entrenamiento y perfeccionamiento del talento humano (p. 60)

Además de las ventajas mencionadas anteriormente, la inducción en el reclutamiento interno se reduce al puesto de trabajo, ya que el candidato seleccionado a ser promovido al cargo a ocupar conoce los aspectos esenciales de la organización, estrategias, cultura, valores, normas, entre otros, además de los procesos generales de la misma. El reclutamiento interno en muchos casos es una herramienta para el desarrollo de carrera, como se menciona los empleados se motivan más cuando tienen posibilidades de ascender en la organización, aunado a ello las personas en la actualidad se encuentran constantemente en procesos de formación para su mejoramiento y crecimiento profesional, y cuando la empresa a la que pertenecen les fija un techo organizacional (límites de ascenso) simplemente comienzan a buscar opciones de empleo en otras empresas que les permitan seguir desarrollándose.

Al mismo tiempo que se identifican ventajas en el reclutamiento interno, también existen una serie de desventajas por las cuales en muchas organizaciones se prefiere el reclutamiento externo en detrimento del interno. En este sentido, Chirinos (Ob. Cit.), identifica las principales desventajas del reclutamiento interno:

Exige hacer más énfasis en la selección de los nuevos empleados ya que deben poseer un gran potencial de desarrollo de manera que puedan ser promovidos.

Puede generar un conflicto de intereses en las personas que no demuestran condiciones o no tienen potencial para ocupar otras posiciones, limitando el ingreso de nuevos talentos con potencial para evitar una futura competencia.

No puede hacerse en términos globales, debido a que los reemplazos deben poseer las cualidades para el cargo a ocupar (p. 60).

El reclutamiento interno de acuerdo a lo anterior es una técnica importante para la empresa, pues permite desarrollar a las personas cuyos talentos ya han sido identificados, sin embargo puede generar conflictos entre compañeros que aspiran al mismo cargo, además existen limitaciones como el cumplimiento del perfil, lo cual puede ser malentendido por los trabajadores al considerar que pueden aspirar a un puesto superior por antigüedad o rendimiento laboral. Otro aspecto importante es que al elegir un candidato desde afuera de la empresa (reclutamiento externo) este debe tener cualidades o talentos para desarrollar de acuerdo a los planes de carrera de la empresa, igualmente el reclutamiento interno siempre debe ser complementado por el externo para sustituir algún cargo de la jerarquía inferior de la organización, al promover o transferir a quienes se encontraban en este.

b) Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo puede brindar a la organización nuevas ideas, así como también diferentes puntos de vista en cuanto a la resolución de conflictos. Para Chiavenato (2009:267), el reclutamiento externo “se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humano, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”.

A pesar de que el reclutamiento externo es costoso, ofrece ciertos beneficios, ya que puede captar personal con mucho potencial y con ideas frescas que muchas veces es necesario tener en las organizaciones.

Es necesario destacar que existen ciertos criterios que se debe tener en cuenta al momento de realizar el reclutamiento externo de la manera más precisa, para Chirinos (2009), existen cinco componentes los cuales son:

- Definición de los objetivos y políticas de reclutamiento, tanto para la utilización de la fuente como para la obtención de los diversos tipos de trabajadores.
- La organización debe reclutar siguiendo políticas y procedimientos definidos.
- Se debe dar toda la importancia posible a los mecanismos de anticipación de los requerimientos de personal en la empresa.
- Se debe considerar los mecanismos para el conocimiento de las características de la fuerza de trabajo.
- Se deben considerar los mecanismos de evaluación y control de los procesos de reclutamiento. (Pag.51)

Estos componentes son necesarios al momento de aplicar el reclutamiento externo para la búsqueda del personal tanto con discapacidades motoras como para las convencionales, puesto que, son elementos claves para una mejor búsqueda. Existen muchas ventajas al momento de aplicar el reclutamiento externo, ya que, transforma la cultura organizacional al captar personal que tenga competencias, al momento de una necesidad específica la persona contratada puede tener mejor habilidad de resolución, sin embargo, puede tener desventajas puesto que, desmotiva al personal que está dentro de la organización, al nivel financiero suele ser más costoso y con un alto índice de tiempo para cerrar la vacante.

En ocasiones es necesario que en las organizaciones ingrese nuevo personal, con visiones diferentes a las que se tienen dentro de la empresa, con experiencias laborales distintas, de esta manera se contribuye a la adaptación de la empresa al entorno. Otro de los problemas principales, es la

competitividad que se genera entre los empleados al competir por una vacante, en ocasiones esa competitividad se transforma en conductas negativas para la organización, incluso pueden caer los empleados en faltas éticas en el ejercicio de sus funciones, por lo que en muchos casos los Gerentes prefieren no correr ese riesgo.

El reclutamiento externo por su parte, tiene como principal ventaja el traer nuevas experiencias a la organización, lo que permite a la organización actualizarse con respecto al ambiente externo a través de diferentes enfoques de las diversas situaciones que pueden presentarse dentro de la misma, Chiavenato (2009), también mencionan en relación al reclutamiento externo como ventajas que:

Enriquece los recursos humanos en la organización si la política es recibir nuevas ideas del futuro profesional.

Logra que la organización disfrute de un entorno de inversiones de capacitación, ya efectuadas por otros bien sea por otras organizaciones o por los mismos candidatos, por lo que muchas empresas prefieren realizar este tipo de reclutamiento.

Se aprovecha especialmente cuando el nuevo personal cuenta con una experiencia igual o mayor a la existente en la organización (p. 148)

Este reclutamiento se impone sobre el interno en especial cuando hay brechas de formación entre el personal de la empresa y las necesidades de los cargos vacantes, si la brecha es muy amplia es más económico y más seguro contratar a personas externas a la organización. Del mismo modo, el reclutamiento externo, presenta también una serie de desventajas que Chiavenato (2009), identifica como:

Tardan más tiempo que el reclutamiento interno por el periodo empleado en las técnicas del reclutamiento más

adecuada, la presentación de candidatos, recepción, preparación inicial con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación. Mientras más complejo sea el cargo existe la posibilidad de que el proceso sea más largo.

Es más costoso, exigen inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, de reclutamiento, gastos operacionales, etc. (p. 149)

Independientemente del método seleccionado de acuerdo a las políticas de la empresa y las consideraciones de los cargos a ocupar, el reclutamiento provee a la organización de candidatos para cubrir las necesidades de aprovisionamiento de personal. Para disponer de los candidatos es necesario acudir a las fuentes de reclutamiento, queda entendido que en el caso del reclutamiento interno la fuente que provee los candidatos es la propia organización, pero en el caso del reclutamiento externo existen diversas fuentes, las cuales serán abordadas en el próximo apartado.

Fuentes de reclutamiento externo

El aprovisionamiento de recursos humanos en su etapa de reclutamiento, específicamente externo, puede abastecerse de candidatos desde diversas fuentes, depende de variables como las políticas de la organización, los recursos disponibles, y el perfil del cargo a ocupar, entre otros.

a) Banco de reclutamiento o archivo de elegibles

Inicialmente, se deben consultar los archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de selección. Castillo (2003:203), considera que “la solicitud de estas personas por área de actividad, constituyen un banco de reclutamiento, debe tenerse en cuenta

que este es el sistema de reclutamiento de menos costo y que cuando no funciona el proceso requiere de mayor tiempo”. Los bancos de reclutamiento por lo general se abastecen de procesos de reclutamiento anteriores, los candidatos que cumplen con los perfiles y que no han sido seleccionados (por haber seleccionado otro perfil más sobresaliente).

La principal ventaja es que los candidatos que quedan almacenados han tenido la estimulación a pertenecer a la organización previamente, lo cual puede facilitar su contacto y el proceso de selección si aún están interesados (depende mucho del prestigio de la empresa, la remuneración y planes de carrera). La principal desventaja que presenta esta fuente de reclutamiento es que en muchas ocasiones los candidatos que se encuentran en el archivo o banco de reclutamiento puede estar empleados en otra empresa, en estos caso depende mucho de la competitividad de la empresa a nivel de remuneración, beneficios, estabilidad laboral, planes de desarrollo de carrera, imagen corporativa, entre otros.

b) *Referencias internas de trabajadores*

También, la presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa es un sistema de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, esta presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza a la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

c) Instituciones Educativas o Gremios Profesionales

Las instituciones educativas y gremios o colegios profesionales son utilizados también como una fuente para recabar candidatos en el reclutamiento externo, Castillo (2003:204), también refiere las “Instituciones Educativas, permite a las empresas estar en contacto con personas con conocimientos técnicos y profesionales”. La actualización de los conocimientos de las personas que culminan carreras profesionales o técnicas es muy deseable por las empresas, también en especial cuando buscan personas jóvenes para desarrollarlas dentro de la organización. Los gremios o colegios profesionales también aglutinan a una fuerza de trabajo capacitada importante que puede ser tomada en cuenta al momento de la búsqueda de candidatos externos.

d) Sindicatos

Otra fuente que se puede considerar son los contactos con Sindicatos, Castillo (2003:204), explica que para “algunas empresas por razones convencionales tienen la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos; sirven más como estrategia de apoyo que como estrategia principal”. Las relaciones laborales muchas veces involucran convenios que sugieren a los sindicatos como fuente de reclutamiento externo, además cuando se busca personas con experiencia los sindicatos por rama u oficio por lo general cuentan con archivos de candidatos que poseen amplia experiencia.

d) Agencias de Empleo

Las agencias de empleo, también son una alternativa a considerar, su misión es suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por la empresa solicitante; pueden ser públicas o privadas, su costo depende de la especialidad que se requiere de los solicitantes. Las agencias de empleo públicas por lo general ofrecen una gran cantidad de candidatos cuando su especialización no es mayor, sin embargo, a medida que la especialización y profesionalización se incrementa resulta más idóneo acudir a agencias privadas.

e) Fuentes Masivas

Por su bajo costo, las fuentes anteriores deben ser consideradas antes de acudir a fuentes masivas como anuncios en diarios, revistas e Internet; Castillo (2003:205), indica que “el aviso de prensa o de internet se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo puesto que se dirige a un público en general”. Otro medio lo representan los anuncios por Internet, donde se coloca la solicitud de aspirantes y estos a través de correos electrónicos pueden enviar su currículum vitae a las empresas, es más limitado pero es una de las herramientas más económicas a nivel masivo, y tiene gran auge en la actualidad.

Selección de Talento Humano

De igual manera es importante señalar que el proceso de selección resulta muy importante dentro de las organizaciones, particularmente en el proceso de provisión de talento humano debido a las rotaciones, los

movimientos internos, las jubilaciones, entre otros, Chirinos (Ob. Cit.: 71), lo define como: “una serie de pasos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso inicia al momento que una persona solicita empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. El proceso de selección, así como también el de reclutamiento van vinculados, ya que ambos son de suma importancia en las organizaciones, puesto que se está buscando y seleccionando la persona más idónea que cubra el perfil del cargo vacante.

Para efectos de esta investigación se hace especial énfasis en lo que para Chirinos (Ob. Cit.), son las características esenciales de la selección de talento humano:

- a) Es un proceso continuo por que la rotación es inevitable.
 - b) Es un proceso complejo que necesita mucha información para tomar decisiones.
 - c) Posee variables humanas difíciles de medir, por lo cual busca información completa, confiable y válida.
- (p. 72)

En el contexto organizacional la selección de talento humano es una de las tareas más importantes, ya que la mano de obra es escasa y por lo general las personas se mantienen en contextos agradables cuyas remuneraciones les permitan el logro de sus objetivos personales, sin embargo las transformaciones alrededor del mundo del trabajo, tomando como referencia aspectos como la globalización, el desempleo, la crisis de los modelos productivos, genera oportunidades para quienes tienen la responsabilidad de gestionar la selección de talento humano, en tanto estos últimos sepan aprovecharlas.

Los candidatos, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida el proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta el proceso puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

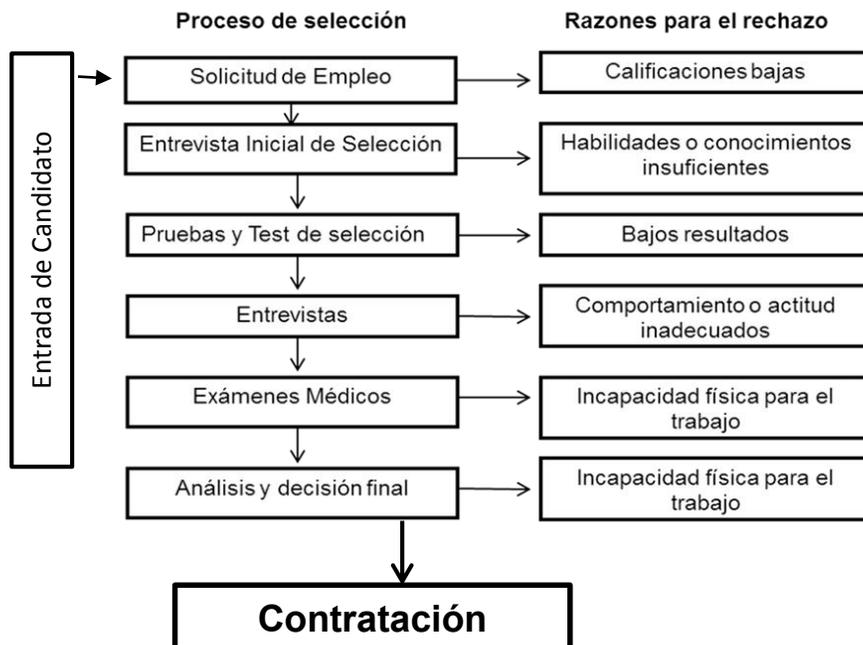
Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también debe ser considerados: la oferta limitada de empleo, que genera gran cantidad de personas en búsqueda de trabajo, los aspectos éticos en las políticas de la organización de acuerdo a los criterios de selección, la discriminación racial, religiosa es una pauta ética que debe tenerse en cuenta siempre que la naturaleza del cargo no implique una discriminación admisible por el tipo de actividad (por ejemplo, en una embajada, se solicita personal que sea de nacionalidad del país representado, en una institución religiosa, se solicita personal que comparta esa religión).

En el instante que una organización desee activar la búsqueda de personal para cubrir una vacante por diferentes motivos, los candidatos deben pasar por una serie de procesos en los cuales están el reclutamiento, siguiendo con la selección del personal en la cual actúa como un filtro, dejando así la contratación del personal más idóneo para el cargo. La selección cuanta con diferentes etapas, Chiavenato (Ob. Cit.), explica que:

El proceso comienza con la solicitud de empleo y revisión del currículum, siguiendo con las pruebas psicométricas o test, la entrevista de recursos humanos, luego la entrevista técnica, referencias laborales, exámenes médicos y por último la contratación, cada

una de estas tiene cierto grado de dificultad en la cual dejara fuera del proceso a los candidatos que no cuenten con las competencias exigidas por la empresa (p. 193)

Figura N° 7
Proceso de Selección como Secuencia de Etapas



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014) a partir de Chiavenato (2011)

Toda persona que ingresa a una organización, debería recibir un proceso de inducción de personal, el mismo se refiere a todo lo concerniente a la orientación e integración de un individuo al puesto, al jefe de grupo de trabajo y a la organización en general. La inducción es un proceso muy importante para las empresas que valoran a su talento humano, pues se entiende que las mismas se preocupan por la inducción del nuevo trabajador, estableciendo planes para lograr su pronta integración a la empresa u

organización para el logro de los objetivos correspondientes. La inducción introduce al nuevo trabajador a la empresa, no sólo a través de una bienvenida amistosa sino también mediante un proceso formal orientado a motivar e integrar al nuevo empleado a la empresa, en cuanto a su misión, visión, políticas, procedimientos y demás aspectos de interés para su mejor funcionamiento.

Inducción de Personal

Toda persona que ingresa a una organización, debería recibir un proceso de inducción de personal, el mismo se refiere a todo lo concerniente a la orientación e integración de un individuo al puesto, al jefe de grupo de trabajo y a la organización en general. La inducción es un proceso muy importante para las empresas que valoran a su talento humano, pues se entiende que las mismas se preocupan por la inducción del nuevo trabajador, estableciendo planes para lograr su pronta integración a la empresa u organización para el logro de los objetivos correspondientes. La inducción introduce al nuevo trabajador a la empresa, no sólo a través de una bienvenida amistosa sino también mediante un proceso formal orientado a motivar e integrar al nuevo empleado a la empresa, en cuanto a su misión, visión, políticas, procedimientos y demás aspectos de interés para su mejor funcionamiento. Con respecto a esto Chirinos (Ob. Cit.), señala lo siguiente:

El proceso de orientación e inducción es considerado como un proceso lógico, compuesto por una serie de funciones que están relacionadas entre sí, el cual se utiliza en la administración de personal y/o de recursos humanos tanto en la fase de inicio así como también en la de desarrollo del individuo dentro de la organización. Realmente, se puede decir, que es la primera etapa del trabajador en la empresa, tanto desde ese punto de vista

legal como en el práctico, la inducción constituye un período de prueba que viene hacer el proceso final del reclutamiento y a su vez el primer paso del individuo dentro de la organización. La primera impresión es fundamental no sólo para el individuo sino también para el futuro de la organización. (p.120)

De lo anterior se desprende, que la inducción de personal es un buen comienzo para el trabajador de nuevo ingreso, ya que a través de ella conocerá cuáles son sus deberes y derechos, así como lo concerniente al puesto de trabajo y cuáles son los objetivos de la organización para saber hacia dónde va; lo cual le permitirá establecer metas y tener un mejor direccionamiento orientado a alcanzar los objetivos propuestos. Todo esto, tiene un efecto positivo para la alineación estratégica de los trabajadores en relación a la empresa, como proceso de finalización de la provisión de personas.

El proceso de inducción, como afirma Chiavenato (Ob. Cit.:154), “constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización”. También algunos autores como Cabrera, Dolan, y Jackson (2003), aseguran que: “este tipo de procesos hacen un aporte especial a la socialización, así como a la eficacia de las decisiones tomadas con respecto a la ubicación y selección del personal dentro de la organización”, trayendo como consecuencia una menor rotación de personal o algún otro tipo de comportamiento negativo que pueda poner en riesgo el bienestar del trabajador y aleje a la empresa de cumplir con los objetivos propuestos.

De acuerdo con los autores mencionados, entre los propósitos de la inducción se encuentran, una más rápida integración del nuevo empleado, lo que permite una absorción de los valores, normas, comportamientos y

políticas de la organización, implicando esto necesariamente que la información que se maneje durante la inducción sea clara y precisa, de este modo el trabajador puede sentirse más cómodo en su puesto además le da la oportunidad de identificarse con la empresa.

La importancia del proceso de inducción se manifiesta también según Cabrera, Dolan, y Jackson (2003), en la “reducción de costos en la puesta en marcha, ya que ese período resulta ser el menos productivo. Una disminución de los niveles de estrés y curiosidad presentes en los nuevos empleados”, debido a que estos tienen el deseo de realizar de manera correcta sus tareas y al no rendir de acuerdo a las normas de la organización les puede causar problemas de ansiedad, estrés, dificultar la adaptación, entre otros, lo cual no resulta beneficioso ni para la empresa ni los trabajadores.

El tiempo de los supervisores y compañeros de trabajo es igualmente un recurso que se debe usar de manera productiva y ahorrativa, es por ello que un proceso de inducción adecuadamente implementado puede contribuir a éste propósito. Esta situación es fácilmente visible cuando los nuevos trabajadores están más claros en sus tareas, porque no manifiestan tantas inquietudes a supervisores o compañeros con respecto a las mismas. Cabrera y Rincones (2005), plantean que la inducción consta de tres principales propósitos:

- Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización
- Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño
- Reforzar una impresión favorable

Tal y como asevera Chiavenato (Ob. Cit.:149), “el principal propósito de la inducción es que el nuevo empleado internalice e incorpore valores, normas y comportamientos que la organización considere imprescindibles para un adecuado desempeño del trabajador teniendo como consecuencia el logro de los objetivos organizacionales”. La internalización de los objetivos organizacionales es un aspecto clave a nivel estratégico de la provisión de personas, puesto que permite incorporar al nuevo trabajador a la estrategia de la empresa.

Por otro lado Chiavenato (Ob. Cit.: 154), afirma que: “la inducción puede ser desarrollada también por la sección de entrenamiento, mientras que en otras es organizada por éste departamento y ejecutados por el gerente de línea”. El personal que recién inicia labores en una empresa posee capacidades y potencialidades que en algunos casos están ocultos y en otro bastante manifiesto, por ello es importante que el responsable del proceso de inducción deba estar atento a los aspectos antes mencionados. Este hecho puede lograr que éstas potencialidades y habilidades sean desarrolladas y ser de utilidad en la organización, además de al trabajador, contribuyendo así al desarrollo y formación del mismo. En este sentido Chiavenato (Ob. Cit.), señala que:

Sí el supervisor desempeña un buen trabajo en la ejecución de tareas claves, el empleado ve la organización de manera positiva; si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en su labor con el nuevo empleado, éste verá la organización de modo negativo. (p. 156).

Desarrollar una actitud favorable por parte de las personas responsables de aplicar la inducción permitirá identificar al nuevo empleado con la

organización de manera más expedita, pudiendo alcanzar los objetivos de esta.

De manera general Castillo (2003), indica que la inducción comienza a tomar forma en la selección, puesto que, es en esta fase específicamente en la entrevista, cuando se le indican los aspectos generales de la organización al nuevo trabajador, como por ejemplo, puesto de trabajo y beneficios. Estos temas serán nuevamente abordados y profundizados en el proceso de inducción una vez contratado. Castillo (Ob. Cit.), asegura que:

Los candidatos al puesto reciben cierta orientación sobre la organización aun antes de ser contratados. Una vez contratados el empleado, la organización inicia el programa formal de orientación a dos niveles: Orientación sobre la organización y orientación sobre el departamento y el puesto. (p. 159)

En los dos niveles antes mencionados la información se divide en dos, en el primer nivel se encuentra la relacionada con la organización como por ejemplo:

- Misión de la organización
- Lugar que ocupa la organización en el mercado
- Origen de la organización
- Misión y visión de la organización

Mientras que en un segundo nivel, se encuentra la información relacionada con el departamento y puesto de trabajo donde se desarrollarán las actividades del nuevo trabajador, como por ejemplo:

Documentación a firmar:

- Notificación de riesgo
- Plan de seguros
- Dirección personal
- Contrato
- Plan de inducción

Además, Castillo (Ob. Cit.), señala que también es de utilidad la siguiente documentación:

Organigrama de la empresa, mapa de las instalaciones de la empresa, copia del manual de política, lista de vacaciones y prestaciones complementarias ejemplares de formularios, fecha y procedimientos de evaluación de resultados, ejemplares de otros formularios necesarios (de reembolso, de gastos), procedimientos de energía y prevención de accidentes, ejemplar de boletín o revista de la empresa, número de teléfonos y localización de personal clave de la empresa (personal de seguridad) y los ejemplares de planes de seguros. (p.47)

Toda esta información se suma a una serie de elementos vitales en el proceso de inducción en el cual se ve inmerso el trabajador y el cual es dirigido principalmente por el departamento de recursos humanos bajo políticas y normas acordes a la filosofía de la organización, por ende, será un factor que permitirá alinear al nuevo trabajador con la estrategia de la empresa y del departamento donde laborará.

Para lograr alcanzar los objetivos del proceso de inducción se hace necesario tomar en cuenta el tiempo a invertir en el mismo, el cual va permitir al nuevo trabajador internalizar la información recibida, que es un factor determinante para lograr un buen desempeño. En relación a esto, Castillo (Ob. Cit.) señala que:

El plan de inducción dependerá de lo que el nuevo empleado tiene que, debe y puede saber. También se determinará por la cantidad de inducción que la organización delegue en la gerencia de línea y por el volumen de recursos que la organización esté dispuesta o pueda dedicar a la aclimatación del personal nuevo. (p. 58).

Por tal razón, es necesario administrar el tiempo de acuerdo al nivel de relevancia y complejidad de la tarea a realizar en el cargo. Basado en esto, el departamento de recursos humanos haciendo evaluaciones sobre las dificultades de las diferentes actividades a desempeñar, si bien no existe una limitación en el tiempo es importante que lo tomen en cuenta.

La Provisión de Personas como Estrategia de Gestión de Talento Humano: Perspectiva Actual

En todo el proceso de provisión de personas descrito en este capítulo, es posible identificar sus características y vincularlo con las estrategias organizacionales, pero más allá de la perspectiva teórica, cabe preguntarse, ¿Puede ser utilizada la provisión de personas como una estrategia de gestión de talento humano?. La respuesta a priori que surge es que sí, por un análisis bastante simple, si se provee a la empresa del candidato ideal para el puesto indicado, las expectativas de éxito son muy buenas tanto para el trabajador como para la organización.

Pero tomando en cuenta la realidad empresarial de la actualidad, se hizo una revisión donde se pudo verificar que la premisa que da título a este apartado si se cumple. En primer término se hace referencia al artículo científico publicado en la revista CICAG, de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández por Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), denominado “Gestión

Humana en Organizaciones Postmodernas. Base Fundamental hacia La excelencia organizacional”.

En el mencionado artículo se expone como cada uno de los subsistemas de Gestión de Talento Humano tienen un componente estratégico, en el caso de la provisión de personas, los autores llegan a la conclusión que si bien se encuentra en plena interacción constante con los demás subsistemas, es el principio lógico de la estrategia de Talento Humano, se identifica a la provisión de personas como un factor fundamental para el éxito en este sentido, pues son las personas las encargadas de cumplir con las metas, objetivos, misión, visión y puesta en práctica de los valores deseados, así el reclutamiento implica una búsqueda acertada de candidatos que tengan las características, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo la estrategia, la selección enlaza la elección de los mejores talentos con estas características para permanecer en la empresa, y la inducción tiene la función, entre otras, de dar a conocer tales estrategias y la sensibilización de las personas hacia estas.

Asimismo, Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), mencionan que los retos del entorno cambiante implican necesariamente que: “no sólo debe prestarse atención a los factores de producción y mercadeo, sino lograr una integración total de la Gestión Humana con la misión y visión de toda la organización de manera que ella se sienta parte integrante del negocio”. En tal sentido, la Gestión de Talento Humano en cada uno de sus subsistemas incluyendo la provisión de personas, debe estar enfocada a la estrategia organizacional para generar un entorno competitivo hacia dentro de la empresa.

Un caso práctico, ocurre en las empresas que se plantean proyectos de envergadura en el tiempo. En un artículo denominado: “Provisión y selección

de personal para cumplir la estrategia corporativa de expansión geográfica” publicado por Garza (2014), se expone que Novotech, una empresa trasnacional de sistemas informáticos ha sido contratada por una empresa con sede en Monterrey, México, por lo que ha propuesto el reto al Director de Recursos Humanos de esta los planes de expansión geográfica que implican el crecimiento de la plantilla total de Novotech en esta región en un 460% de la plantilla actual de trabajadores. Garza (2014), expone que:

Es importante resaltar que —aunque este contrato garantiza que se cumpla una de las estrategias corporativas del negocio que consiste en la expansión geográfica— el Gerente de Recursos Humanos tendrá que garantizar el ingreso del personal para este proyecto y la administración estratégica de recursos humanos que demanda la Dirección General, y los colaboradores que brindan servicios a los demás clientes de Novotech (p. 1).

Lo expuesto anteriormente evidencia que necesariamente, para cumplir con la estrategia macro de la organización que consiste en la expansión geográfica, el Gerente de Recursos Humanos debe poner en práctica una estrategia de provisión de personal que garantice se ingrese a las personas que se necesitan, y que éstas tengan las características indicadas para que permanezcan en la empresa y logren los objetivos macro. Esta situación ocurre en la actualidad en diferentes partes del mundo, e implica un esfuerzo estratégico por parte de los encargados de provisionar el talento humano a las organizaciones, una provisión sin un pensamiento estratégico previamente concebido, genera altas rotaciones, conflictos organizacionales, eleva los costos de la provisión de personas y disminuye la productividad.

También es importante mencionar el trabajo de Martínez (2012), titulado “Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis

empírico”, en el cual esboza mediante ejemplos reales como la estrategia de talento humano es vital en cada uno de los subsistemas. Martínez separa la estrategia de la planificación, argumentando que la estrategia son ideas abstractas, enfocadas en lo que se quiere hacer con una organización, la planificación en cambio implica el cómo se cumple con la estrategia, en lo que si coincide con la mayoría de los autores, es que la estrategia es la base sobre la cual se debe planificar.

En cuanto a la estrategia en la provisión de personas, el autor indica que una adecuada estrategia para incorporar personas se deriva de la estrategia general de la empresa, y además, esta debe existir claramente porque este proceso lo considera vital para el cumplimiento de los objetivos, ya que “las personas son el activo fundamental y engranaje esencial para hacer funcionar todo: si no se tiene a las personas adecuadas en el momento adecuado, no se lograrán los objetivos, por lo menos en el nivel esperado” sentencia.

Por los casos expuestos anteriormente, se puede decir que en la actualidad la provisión de personas es parte de los elementos estratégicos a tomar en cuenta al momento de definir el cuerpo dogmático de una empresa, dada su trascendencia y relevancia significativa para el éxito organizacional, se concluye que si bien los subsistemas de gestión de talento humano actúan al mismo tiempo, el inicio lógico para el abastecimiento de los demás procesos y por ende del funcionamiento de la empresa es la provisión de personas, no se logra realizar el trabajo sin personas, ni mucho menos aplicar el resto de los subsistemas, de allí su importancia y estricta necesidad tanto de funcionamiento, pero más allá de una simple provisión de personas, que ésta tenga una visión estratégica.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está referido al conjunto de operaciones y procedimientos metodológicos, que le dan carácter científico a una investigación, define la manera en que se procede para alcanzar los objetivos, de allí su importancia y su estructuración, por medio de la determinación de la naturaleza de la investigación, población y muestra, estrategia metodológica y la técnica e instrumentos de recolección de datos.

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación, son los diversos criterios de clasificación entre los que se ubica a una investigación; inicialmente se debe establecer el tipo de investigación, el cual está determinado por el nivel profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, lo que se puede denominar también, como la manera en que se pretende entender a las variables. Por lo tanto, en este caso la investigación se puede catalogar como descriptiva, ya que lo que se busca es caracterizar la situación concreta del subsistema de provisión de personas en una empresa de producción y venta de asfalto.

En este sentido, se pretende establecer una descripción del proceso de provisión de talento humano en la organización objeto de estudio, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores; a este respecto parafraseando a Arias (2012), el fin de esta investigación es establecer la estructura de comportamiento del área específica de provisión de personas, dentro de la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, se encuentra la categorización derivada del diseño de la investigación, el cual viene definido por la forma en que se propuso obtener la información pertinente para realizar el estudio o bien, podría decirse que se establece por medio de las decisiones que se toman en función de determinar el proceso de recolección de datos; Hurtado (2007) agrega además, que dichos datos son los que le permiten al autor darle validez a la investigación, de allí la importancia del diseño elegido.

De acuerdo a lo antes propuesto, esta investigación está enmarcada en la modalidad de campo, ya que el estudio se basó en la recolección de datos de diferentes fuentes dentro de la empresa o bien sea la recolección de datos directamente de la realidad. Por consiguiente, se puede decir que se utilizarán fuentes vivas, que aportarán datos relevantes para llevar a cabo la investigación, estas fuentes también son llamadas primarias y se encuentran totalmente relacionadas con el objeto de estudio.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica viene dada por la necesidad de un procedimiento que las investigadoras deben seguir para llegar a los datos, destacando la manera de cómo fueron apareciendo los distintos factores, dimensiones e indicadores que soportan la investigación. Para los efectos de este trabajo de grado se consideró apropiada la operacionalización de los objetivos específicos a través de un cuadro técnico metodológico. De acuerdo a lo antes mencionado, se procedió a configurar el cuadro técnico metodológico, con la finalidad de operacionalizar los objetivos planteados y poder alcanzarlos por medio de técnicas de recolección de datos propuestas. Cabe destacar que en esta fase de la investigación sólo se operacionaliza el primer objetivo específico.

Cuadro N° 1
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos	Fuente
- Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada a la producción y venta de asfalto ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo	Proceso de reclutamiento del talento humano	Conjunto de pasos a seguir que se llevan a cabo en la organización objeto de estudio para atraer los mejores candidatos para cubrir puestos de trabajo en la empresa	1. Estrategias 2. Planificación estratégica 3. Tipos de fuentes	1.1 Misión 1.2 Visión 1.3 Valores 2.1 Necesidades de Personal 2.2 Descripciones de cargos 2.3 Requisición de personal 3.1. Reclutamiento interno 3.2. Reclutamiento externo	Encuesta (Cuestionario) y Entrevista abierta (Guía de Entrevista)	Cuestionario: 37 trabajadores Entrevista: 3 Supervisores de Producción 1 Gerente de Recursos Humanos 1 Gerente de Administración 1 Gerente de Operaciones 1 Director General
	Proceso de selección del talento humano	Proceso mediante el cual se aplican técnicas para escoger al mejor candidato para ocupar un puesto de trabajo en la empresa objeto de estudio	4. Técnicas de entrevistas 5. Herramientas y/o instrumentos	4.1. Entrevista Dpto. de RR.HH. 4.2. Entrevista con el supervisor del cargo 5.1. Curriculum vitae 5.2. Pruebas 5.3. Referencias 5.4. Exámenes Médicos 5.5. Proceso decisorio		
	Inducción del talento humano	Proceso de adaptación y socialización desarrollado a las personas seleccionadas para ocupar un nuevo cargo	6. Contratación 7. Inducción	6.1. Beneficios 6.2. Normas 6.3. Contrato de trabajo 7.1 Misión 7.2 Visión 7.3. Organigrama 7.4. Riesgos 7.5. Socialización 7.6. Recorridos 7.7. Descripción del cargo 7.8. Participación		

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014)

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnica de recolección de datos, es la definición de la manera en que se aborda al objeto de estudio en función de recopilar el conjunto de información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, o para cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las etapas del proceso investigativo, como lo establece Balestrini (2006).

En este sentido, la técnica utilizada es la encuesta, la cual consiste en una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones son relevantes para la investigación, en este caso son los cuarenta y cuatro (44) trabajadores de la empresa objeto de estudio, los sujetos serán encuestados de forma anónima Palella y Martins (2010).

Para realizar la encuesta, el instrumento a utilizar fue un cuestionario escrito, que constó de una serie de preguntas que respondieron los sujetos sin interacción de las investigadoras, además se aplicaron dos cuestionarios, uno a siete supervisores de la empresa, y otro a 26 trabajadores de planta de la misma.

La entrevista se aplicó al personal administrativo de la empresa como supervisores y gerentes de área (5), y al Gerente de Recursos Humanos, para un total de seis (6) personas. Fue una entrevista abierta para la cual se dispuso de una guía de entrevista, sin embargo las entrevistadoras tuvieron la oportunidad de agregar preguntas para profundizar acerca de aspectos que se vayan comentando durante la misma.

Población y Muestra

Con la finalidad de lograr una investigación acertada, fue necesario definir claramente la población a estudiar, entendiendo por la misma, al total de elementos susceptibles de ser afectados por la investigación; así mismo, la población se define como el universo de todos aquellos casos que concuerdan con una determinada serie de especificación, como argumenta Hernández, Fernández y Baptista (2010). Por lo cual, se puede establecer que la población en estudio son todos aquellos trabajadores que se desempeñan que sido objeto del proceso de provisión de talento humano.

De esta manera, la población de esta investigación está compuesta por los cuarenta y cuatro (44) trabajadores de la empresa, quienes son las más calificadas para proveer la información necesaria en función de alcanzar los objetivos específicos de la investigación. La población está dividida de la siguiente manera:

Cuadro N° 2. Población de la empresa objeto de estudio

Clasificación		Cantidad de personas
Personal Administrativo	Personal de RR.HH.	6
	Supervisores	7
	Resto del Personal administrativo (NO relevante para la investigación)	5
Personal de Planta		26

Fuente: Elaboración Propia (2014)

De acuerdo a lo anterior, al personal de planta se le aplicó una encuesta, a los supervisores se les aplicará otra encuesta, y al personal administrativo del Departamento de Recursos Humanos se le aplicará una entrevista abierta, para profundizar aspectos cualitativos del proceso de provisión de personas en la organización.

Por ser una población pequeña, no fue necesario determinar una muestra de la misma, ya que las investigadoras pueden abarcarla en su totalidad, dada su cuantía y accesibilidad, por lo cual no ameritó de un gasto excesivo de recursos y tiempo; adicionalmente, se debe acotar que la opinión de cada uno de los trabajadores que conforman el subsistema de provisión de personas. Así mismo, se puede agregar que si las poblaciones son muy pequeñas es prudente tomar la población entera ya que los resultados serían más representativos, como se puede asegurar luego de interpretar lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2000).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber recabado los datos con los instrumentos de recolección de datos, se presentan continuación los resultados. En primer lugar, se encuentran la información recogida a través del cuestionario, se realizó tabulación manual mediante tablas de frecuencias absolutas y porcentuales, igualmente se elaboraron gráficos para visualizar mejor la información, además se incluyen los respectivos análisis por indicador de acuerdo al Cuadro Técnico Metodológico (Ver Cuadro N° Pág.82)

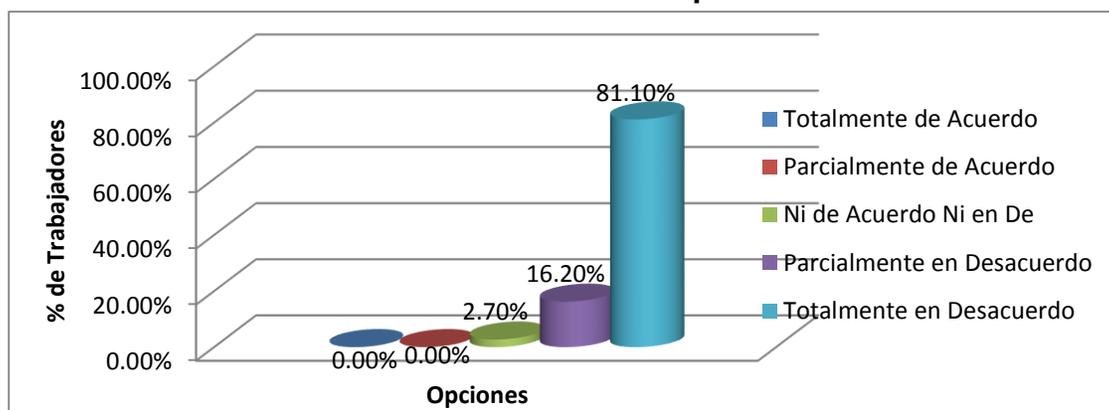
Pregunta 1. He participado en un ascenso de cargo para cubrir una vacante en la empresa

Tabla N° 1. Tabulación Pregunta 1

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	2,70%
Parcialmente en Desacuerdo	6	16,20%
Totalmente en Desacuerdo	30	81,10%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 1. Participación de los trabajadores en ascensos para cubrir vacantes en la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los datos presentados, el 81,10% de los trabajadores indica estar totalmente en desacuerdo en que ha participado en un ascenso para cubrir alguna vacante en la empresa, mientras un 16,20% se muestra parcialmente en desacuerdo y sólo un 2,70% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, se puede decir que tal situación puede considerarse como una debilidad. De acuerdo con Cabrera, Dolan y Jackson (2003:73) el reclutamiento interno “puede brindarles a los empleados de una empresa la probabilidad de ser considerados para un cargo”. Por lo evidenciado la empresa no aplica los ascensos como estrategia de reclutamiento interno.

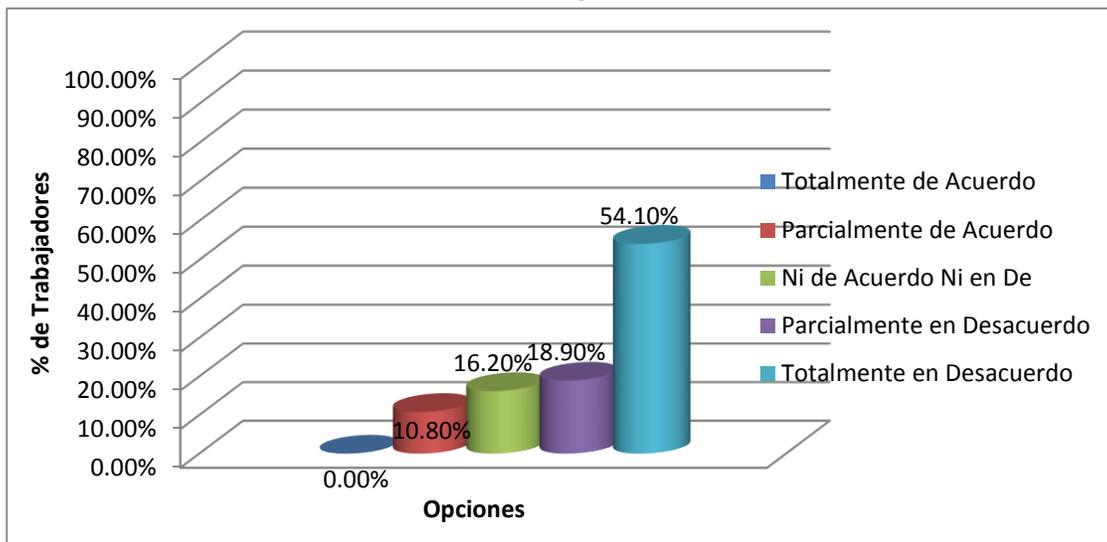
Pregunta 2. He sido rotado de cargo para cubrir una vacante en la empresa

Tabla N° 2. Tabulación Pregunta 2

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	4	10,80%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	16,20%
Parcialmente en Desacuerdo	7	18,90%
Totalmente en Desacuerdo	20	54,10, %
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 2. Rotación de los trabajadores para cubrir una vacante en la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Según el gráfico N° 2 los trabajadores indican que han participado pocas veces en rotaciones para cubrir vacantes (sólo el 10,80% señala parcialmente de acuerdo, y un 16,20% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, al respecto, Cabrera, Dolan y Jackson (2003:73) indican que el reclutamiento interno “brinda la seguridad, desarrollo ciertas metas profesionales y personales de estos individuos”. Se observa que el desarrollo de personas mediante el reclutamiento interno es muy escaso en la organización objeto de estudio.

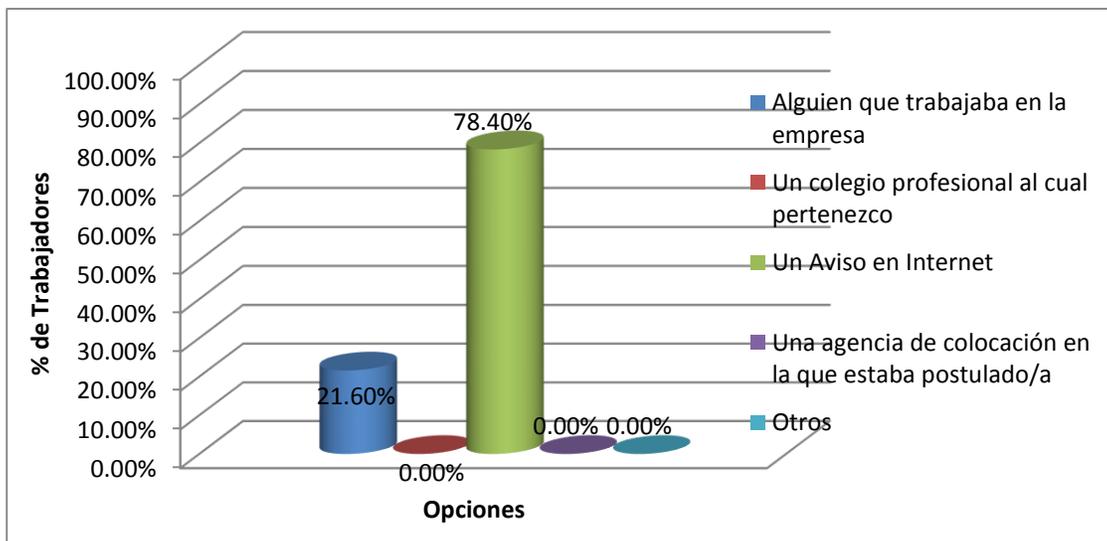
Pregunta 3. Durante el proceso de reclutamiento y selección me enteré de la vacante por:

Tabla N° 3. Tabulación Pregunta 3

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Alguien que trabajaba en la empresa	8	21,60%
Un colegio profesional al cual pertenezco	0	0%
Un Aviso en Internet	29	78,40%
Una agencia de colocación en la que estaba postulado/a	0	0%
Otros	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 3. Fuentes de Reclutamiento Interno



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los datos del Gráfico N° 3, el 21,60% de los trabajadores indican que se enteraron de la vacante en la empresa mediante personas que ya laboraban en esta, mientras que un 78,40% de los mismos indicó que se enteraron por un aviso en internet, por lo que se puede decir que las fuentes más utilizadas son la internet y las referencias de trabajadores que ya laboran en la organización. Castillo (2003:205) indica que “el aviso de prensa o de internet se considera una de las técnicas de

reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo puesto que se dirige a un público en general”. De acuerdo a los aportes teóricos se considera que la empresa utiliza medios masivos para atraer candidatos y los combina con las referencias de trabajadores internos lo cual tiene un bajo costo.

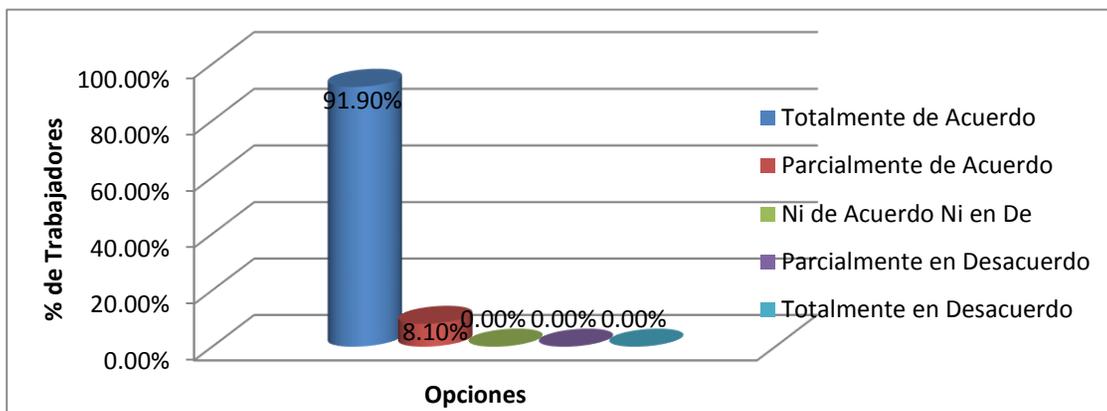
Pregunta 4. Participe en una entrevista con el personal de Recursos Humanos

Tabla N° 4. Tabulación Pregunta 4

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	34	91,9%
Parcialmente de Acuerdo	3	8,1%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 4. Entrevista con el personal de recursos Humanos



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a lo indicado por los trabajadores, en el gráfico N° 4 se puede apreciar que el 91,9% de ellos manifestó estar totalmente de acuerdo en que participó en una entrevista con el personal de recursos humanos, mientras que un 9,1% señaló estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, en referencia a estos resultados, Chiavenato (Ob. Cit.), manifiesta que es parte esencial del proceso de selección “la entrevista de recursos humanos” ya que permite preseleccionar los candidatos con el perfil mínimo requerido para ocupar el cargo.

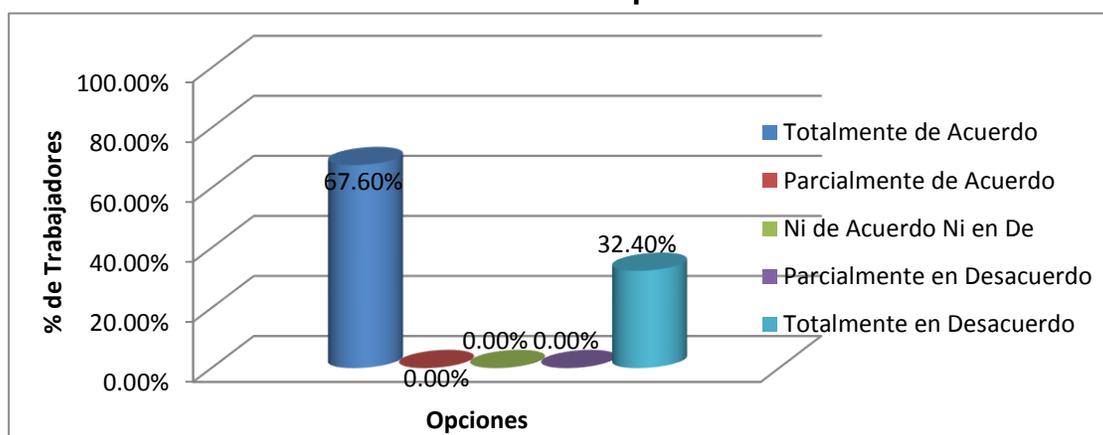
Pregunta 5. Fui entrevistado por el Supervisor del cargo al cual estaba postulado

Tabla N° 5. Tabulación Pregunta 5

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	25	67,6%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	12	32,4%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 5. Entrevista de los trabajadores con el Supervisor del cargo al cual estaban postulados



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a lo indicado por los trabajadores, en el gráfico N° 5 se observa que los trabajadores afirmaron estar totalmente de acuerdo en un 67,6% en que una entrevista con el supervisor del cargo al cual estaban postulados, mientras que un 32,40% indicó estar totalmente en desacuerdo. Al Respecto Chiavenato (Ob. Cit.), manifiesta como un aspecto lógico e indispensable del proceso de selección “la entrevista de recursos humanos, luego la entrevista técnica”, en este caso hay una debilidad con respecto a un grupo de trabajadores que refieren no haber sido entrevistados por el supervisor del cargo al cual estaban postulados (entrevista técnica).

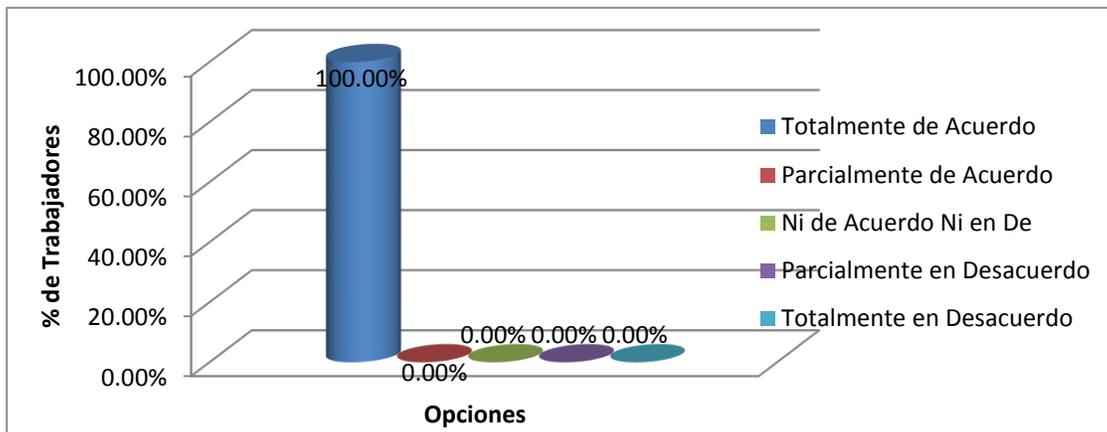
Pregunta 6. Me solicitaron mi curriculum vitae

Tabla N° 6. Tabulación Pregunta 6

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 6. Solicitud del Curriculum Vitae a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis Solicitud del Curriculum Vitae: Los trabajadores manifestaron en un 100% estar totalmente de acuerdo en que les solicitaron el curriculum vitae durante el proceso de selección de personal, al respecto, Chiavenato señala que en la selección de personal “El proceso comienza con la solicitud de empleo y revisión del currículum”, por ser un proceso secuencial y coherente, la solicitud del curriculum vitae es esencial puesto que en él se resume la vida laboral de los trabajadores, lo cual está siendo cumplido eficazmente en la empresa objeto de estudio.

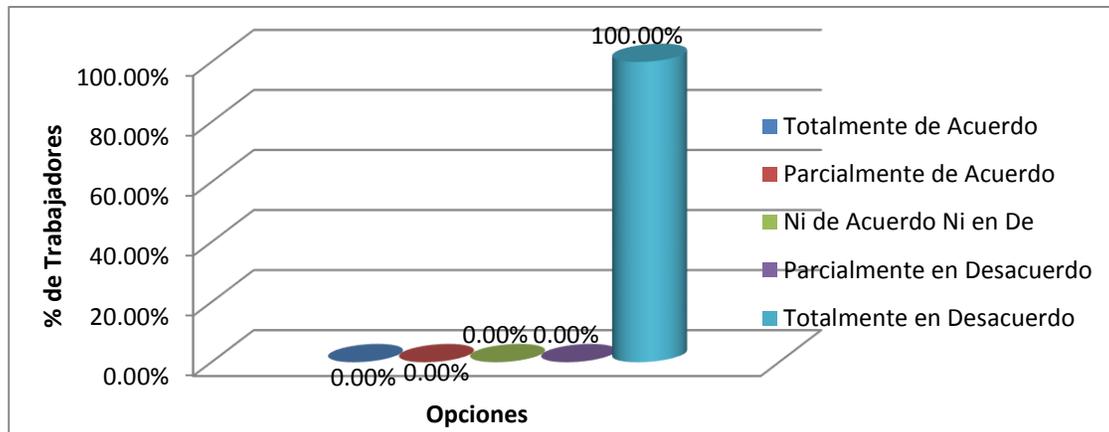
Pregunta 7. Me realizaron pruebas de conocimiento

Tabla N° 7. Tabulación Pregunta 7

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	37	100%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 7. Pruebas de conocimiento a los trabajadores antes de ser contratados



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los resultados del gráfico N° 7, el 100% de los trabajadores encuestados indicó que no les realizaron pruebas de conocimiento, Vecino (2006), refiere que tales pruebas “sirven para conocer, de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo”, por tanto, los trabajadores han ingresado a la empresa sin que se haya verificado los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones adecuadamente.

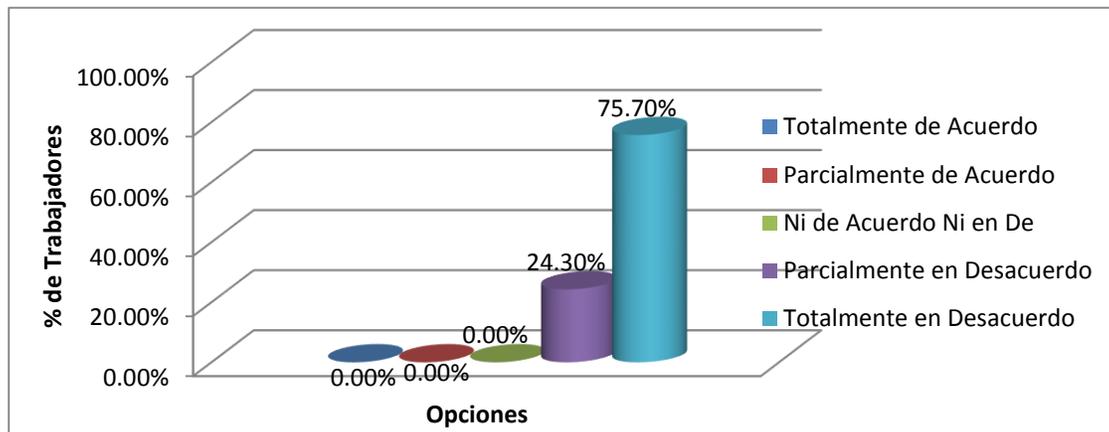
Pregunta 8. Me realizaron pruebas en el puesto de trabajo antes de ser contratado

Tabla N° 8. Tabulación Pregunta 8

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	9	24,3%
Totalmente en Desacuerdo	28	75,7%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 8. Pruebas a los trabajadores en el puesto de trabajo antes de ser contratados



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior, los trabajadores se encuentran parcialmente en desacuerdo en un 24,30%, totalmente en desacuerdo en un 75,70% con respecto a que les realizaron pruebas en el puesto de trabajo antes de ser contratados, la figura N° 8 a partir de Chiavenato (2011), evidencia que las pruebas en el puesto de trabajo son un “paso fundamental en la selección de personal ya que asegura que el aspirante tiene las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para realizar el trabajo del cual será responsable”.

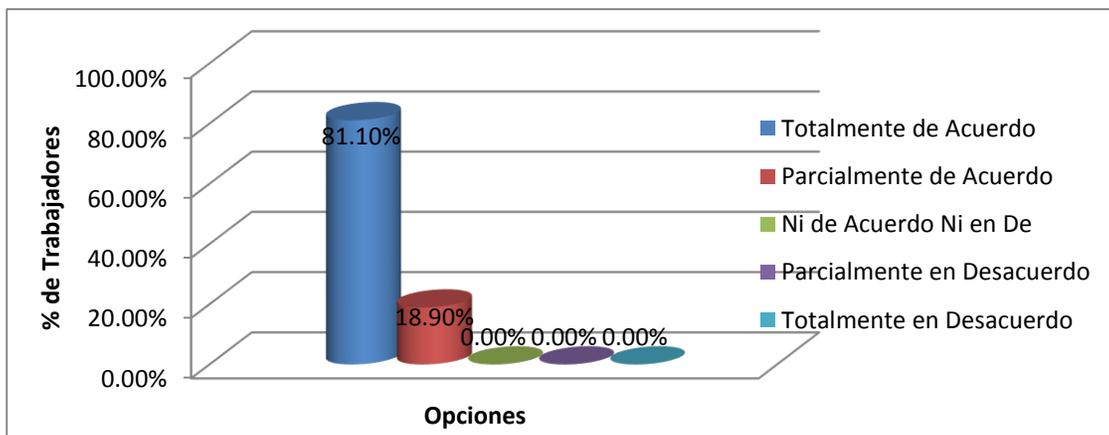
Pregunta 9. Me realizaron un test

Tabla N° 9. Tabulación Pregunta 9

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	30	81,1%
Parcialmente de Acuerdo	7	18,9%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 9. Realización de Test a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados del gráfico N° 9 muestran que los trabajadores están totalmente de acuerdo en un 81,10% y parciamente de acuerdo en un 18,90% en que les realizaron test en el proceso de selección, Fosatti (2010), manifiesta que “es importante para conocer el perfil psicológico y la actitud de la persona, para luego analizar la adaptación y el éxito que tendrá con respecto a las necesidades del puesto y de la organización”, por tanto la empresa toma en cuenta esta herramienta en la totalidad de trabajadores ingresados en el proceso de selección.

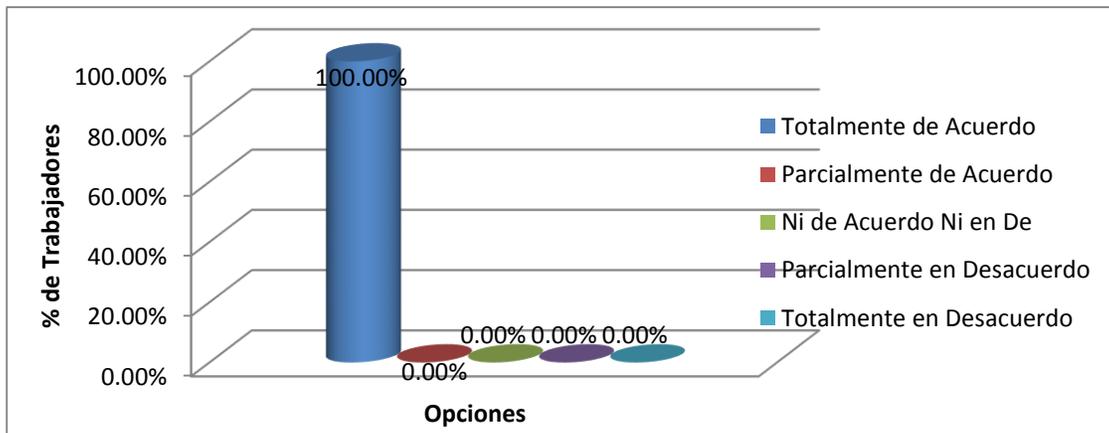
Pregunta 10. Me solicitaron referencias de trabajos anteriores

Tabla N° 10. Tabulación Pregunta 10

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 10. Solicitud de referencias de trabajos anteriores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados del gráfico N° 10, indican estar totalmente de acuerdo en que les fueron solicitadas referencias de trabajos anteriores, Chiavenato (Ob. Cit: 193), indica que uno de los pasos en el proceso de selección es la “solicitud de referencias laborales”, con esto se puede comprobar la experiencia e incluso el comportamiento de los nuevos ingresos en otros empleos, lo cual resulta fundamental para verificar el record laboral, en este caso la empresa cumple correctamente con el proceso de solicitud de referencias de trabajos anteriores.

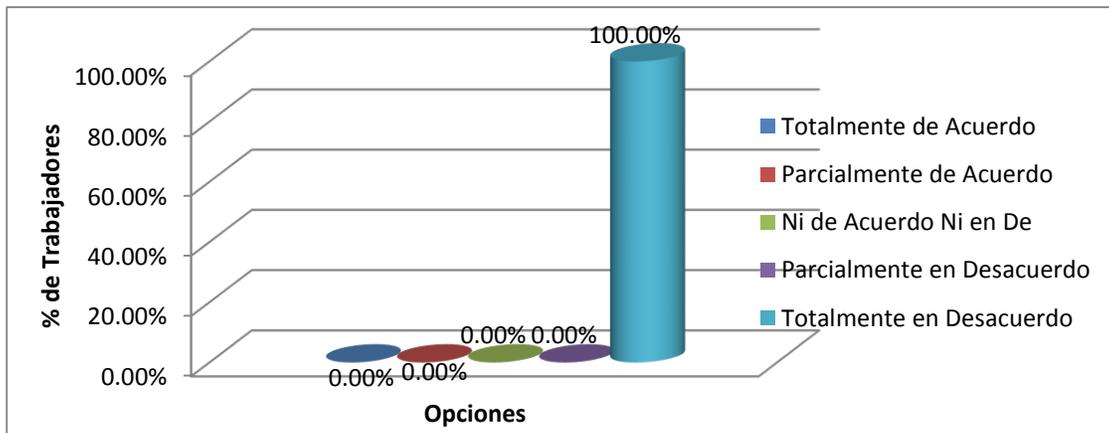
Pregunta 11. Me solicitaron referencias personales

Tabla N° 11. Tabulación Pregunta 11

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	37	100%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 11. Solicitud de referencias personales



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: En el gráfico N° 11 se puede apreciar como los trabajadores se manifiestan totalmente en desacuerdo en que les solicitaron referencias personales durante el proceso de selección, Bruno (2009), señala que: “las referencias son documentos donde una persona proporciona información sobre otra, detallando sus fortalezas y debilidades o cualquier otra información que sea relevante para quien la recibe, en este caso, el entrevistador”, en este sentido se está obviando las referencias personales que pueden aportar información de la integridad social de los trabajadores.

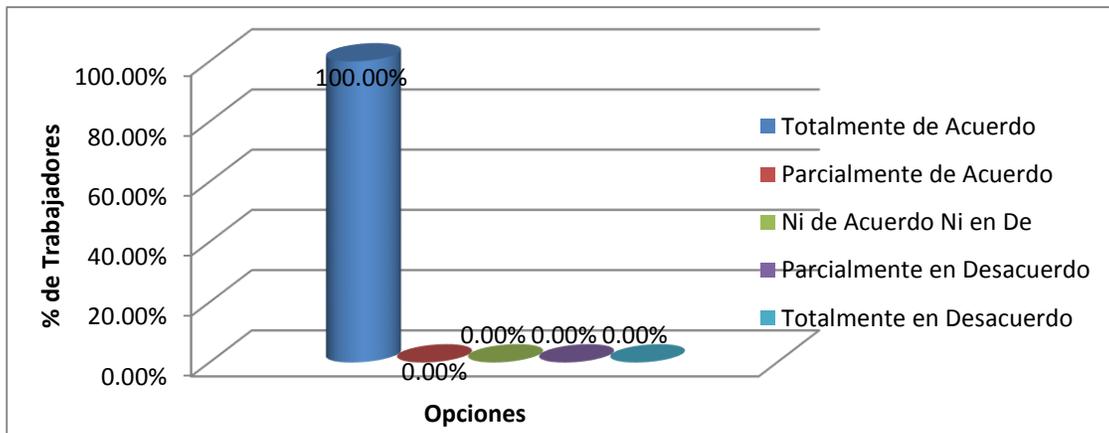
Pregunta 12. Me realizaron exámenes médicos

Tabla N° 12. Tabulación Pregunta 12

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 12. Realización de exámenes médicos a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados del gráfico N° 12, indican que los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo en un 100% en que se les realizaron exámenes médicos durante el proceso de selección, Reyes (2012), señala que: “Los exámenes ocupacionales son de gran importancia para la salud y el desempeño del trabajador, pues aseguran que este cuente con las aptitudes físicas necesarias para un trabajo específico, considerando sus riesgos particulares”, de acuerdo a lo anterior la empresa cumple con este requisito a cabalidad.

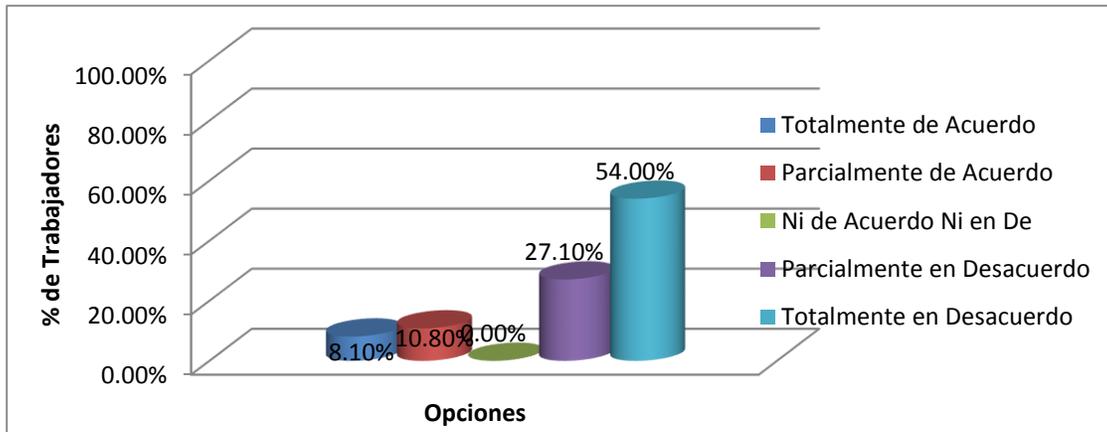
Pregunta 13. Fui informado de la misión de la empresa

Tabla N° 13. Tabulación Pregunta 13

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	3	8,10%
Parcialmente de Acuerdo	4	10,80%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	10	27,10%
Totalmente en Desacuerdo	20	54%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 13. Información a los trabajadores de la misión de la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados del cuestionario evidencian en el gráfico N° 13 que los trabajadores están parcialmente de acuerdo sólo en un 10,80%, en que recibieron información de la misión de la empresa, en referencia a este aspecto Castillo (Ob. Cit: 159), indica que en la inducción se proporciona información “en el primer nivel se encuentra la relacionada con la organización como por ejemplo la misión de la empresa”, de acuerdo a los resultados, la empresa no está brindando la información requerida.

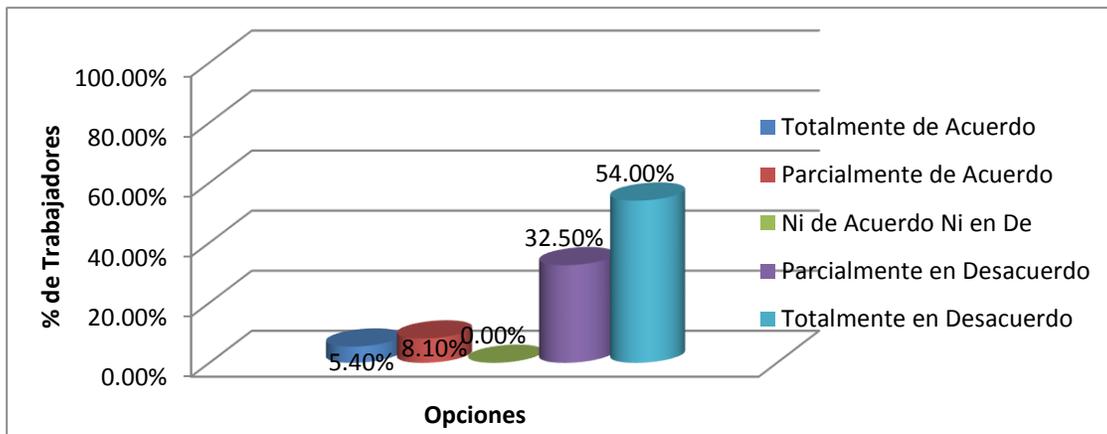
Pregunta 14. Recibí información de la visión de la empresa

Tabla N° 14. Tabulación Pregunta 14

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	2	5,40%
Parcialmente de Acuerdo	3	8,10%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	12	32,50%
Totalmente en Desacuerdo	20	54%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 14. Información a los trabajadores de la visión de la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los trabajadores indican que se encuentran parcialmente en desacuerdo en un 32,50%, y totalmente en desacuerdo en un 54% en que recibieron información acerca de la visión de la empresa, al respecto Páez (Ob.Cit: 144), explica que la visión “es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años”. Por tanto, los trabajadores deben conocerla en el proceso de inducción, y la empresa no está realizando esta tarea adecuadamente en el proceso mencionado.

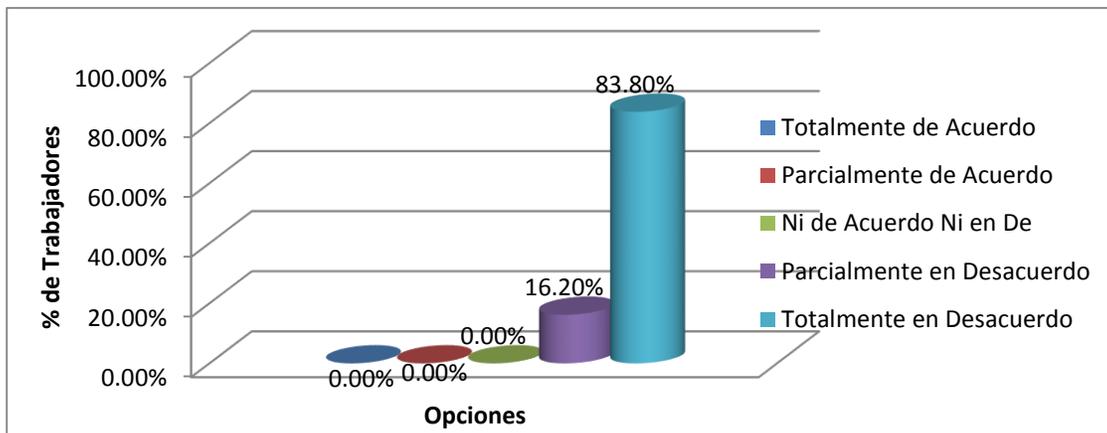
Pregunta 15. Me informaron acerca de las funciones y objetivos de la empresa

Tabla N° 15. Tabulación Pregunta 15

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	6	16,20%
Totalmente en Desacuerdo	31	83,80%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 15. Información a los trabajadores de las funciones y objetivos de la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 83,80% de los trabajadores indica estar totalmente en desacuerdo, en relación a que recibieron información acerca de las funciones y objetivos de la empresa, Cabrera y Rincones (Ob. Cit: 138) plantean que la inducción “tiene entre sus propósitos facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización”, para lo cual esta información resulta importante, y se evidenció en los resultados que la empresa no la está suministrando oportuna ni adecuadamente.

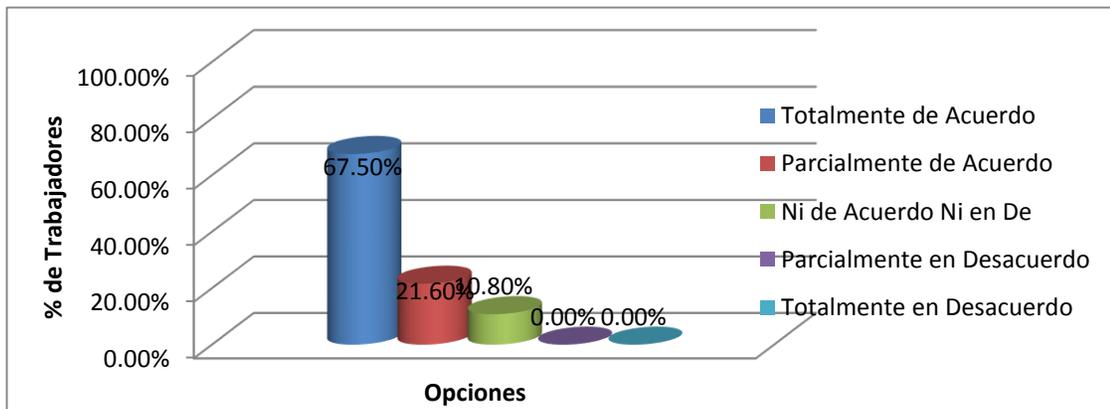
Pregunta 16. La información que me suministraron durante todo el proceso fue beneficiosa

Tabla N° 16. Tabulación Pregunta 16

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	25	67,50%
Parcialmente de Acuerdo	8	21,60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	10,80%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 16. Información beneficiosa para los trabajadores durante el proceso de selección



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los trabajadores indican en un 67,50% estar totalmente de acuerdo, en un 21,60% parcialmente de acuerdo, en que la información suministrada durante el proceso de inducción fue beneficiosa, lo cual corresponde con lo mencionado con Cabrera y Rincones (Ob. Cit: 138), al plantear que la inducción “tiene entre sus propósitos facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización”, lo cual resulta beneficioso para los trabajadores y así lo expresan.

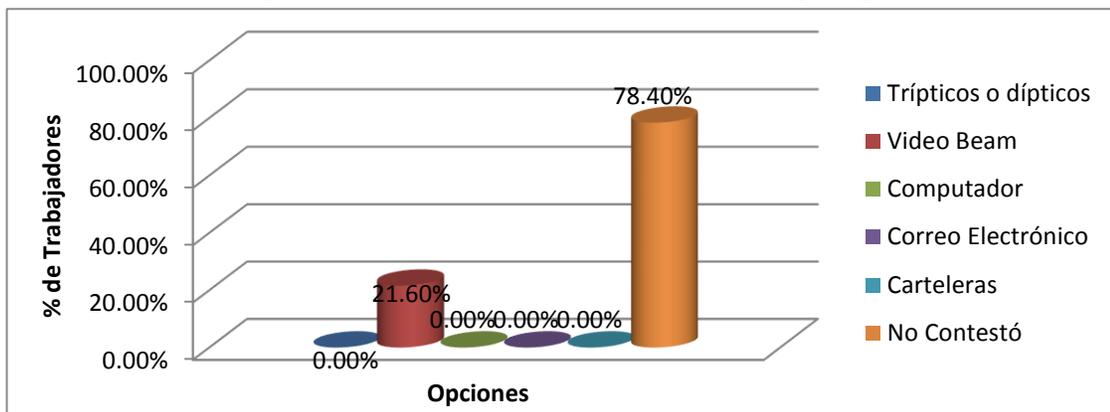
Pregunta 17. Los medios utilizados para darme información acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa fue:

Tabla N° 17. Tabulación Pregunta 17

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Trípticos o dípticos	0	0%
Video Beam	8	21,60%
Computador	0	0%
Correo Electrónico	0	0%
Carteleras	0	0%
No contestó	29	78,40%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 17. Medios utilizados por la empresa para dar información a los trabajadores acerca de la misión, visión y objetivos



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados indican que los trabajadores recibieron información acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa mediante Video Beam, mientras que un 78,40% no contestó, en concordancia con los gráficos N° 15 y N°16, ya que muy pocos trabajadores recibieron la información, situación que se debe mejorar, más cuando en la actualidad existen diversidad de medios a disposición para ofrecer este tipo de información.

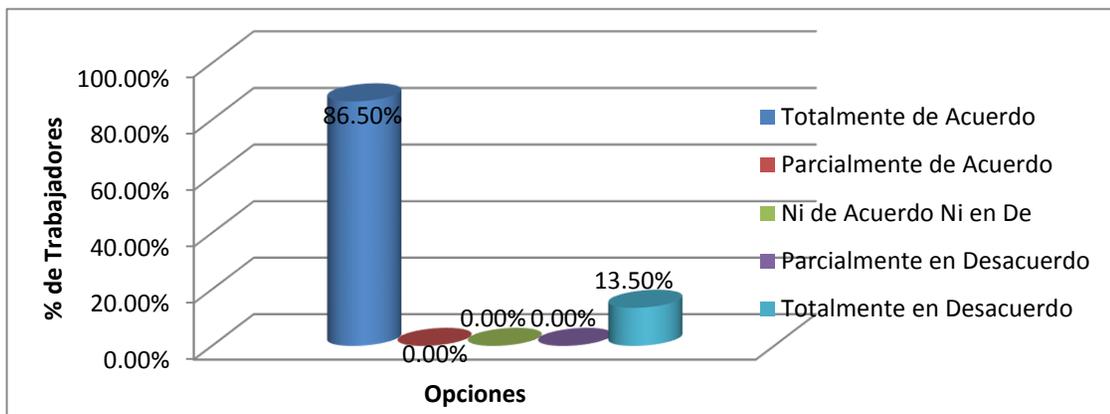
Pregunta 18. Me suministraron el organigrama de la empresa

Tabla N° 18. Tabulación Pregunta 18

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	32	86,50%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	5	13,50%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 18. Suministro del organigrama de la empresa a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los trabajadores indican en un 86,50% que están totalmente de acuerdo, mientras que un 13,50% manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que se les suministró el organigrama de la empresa, al respecto Castillo (Ob. Cit.), señala que “también es de utilidad el Organigrama de la empresa...”, pues le permite al trabajador conocer las relaciones de mando de existentes en la empresa, para desenvolverse mejor en la misma, lo cual debe fortalecerse en la organización objeto de estudio ya que si bien es cierto se le suministró a la mayoría de los trabajadores, un pequeño grupo indica que no fue así.

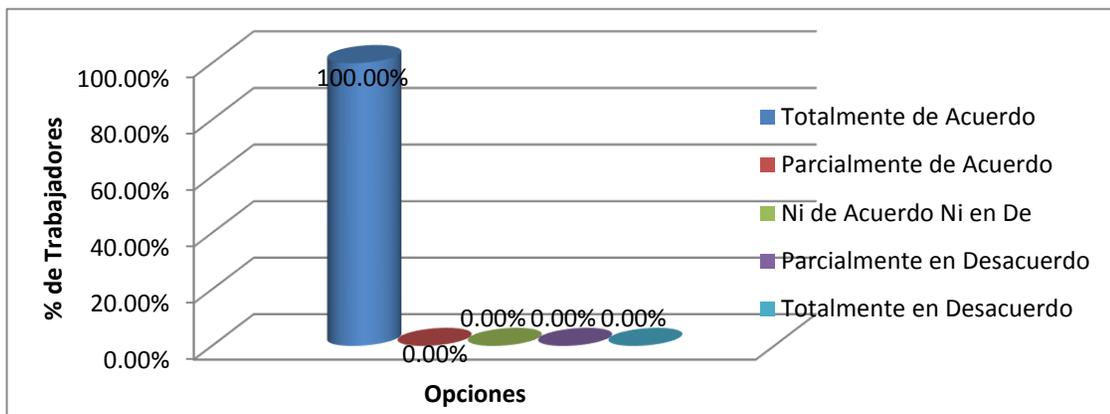
Pregunta 19. Me informaron de los riesgos del trabajo

Tabla N° 19. Tabulación Pregunta 19

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 19. Información de los riesgos de trabajo



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los trabajadores manifiesta estar de acuerdo en que se les informó de los riesgos del trabajo, en este sentido indica Castillo (ob. Cit: 159), que “es importante la información relacionada con el departamento y puesto de trabajo donde se desarrollarán las actividades del nuevo trabajador, como por ejemplo la Notificación de riesgos”, por tanto la empresa cumple con este aspecto en el proceso de inducción.

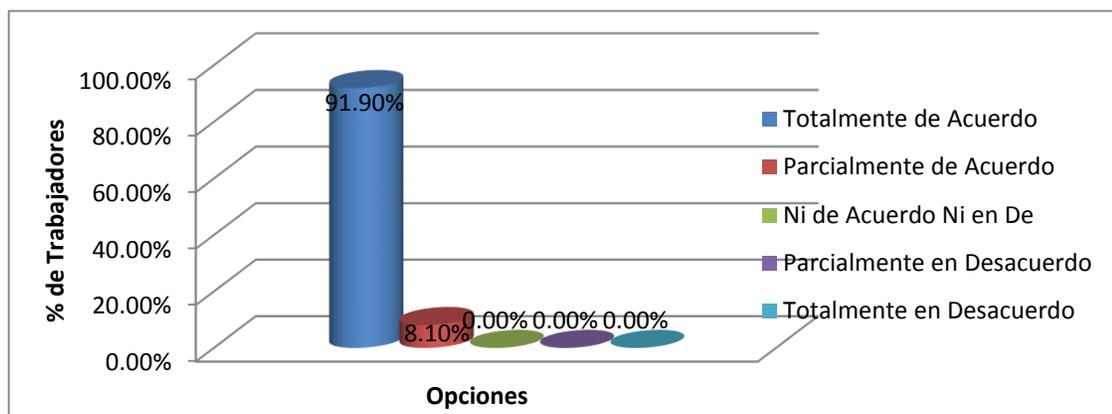
Pregunta 20. Pude observar mi puesto de trabajo

Tabla N° 20. Tabulación Pregunta 20

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	34	91,90%
Parcialmente de Acuerdo	3	8,10%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 20. Posibilidad de observar el puesto de trabajo



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los trabajadores manifiestan que pudieron observar su puesto de trabajo durante la inducción en un 91,90% totalmente de acuerdo, mientras que un 8,10% indicaron que están parcialmente de acuerdo con esta afirmación por lo que se considera aceptable este elemento en el proceso de inducción, esto permite a los trabajadores familiarizarse y tener una impresión inicial del área de trabajo, sin embargo debe ser fortalecido para que todos los trabajadores puedan hacerlo durante el proceso mencionado.

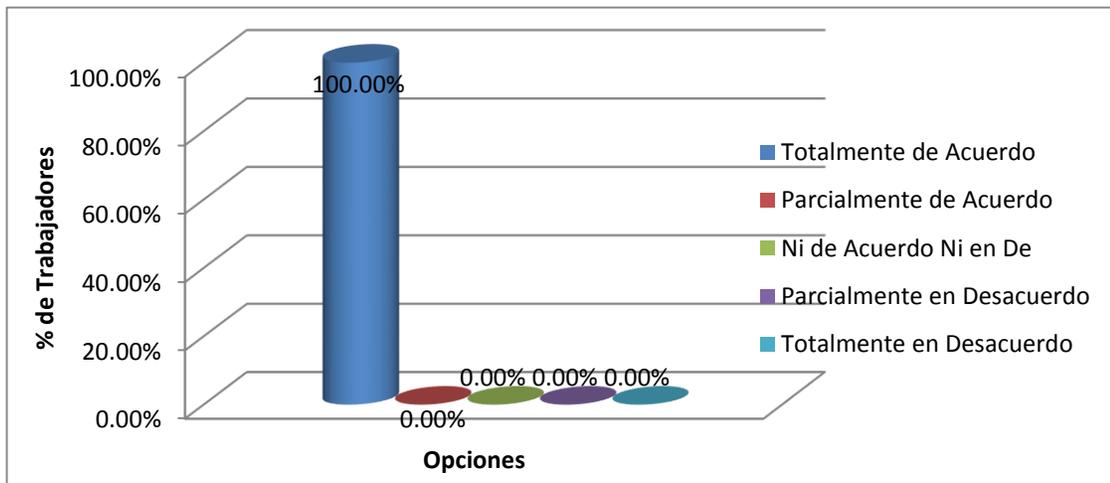
Pregunta 21. Realicé un recorrido por todas las áreas de la empresa

Tabla N° 21. Tabulación Pregunta 21

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 21. Recorrido por todas las áreas de la empresa



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% los trabajadores expresa estar totalmente de acuerdo en que realizaron un recorrido por todas las áreas de la empresa, Castellanos (2006:1), “la inducción específica se aplica a recién llegados mediante algunas acciones como mostrar el lugar de trabajo”, de acuerdo a lo anterior la empresa cumple con esta actividad.

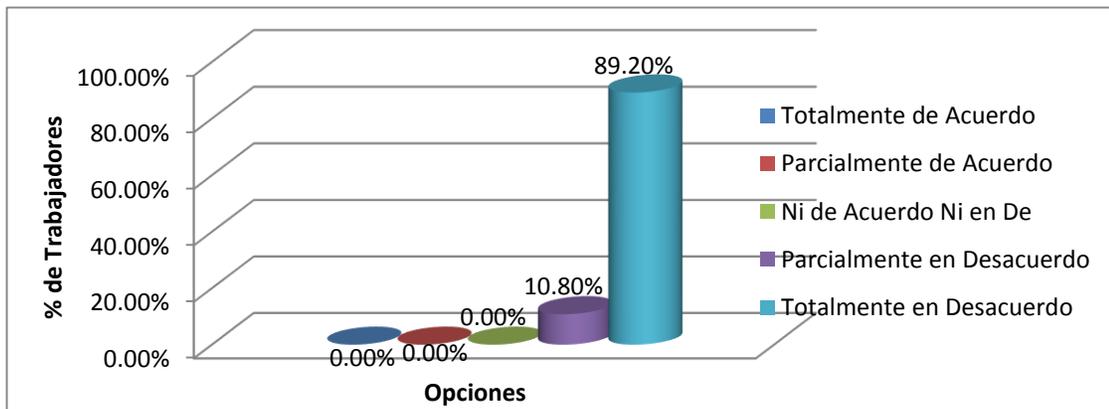
Pregunta 22. Fui informado por escrito de todas las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo

Tabla N° 22. Tabulación Pregunta 22

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	4	10,80%
Totalmente en Desacuerdo	33	89,20%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 22. Información por escrito de todas las tareas que debe realizar el trabajador



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los resultados en el gráfico N° 22 indican que los trabajadores están totalmente en desacuerdo en un 89,20% y parcialmente en desacuerdo en un 10,80% en que se les informó de todas las tareas que debían realizar por escrito, Castellanos (2006:1), indica “La inducción específica se aplica a recién llegados mediante las acciones como presentación de los objetivos de trabajo del área, estrategia, ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios”, por lo que es una debilidad importante de la empresa en el proceso de inducción.

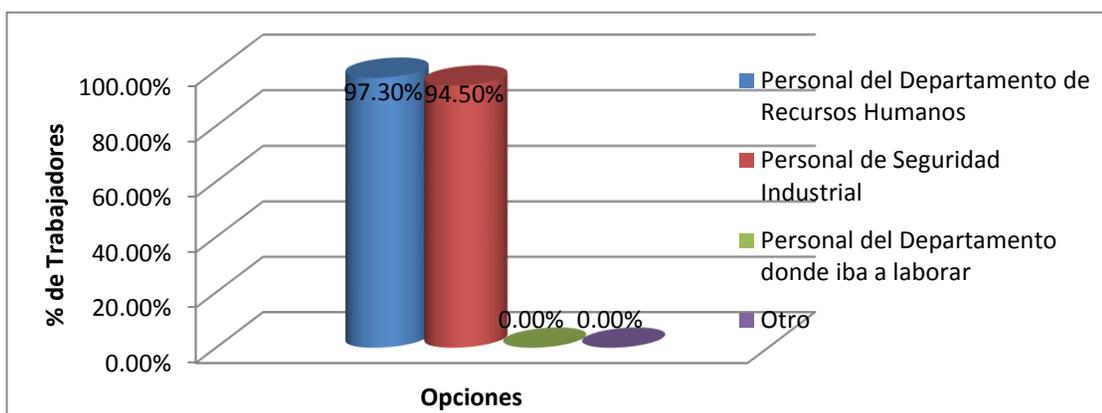
Pregunta 23. El proceso de Inducción fue realizado por (puede marcar varias opciones según corresponda):

Tabla N° 23. Tabulación Pregunta 23

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Personal del Departamento de Recursos Humanos	36	97,30%
Personal de Seguridad Industrial	35	94,50%
Personal del Departamento donde iba a laborar	0	0%
Otro	0	0%
Total	NO APLICA	NO APLICA

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 23. Personal que realizó el proceso de inducción



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: De acuerdo a el gráfico N° 23, los trabajadores indicaron en un 97,30% que el proceso de inducción lo realizó el personal del departamento de recursos humanos, mientras que el 94,50% indica que lo realizó el personal de seguridad industrial, tales cifras se interpretan como que personal de ambos departamentos participó en el proceso de inducción, lo cual resulta idóneo ya que existe información que maneja el personal de recursos humanos con mayor destreza y competencia, igualmente en el caso del personal de seguridad industrial, conformando un grupo multidisciplinario.

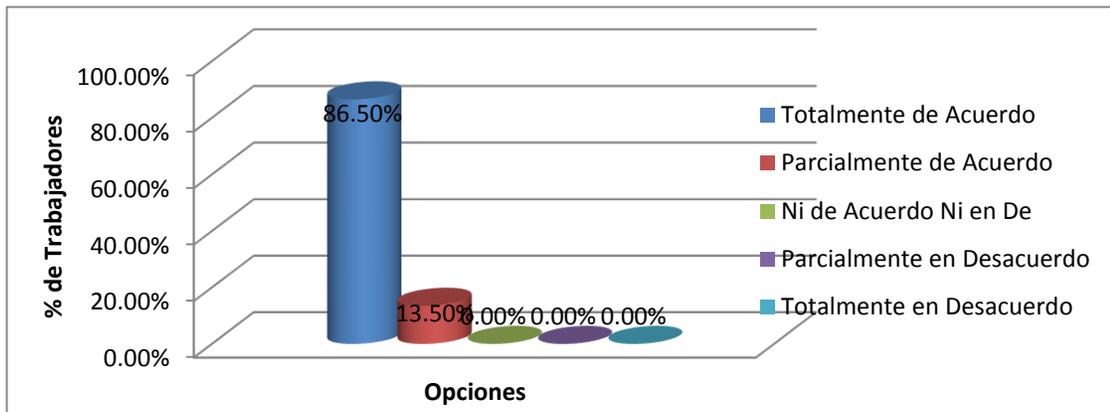
Pregunta 24. Me informaron de los beneficios socio-económicos

Tabla N° 24. Tabulación Pregunta 24

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	32	86,50%
Parcialmente de Acuerdo	5	13,50%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 24. Información de los beneficios socioeconómicos a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los datos en el gráfico N° 24 indican que los trabajadores están totalmente de acuerdo en un 86,50% y parcialmente de acuerdo en que se les informó de los beneficios socioeconómicos Castillo (Ob. Cit. 159), expresa que es: “importante brindar algunas informaciones adicionales durante el proceso de inducción, como los beneficios laborales, lista de vacaciones y prestaciones complementarias”, por tanto, la empresa cumple con este paso en el proceso de inducción.

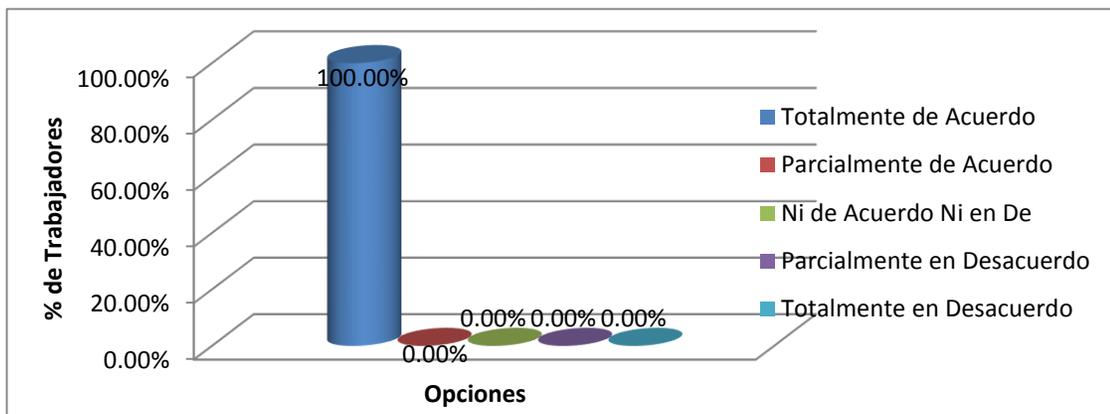
Pregunta 25. Fui informado de las normas generales de la empresa

Tabla N° 25. Tabulación Pregunta 25

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	37	100%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 25. Información de las normas generales de la empresa a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: En referencia al gráfico N° 25 se tiene que los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo en que se les suministró información acerca de las normas generales de la empresa, Naranjo (2007:1), menciona que: “es importante proporcionar la información acerca del reglamento interno de trabajo y las normas generales en la inducción general”, por tanto la empresa lleva a cabo este paso del proceso a todos los trabajadores.

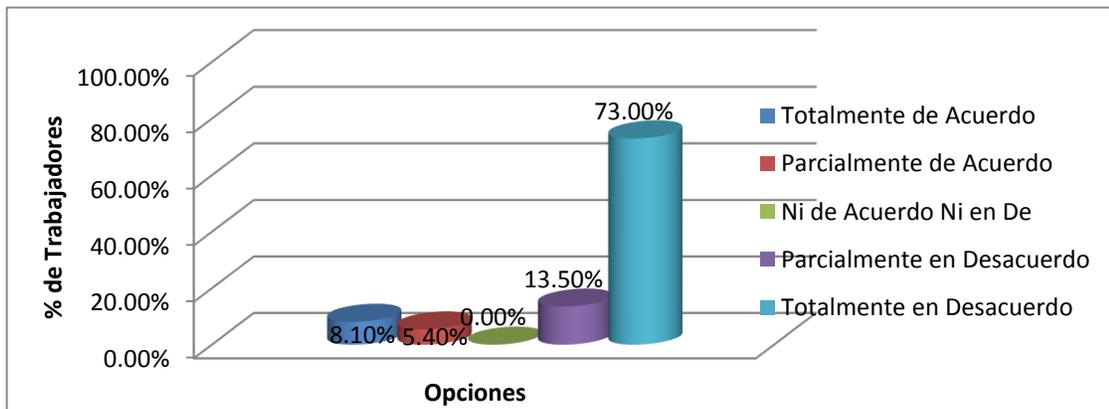
Pregunta 26. Me informaron de las normas específicas del departamento donde laboro

Tabla N° 26. Tabulación Pregunta 26

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	3	8,10%
Parcialmente de Acuerdo	2	5,40%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	5	13,50%
Totalmente en Desacuerdo	27	73%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Gráfico N° 26. Información de las normas específicas del departamento donde labora cada trabajador



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: Los trabajadores manifestaron de acuerdo al gráfico N° 26 estar totalmente en desacuerdo en un 73 %, parcialmente en desacuerdo en un 13,50% y parcialmente de acuerdo sólo en un 5,40% en cuanto a que recibieron información de las normas específicas del departamento donde laboran, Naranjo (2007:1), señala que es importante “definir con la mayor claridad posible los alcances y funciones específicas del departamento donde se laborará”, por tanto, la información no está cumpliendo con este aspecto de la inducción, lo cual debe ser fortalecido.

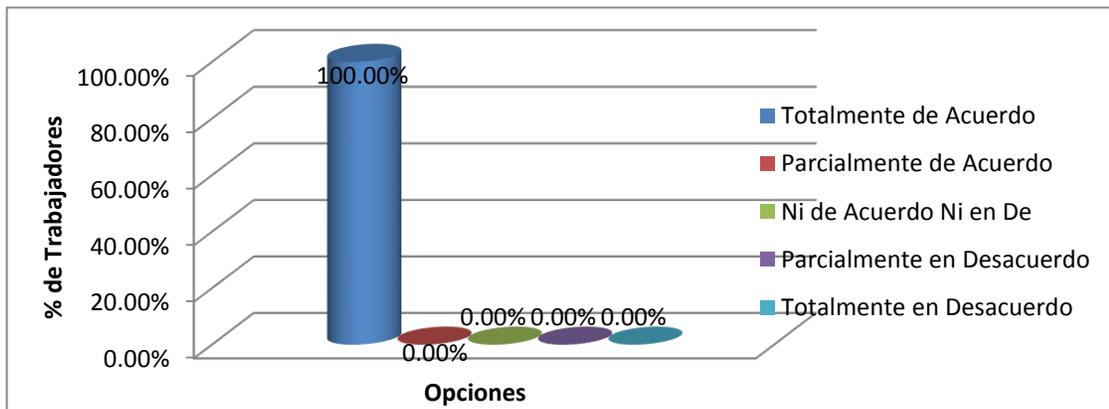
Pregunta 27. Me informaron de las normas de seguridad e higiene industrial en la empresa

Tabla N° 27. Tabulación Pregunta 27

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	37	100%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014)

Gráfico N° 27. Información de las normas de seguridad e higiene a los trabajadores



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: En referencia al gráfico N° 27, los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo en un 100% con que se les informó de las normas de seguridad e higiene, Naranjo (2007:1), menciona que “es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo que éste debe poner en práctica en su puesto”, en este sentido la empresa cumple adecuadamente con este aspecto del proceso de inducción.

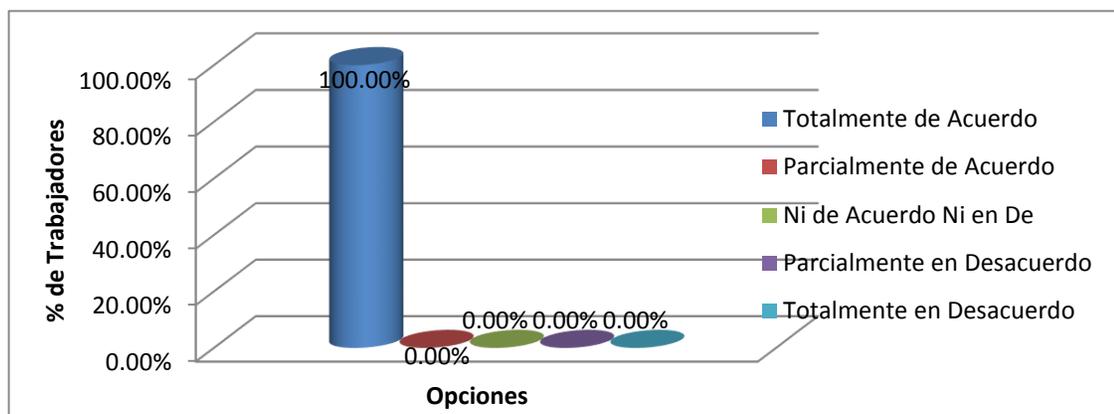
Pregunta 28. Pude leer el contrato de trabajo

Tabla N° 28. Tabulación Pregunta 28

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	37	100%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014)

Gráfico N° 28. Oportunidad de leer el contrato de trabajo



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: El 100% de los trabajadores señala estar totalmente de acuerdo en que pudo leer el contrato de trabajo, Naranjo (2007:1), indica que “el contrato de trabajo debe ser leído (...) por cada trabajador”, por tanto la empresa cumple con este aspecto totalmente.

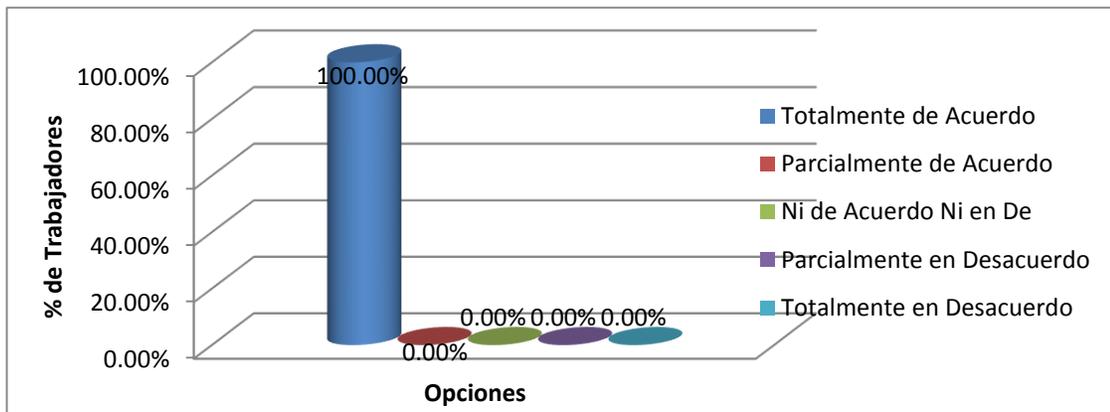
Pregunta 29. Firmé el contrato de trabajo

Tabla N° 29. Tabulación Pregunta 29

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	37	100%
Total	37	100%

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2014)

Gráfico N° 29. Firma del contrato de trabajo



Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Análisis: El 100% de los trabajadores señala estar totalmente de acuerdo en que firmó el contrato de trabajo, Naranjo (2007:1) indica que “el contrato de trabajo debe ser (...) firmado por cada trabajador”, por tanto la empresa cumple con este aspecto.

Cuadros resumen con los resultados de las entrevistas

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a cinco (5) supervisores y gerentes de la empresa objeto estudio. La técnica utilizada es el análisis de contenido, se resume lo indicado por cada uno de los entrevistados y se realiza el respectivo análisis por pregunta.

Importancia como estrategias de Gestión de Talento Humano

Pregunta 1 ¿Está informado Usted de la misión de la organización?

Cuadro N° 3. Información de la misión de la organización a los Supervisores y Gerentes

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Si la conozco	Los supervisores y gerentes conocen la misión de la organización, lo cual es muy importante en sus funciones porque según Mintzberg, y Quinn (Ob. Cit.:118) “la misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser”, por tanto, quienes tienen labores de dirección deben conocerla para poder orientar los esfuerzos en función de cumplirlos.
Gerente de Operaciones	Sí, me la informaron apenas entré a la empresa	
Supervisor I	Me la proporcionaron cuando estaba en las entrevistas de ingreso	
Supervisor II	La han mencionado, pero no tiene mucha importancia en el trabajo diario	
Supervisor III	Me recuerdo un poco pero no forma parte de nuestro trabajo	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 2 ¿Está informado Usted de la visión de la organización?

Cuadro N° 4. Información de la visión de la organización a los Supervisores y Gerentes

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	No la recuerdo muy bien	Los supervisores y gerentes conocen la visión de la empresa parcialmente, Páez (2004:144) menciona que “en las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 5, 10 o 15 años”, por tanto es una debilidad organizacional que la conozcan algunos solamente o que no conozcan la visión a fondo.
Gerente de Operaciones	Sí, igualmente me la informaron al incorporarme a la empresa	
Supervisor I	No la recuerdo mucho	
Supervisor II	No sé, creo que si, pero no recuerdo	
Supervisor III	Si me la informaron pero igual no recuerdo muy bien.	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 3 ¿Conoce usted los valores de la organización?

Cuadro N° 5. Conocimiento de los valores de la organización por los Supervisores y Gerentes

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Si me mencionaron algo rápidamente	Los valores organizacionales forman parte de la filosofía organizacional, por tanto su conocimiento resulta importante ya que son los parámetros establecidos para alcanzar la misión, visión y valores organizacionales, por tanto se identifica como una debilidad parcial que algunos de los gerentes o supervisores no los conozcan
Gerente de Operaciones	Si me los enviaron por correo	
Supervisor I	No, creo que no existen	
Supervisor II	Hasta donde yo sé no hay valores	
Supervisor III	Yo los conozco, pero no son muy populares	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Planificación estratégica

Pregunta 4. ¿Existe un formato establecido para la requisición de personal?

Cuadro N° 6. Existencia de un formato establecido para la requisición de personal

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Si	Los gerentes y supervisores entrevistados indican que existe un formato electrónico para la requisición de personal, lo cual es adecuado ya que permite a los mismos realizar la solicitud ante el departamento de recursos humanos por un medio adecuado
Gerente de Operaciones	Si por supuesto	
Supervisor I	Sí, es electrónico	
Supervisor II	Si existe	
Supervisor III	Sí	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 5. ¿Cómo realiza la requisición de personal para nuevos ingresos?

Cuadro N° 7. Realización de la requisición de personal para nuevos ingresos

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Se llena el formato y se envía por correo a recursos humanos	De acuerdo a lo que manifiestan los gerentes y supervisores, llenan el formato de requisición de personal y lo envían vía correo electrónico al departamento de recursos humanos, lo cual es un medio adecuado para realizar la solicitud, tal como lo indica Chiavenato (Ob. Cit.:132) “este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes, detalla y agiliza este proceso”
Gerente de Operaciones	Enviamos el formato lleno al correo de recursos humanos	
Supervisor I	Enviando el formato a la gente de recursos humanos	
Supervisor II	Yo envío el formato porque es el canal establecido, y después paso por el departamento de recursos humanos para visarles que lo envíe	
Supervisor III	El formato se llena y se envía por correo a recursos humanos	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Tipos de Fuentes

Pregunta 6. ¿Propone candidatos que laboran en la empresa a un cargo vacante?

Cuadro N° 8. Propuesta de candidatos que laboran en la empresa a un cargo vacante

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Creo que eso no se hace en la empresa	El reclutamiento interno a juicio de los entrevistados no se realiza en la empresa, lo cual es una debilidad para el desarrollo de carrera y la retención de las personas en la organización, Chirinos (Ob. Cit.) indica que es más económico, es más rápido, presenta alto índice de validez porque el candidato es ya conocido. (p. 60)
Gerente de Operaciones	Siempre se trae gente de afuera, la estructura no da para muchos ascensos	
Supervisor I	No he visto reclutamiento interno aquí	
Supervisor II	Creo que no se aplica en la empresa	
Supervisor III	No tengo idea, pero creo que no se hace	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 7. ¿Considera que es estratégico el reclutamiento interno en la empresa?

Cuadro N° 9. Reclutamiento interno como estrategia en la empresa

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	No se aplica	El reclutamiento interno no se aplica en la organización, por tanto no es parte de la estrategia organizacional, lo cual puede ser una debilidad para el desarrollo de carrera y retención de los trabajadores, según Chirinos (Ob.Cit.:60) “Es una fuente poderosa de motivación a las personas y aprovecha la inversión hecha por la empresa en términos de entrenamiento y perfeccionamiento del talento humano”
Gerente de Operaciones	Eso no se hace en la organización	
Supervisor I	No se hace	
Supervisor II	No se aplica en la empresa	
Supervisor III	Creo que no se hace	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Herramientas o instrumentos

Pregunta 8. ¿El marco filosófico de la empresa es base fundamental para el proceso de selección?

Cuadro N° 10. Marco filosófico como base fundamental en el proceso de selección

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	No sé....	Los gerentes y supervisores de la empresa indican desconocer si el marco filosófico es fundamental para el proceso de selección, lo que implica que este proceso no los involucra mucho. Al respecto, Mintzberg, y Quinn (Ob. Cit.): Para tener una filosofía organizacional sólida es necesario: Aprender a trabajar en equipo, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual. (p. 104).
Gerente de Operaciones	No tengo idea, esas cosas las conoce mejor recursos humanos	
Supervisor I	Creo que no...	
Supervisor II	No estoy enterado de eso	
Supervisor III	No tengo idea disculpa	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 9. ¿Participa en la toma de decisiones para ingresar personas bajo su supervisión en la empresa?

Cuadro N° 11. Responsabilidad en la toma de decisión final en el proceso de selección

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Cada Jefe decide sobre sus vacantes	Los entrevistados indicaron que el supervisor o gerente que tendrá a cargo al trabajador que opta por la vacante es quien toma la decisión final, lo cual es adecuado puesto que es quien puede verificar en la entrevista y pruebas técnicas el candidato ideal para el cargo
Gerente de Operaciones	Cada quien selecciona al final a los que tiene a su cargo	
Supervisor I	Creo que cada supervisor o Jefe selecciona a quien tiene bajo su mando	
Supervisor II	Yo tomo la decisión final de los cargos que van a trabajar conmigo	
Supervisor III	Cada supervisor decide sobre las personas que van a estar bajo su autoridad	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 10. ¿Participa usted en el proceso de selección?

Cuadro N° 12. Participación en el proceso de selección

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Yo tomo la última decisión de los que están a mi cargo	Los entrevistados indican que su participación en el proceso de selección de personal se reduce a la toma de decisión final en el mismo, es decir, son quienes tienen la última palabra al momento de contratar un trabajador, de resto indican que no participan
Gerente de Operaciones	Si, escogemos al candidato final	
Supervisor I	Si claro, escogemos al final entre los tres o dos mejores	
Supervisor II	Sólo al final para decidir a quien se contratar	
Supervisor III	Si para escoger a quien se va a quedar	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Inducción

Pregunta 11. ¿Participa en la inducción a las personas que laboran bajo su supervisión?

Cuadro N° 13. Participación en la inducción a las personas que laboran bajo su supervisión

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Si claro	Los entrevistados manifiestan que participan en la última fase de la inducción, todos indican que participan en este proceso lo que implica que es una herramienta que facilita la integración de los trabajadores a su puesto de trabajo
Gerente de Operaciones	Si participo activamente	
Supervisor I	Sí, todos los supervisores o jefes participan	
Supervisor II	Claro, es necesario	
Supervisor III	Sí, en la última fase	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Pregunta 12. ¿Cómo participa en la inducción?

Cuadro N° 14. Participación en la inducción

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	Les informamos cuales son las tareas que van a ejecutar, le enseñamos el área de trabajo	Los supervisores y gerentes de la empresa manifiestan que intervienen en la inducción mediante la socialización inicial con los compañeros de trabajo, indicándoles sus tareas, la ubicación de los instrumentos y herramientas de trabajo y las tareas a desempeñar, lo cual resulta en una gran ayuda para la adaptación de los trabajadores a su puesto de trabajo.
Gerente de Operaciones	Le explicamos lo que deben hacer y los presentamos con sus compañeros	
Supervisor I	Primero se presentan con los compañeros, luego se les indica lo que van a hacer	
Supervisor II	Se les explica con detalle sus tareas, se les orienta en el trabajo por un tiempo prudencial, por lo general una semana a dos semanas	
Supervisor III	Yo les presento a sus compañeros de trabajo, les explico el proceso de trabajo in situ, y que es lo que deben hacer, les describo también el área y donde están las herramientas	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Herramientas e instrumentos

Pregunta 13. ¿Cómo se les informa a los trabajadores de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales?

Cuadro N° 15. Marco filosófico como base fundamental en el proceso de selección

Informante	Respuestas	Análisis
Gerente de Administración	No sé....	Los gerentes y supervisores de la empresa indican desconocer los medios utilizados para dar a conocer a los trabajadores la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, lo que implica que no reforzaron esta información durante la inducción
Gerente de Operaciones	No tengo idea, esas cosas las conoce mejor recursos humanos	
Supervisor I	Creo que no...	
Supervisor II	No estoy enterado de eso	
Supervisor III	No tengo idea disculpa	

Fuente: Martínez, Peralta y Pizano (2015)

Resumen de la entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la Empresa Objeto de Estudio

Estrategias

1. ¿Está informado Usted de la misión de la empresa?

R: Sí, por supuesto

2. ¿Está informado Usted de la visión de la empresa?

R: Sí claro

3. ¿Conoce usted los valores de la organización?

R: Sí los conozco, pero acá en la empresa no se le ha dado la importancia que merecen, sólo los tomamos en cuenta unos pocos, la dirección general desea reestructurarlos desde hace tiempo, por eso tampoco se nos ha impulsado u ordenado a publicarlos y comunicarlos constantemente.

Planificación Estratégica

4. ¿Existen descripciones de cargos?

R: Sí, tenemos un manual y cada departamento tiene las suyas a su alcance

5. ¿Están elaboradas todas las descripciones de cargos señalados en el organigrama de la empresa?

R: Sí, están todas completas

6. ¿Están Identificados los perfiles cargo dentro de la empresa?

R: Sí, en el mismo manual están todas las descripciones y como te decía cada departamento tiene las que le competen

Tipos de Fuentes

7. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento?

R: Por lo general es por referencias de trabajadores que laboran que refieren a otros, en eso somos muy abiertos, cuando hay más de tres o cuatro publicamos en internet por Computrabajo

8. ¿Considera que son adecuadas las fuentes para el reclutamiento interno en la empresa?

R: No hacemos reclutamiento interno, la empresa y su tamaño no da para eso.

9. ¿Cree que son adecuadas las fuentes para el reclutamiento externo en la empresa?

R: Si, nos proveen los candidatos que necesitamos, no hemos tenido problemas con eso

10. ¿Cómo se aplica el reclutamiento externo en la empresa?

R: Se recibe la requisición de personal, se coloca en una cartelera la vacante para que lo vean los trabajadores si tienen a alguien que referir, sino acuden al departamento de recursos humanos para sugerirnos por lo menos tres o cuatro candidatos en dos días lo publicamos por internet, o cuando son varias vacantes lo publicamos simultáneamente en ambos medios

Herramientas e Instrumentos

11. ¿El marco filosófico de la empresa es base fundamental para el proceso de selección?

R: Por lo general nos aseguramos que sean personas responsables y comprometidos con el trabajo, que no sean reposeros y eso, porque las leyes nos ponen una camisa de fuerza, por las referencias de los trabajadores los

candidatos por lo general ya saben que acá se trabaja bastante pero el sueldo es bueno, eso ayuda a conseguir personas proactivas. En lo que te explicaba anteriormente sí, pero la visión y misión depende mucho de lo que opine la dirección general, lo que se trata de hacer ver es que es un trabajo exigente dentro de lo que cabe, pero no esclavizante, y que en la medida que lo hacen bien los trabajadores tienen estabilidad y mejores beneficios por productividad y asistencia.

12 ¿Participa usted en el proceso de selección?

R: Por lo general lo superviso, pero quienes lo llevan a cabo casi siempre son las analistas

13. ¿Cuál es el proceso de selección de talento humano?

R: El proceso es simple, se reciben los curriculum, se selecciona a los tres de ellos que cumplan mejor con el perfil, se les hace un examen psicotécnico, si el cargo es de profesionales como en administración supervisores y recursos humanos hacemos una prueba técnica diseñada por el supervisor o gerente de área, luego realizamos los exámenes médicos y se llaman por separado para la entrevista con el jefe inmediato, él toma la decisión final.

14¿Quiénes son los responsables en la toma de decisión final para seleccionar un nuevo trabajador en la empresa?

R: Los supervisores o gerentes de área

Inducción

15. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inducción en la empresa?

R: Son dos etapas, primero la inducción general, donde se le suministra la información general de la empresa, luego pasa a la inducción específica con el jefe del departamento donde va a laborar.

16. ¿Quiénes participan en el proceso de inducción?

R: El departamento de recursos humanos, tenemos un analista de seguridad industrial y una analista de reclutamiento y selección, y el supervisor o gerente del área donde va a laborar el trabajador

17. ¿Cómo se les informa a los trabajadores de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales?

R: Se les informa mediante la charla de inducción, les pasábamos una presentación pero el video beam se dañó y no encontramos repuestos, por lo que realizamos una charla con algunas láminas donde se muestra esa información.

18. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación en la empresa?

R: a los trabajadores se les presenta el contrato de trabajo, se les explican todos los beneficios, normas generales de la empresa, si está de acuerdo el trabajador lo firma y listo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación se enfocó a la al diagnóstico del proceso de provisión de personas en la empresa objeto de estudio desde el punto de vista estratégico, en el cual la filosofía organizacional como manifestación de la estrategia de la empresa fue relacionada con el reclutamiento, la selección y la inducción de talento y cómo esta puede influir y ser tomada en cuenta para llevar a cabo estos procesos. A continuación, se presentan de forma conclusiva los principales hallazgos de la investigación, dando pertinencia a cada aspecto encontrado en el proceso de provisión de personas:

Reclutamiento de Talento Humano:

- La requisición de personal se realiza mediante un formato electrónico existente en la empresa, el Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Manual de Descripción de Cargos que contiene los perfiles de todos los cargos de la organización, basándose en el mismo comienza el proceso de selección de talento humano.
- El reclutamiento se lleva a cabo en la empresa mediante fuentes externas, particularmente con la referencia de candidatos por parte de trabajadores que ya laboran en la organización, o por publicación en medios masivos, especialmente los bancos de trabajo en internet.
- Los métodos de reclutamiento externo utilizados satisfacen las necesidades de la empresa en cuanto a talento humano rápidamente,

al mismo tiempo son herramientas de bajo costo que no representan un desembolso económico importante para la organización.

Selección de Talento Humano:

- En el proceso de selección, se llevan a cabo dos entrevistas, una con el Departamento de recursos Humanos que permite chequear referencias, obtener la información inicial del trabajador, y otra con el Supervisor o Gerente Encargado del área que posee la vacante.
- En el proceso de selección se solicitan el curriculum vitae, referencias de trabajos anteriores, se realizan exámenes médicos para verificar las aptitudes físicas de los aspirantes, se les realiza una test psicotécnico para determinar sus actitudes ante las situaciones de trabajo entre los principales aspectos solicitados.
- Las decisiones finales de selección de talento humano las toma el Supervisor o Gerente encargado de cada área, luego de una entrevista individual con cada aspirante, previa revisión de documentos, exámenes médicos y realización del test psicotécnico por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Inducción de Talento Humano:

- Los trabajadores en el proceso de inducción reciben muy poca información acerca de la filosofía organizacional, lo cual evidencia que la estrategia de la empresa no tiene un papel importante en la incorporación de talento humano, los medios utilizados no son los más

idóneos ya que se emplean charlas y presentaciones con video beam parcialmente.

- Desde el punto de vista estratégico, a los trabajadores se les brinda poca información acerca de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa tanto antes como después de ser contratados, lo que indica que no existe una alineación estratégica entre los trabajadores de nuevo ingreso y el marco filosófico de la organización.
- El proceso de inducción abarca aspectos como la seguridad e higiene en la empresa, la socialización con los compañeros de trabajo, el reconocimiento del área de trabajo y de la empresa en general, así como la especificación de las tareas por parte del Supervisor inmediato del cargo.
- En general, se puede decir que el proceso de reclutamiento, selección e inducción de talento humano cumple con los aspectos legales básicos pero puede ser fortalecido para mejorar la adaptación de los trabajadores a los puestos de trabajo, además de su alineación con la misión, visión y objetivos organizacionales para lograr una mayor contribución al cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Las oportunidades de mejora que se evidencian en el proceso de provisión de personas se plantean a continuación:

- No existe un programa de inducción claramente establecido en la empresa, lo que ocasiona que las prácticas se desarrollen a criterio de los que tienen la responsabilidad de realizarlo.

- La ausencia de reclutamiento interno en la empresa, puede ocasionar dificultades para el desarrollo de carrera de los trabajadores y por ende problemas en la retención de los mismos, lo que puede incidir negativamente en los costos y tiempo que invertir en procesos de reclutamiento y selección continuos ante una posible alta rotación de talento humano
- Es posible diversificar las fuentes de reclutamiento para obtener más y mejores talentos en el reclutamiento y la selección, que a su vez se traduzcan en mejores desempeños con efectos positivos en los objetivos organizacionales.
- Los supervisores y gerentes tienen un conocimiento parcial acerca de la filosofía organizacional, eso no permite que puedan impulsar a los trabajadores a su cargo a alinearse con este cuerpo filosófico, lo que puede ocasionar resultados diferentes de los esperados a niveles departamentales y generales en la empresa.

De acuerdo a todo lo observado y constatado en la investigación, se puede concluir en relación a el proceso de provisión de personas como estrategia de gestión del talento humano que:

- La provisión de personas, de acuerdo a la revisión teórica, reviste una importancia fundamental a nivel estratégico para cualquier organización, ya que procesos de reclutamiento, selección e inducción alineados con la filosofía organizacional garantizan la provisión del talento humano indicado para lograr cumplir con las estrategias de la empresa.

- La inclusión de la filosofía organizacional como información de vital importancia en el proceso de provisión de personas es clave para lograr alinear al talento humano en función de la misión, visión y objetivos organizacionales, lo que representa la dirección evolutiva de la empresa.
- El conocimiento del personal encargado de llevar a cabo el proceso de provisión de personas, permite que puedan enfocar el mismo a lo que en realidad son las necesidades estratégicas de la organización en cuanto a talento humano se refiere, y no resolver necesidades inmediatas que con el tiempo se convierten en problemas, bien sea por que las personas incorporadas no rinden lo que deben, o porque la empresa no puede mantener a estas personas y debe realizar continuamente procesos de provisión de talento humano.
- Los cargos de dirección dentro de la empresa, deben tener un conocimiento claro y específico de la misión, visión y valores organizacionales para lograr una participación en el proceso de provisión de personas que contribuya al logro de la estrategia organizacional, un conjunto de tareas realizadas sin dirección de objetivos no representan más que una cotidianidad desarticulada de lo que necesita la organización, expresada a través de su filosofía organizacional.

Finalmente se puede decir que el proceso de provisión de personas por su importancia no puede asimilarse como el simple hecho de incorporar trabajadores a las organizaciones para que realicen una serie de tareas, se trata de personas con talentos valiosos y el deber como profesional de quien tiene la responsabilidad de incorporarlos es en primer lugar buscar los

mejores talentos de acuerdo al perfil del cargo, en segundo lugar seleccionar el que mejor se adapte a las condiciones del cargo, la empresa y el que demuestre tener las condiciones necesarias para ocupar el cargo con eficiencia y eficacia, para luego generar un proceso de adaptación donde el nuevo trabajador se sienta parte de la empresa, que pueda asociar el éxito de la organización con la consecución de sus metas personales, en una relación ganar – ganar, donde el compromiso de las personas y su esfuerzo se encuentre encaminado con las estrategias planificadas por la alta gerencia.

Recomendaciones

Como contribución final, se presentan las siguientes recomendaciones destinadas a mejorar la problemática estudiada en la presente investigación:

- Diversificar las fuentes de reclutamiento externo, con la finalidad de poder obtener mayor cantidad de candidatos, y utilizar las fuentes dependiendo del perfil del cargo a cubrir, acudiendo a colegios profesionales en el caso de que la complejidad de la vacante lo requiera.
- Estudiar la posibilidad de incorporar el reclutamiento interno como una fuente, para estimular a los trabajadores que ya forman parte de la organización al desarrollo de carrera dentro de la misma, logrando un mayor compromiso y un mayor tiempo de permanencia de las personas en la empresa.
- Informar oportunamente en el proceso de selección y de inducción al talento humano de la misión, visión y objetivos de la empresa para que

tengan conocimiento de estos, incluyéndolos igualmente en un plan de inducción.

- Realizar pruebas de conocimiento o pruebas en el puesto de trabajo (assessment center) para tener un criterio de selección más fortalecido al momento de la selección de personal, implicaría también la incorporación de un talento humano con capacidades, habilidades y destrezas mayores que permitan aumentar el rendimiento laboral y por ende acercarse más al logro de los objetivos organizacionales.
- Implementar un plan de inducción, donde se especifique de manera general los aspectos comunes a todos los cargos y señale los pasos individuales de la inducción de cada cargo, incorporando al Departamento de Recursos Humanos activamente en la gestión de la inducción.
- Evaluar continuamente el proceso de provisión de personas en sus diversas etapas por parte del Gerente de Recursos Humanos, para corregir fallas y optimizar las prácticas relacionadas con la incorporación de talento humano en la organización.
- Capacitar mediante cursos y talleres a los Supervisores y Gerentes en relación al programa de inducción, fortaleciendo los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para llevarlo a cabo en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Bruno, Patricia (2009). **Las referencias en la entrevista de trabajo**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.entrevistadetrabajo.org/las-referencias-en-la-entrevista-de-trabajo.html>. Consulta: 2015, Enero 13.

Cabrera, Armando, Dolan, Randall y Jackson, Schuler (2003). **Formación profesional y desarrollo laboral**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Cabrera, Maholy y Rincones, Isangela (2007). **Diagnóstico del proceso de inducción como instrumento de apoyo para la socialización, empresa Sercco, C.A.** Trabajo publicado, Universidad de Carabobo. Bárbula.

Castellanos, Silvia (2006). **Proceso de inducción**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.induccion-proceso.gestiopolis/trabajo.html>. Consulta: Enero 13, 2015.

Castillo, José (2003). **Administración de Personal**. Editorial Ecoes Ediciones. Santa fe de Bogotá.

Casassus, Juan (2000). **Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)**. París, UNESCO.

Cejas, Magda; y Chirinos, Nilda (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque Estratégico**. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. Novena Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. D.F. México.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Octava Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Bogotá. Colombia.

Chirinos, Nilda (2014). **Guía Texto para la Selección de Personal**. Tercera Edición ampliada. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Chirinos, Nilda (2009). **Guía Texto para la Selección de Personal**. Segunda Edición. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Corbetta, Piergiorgi (2007). **Metodología y Técnicas de Investigación**. Editorial Mc Graw-Hill. Italia.

Dolan, Simón (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. España..

Dolan, Simón; Schuler, Randall y Valle, Ramón (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. España

Fosatti, Natalia (2010). **Mitos y realidad del psicotécnico**. Documento en línea. Disponible en: <http://blog.zonajobs.com/postulantes/mitos-y-realidad-del-psicotecnico/>. Consulta: 2015, Enero 13.

Garza, Eduardo (2014). Provisión y selección de personal para cumplir la estrategia corporativa de la expansión geográfica. Documento en línea. Disponible en: <http://www.provisión-articulo.expansiongeografica.gestion.mgth/>. Consulta: Enero 03, 2015.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.B. & Candy, R.L. (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Prentice-Hall.

Gómez, Manuel; y Terán, Joselin (2012). **Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional Maturín - Estado Monagas**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente. Maturín. Venezuela.

Hernández, Roberto (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. D.F. México.

Hurtado, Jacqueline (2007). **El Proyecto de Investigación: Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. Quinta Edición. Ediciones Quirón/Sypal. Caracas. Venezuela.

Ivancevich, John (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana. México.

Martínez Miguel Ángel (2012). **MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Una propuesta para el análisis empírico**. Prof. Titular de la Universidad de Alcalá Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Mintzberg, Karl y Quinn, Jhon (2010). **Filosofía Organizacional**. Editorial McGraw- Hill. Tercera Edición. México.

Montenegro, Carlos; Salmeron, Julieta; y Velázquez, María (2010). **Propuesta de Lineamientos para la Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo, Partiendo del Modelo de Gestión por Competencias en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, en Maracay - Estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Naranjo, Bernardo (2007). **Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa**. Visión desde una gerencia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>. Consulta: 2015, Enero 13.

Padrón, José; y Villalta, Mario (2011). **Análisis del Proceso de Selección del Personal Directivo y Administrativo Adscrito a la Biblioteca de la Facultad Experimental de Ciencias y Tecnología (FACYT) de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado no publicado Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Páez, Carlos (2009). **La Estrategia Empresarial**. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Parella, Santa; y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Prieto, Maritza, Villasmil, José y Urdaneta, Lennis (2011). **Gestión Humana en Organizaciones Postmodernas. Base Fundamental hacia la excelencia organizacional**. Revista CICAG. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Venezuela.

Reyes, Luis (2012). **La importancia de los exámenes ocupacionales.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=412>. Consulta: 2015, Enero 13.

Schermerhorn, John (2002). **Administración.** Limusa Wiley. Guadalajara. México

Senge, Peter (2004). **La Quinta Disciplina en la Práctica.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

Tamayo y Tamayo, Mario (2000). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa, México.

Vecino, José (2006). Importancia de la prueba técnica en procesos de **selección.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/la-prueba-tecnica-en-el-proceso-de-seleccion.htm>. Consulta: 2015, Enero 13.

ANEXOS