



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE (IPSPUDO) CENTRAL.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009**

Autoras: Br. Alejandra Fernández
Br. Daniela Valdivieso
Asesor: M. Sc. Daniel Romero Pernalete

Trabajo de grado, modalidad investigación, presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, Diciembre de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE (IPSPUDO) CENTRAL.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009**

**Profesora
Dra. Doris Bruzco
Jurado
C.I. 4.026.248**

**Profesora
Lic. Aredith Alemán
Jurado
C.I. 13.053.700**

**Profesor
M. Sc. Daniel Romero Pernalete
Asesor
C.I. 3.324.131**

Este trabajo fue elaborado con la categoría de Aprobado Meritorio

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
LISTA DE CUADROS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.2.1. Objetivo General	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2. 2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1. La Organización.....	16
2.2.2. Administración de recursos humanos	17
2.2.3. Reclutamiento de Personal	20
2.2.3.1. Importancia del reclutamiento de personal	22

2.2.3.2. Causas del reclutamiento de personal	22
2.2.3.3. Fuentes de reclutamiento de personal	23
2.2.3.4. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	25
2.2.3.5. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	27
2.2.3.6. Medios del reclutamiento	28
2.2.3.7. Proceso de reclutamiento de personal.....	30
2.2.4. Selección de personal.....	31
2.2.4.1. Importancia de la selección de personal.....	33
2.2.4.2. Principios de la selección.....	33
2.2.4.3. Técnicas de selección de personal	34
2.2.5. Manuales administrativos.....	36
2.2.6. Manual de reclutamiento y selección de personal	38
2.3. BASES LEGALES.....	38
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	39
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo.....	39
2.4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	40
2.4.1. Reseña histórica	40
2.4.2. Misión, visión y objetivos del IPSPUDO.....	41
2.4.2.1. Misión.....	41
2.4.2.2. Visión	42
2.4.2.3. Objetivos	42
2.4.4. Estructura Organizativa del IPSPUDO:.....	44
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	46

CAPÍTULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	49
3.1.1. Diseño de la investigación	49
3.1.2. Nivel de la investigación.....	50
3.1.3. Población	50
3.1.4. Fuentes de información.....	51
3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.1.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	52
3.2. FASE II: DISEÑO DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL IPSPUDO CENTRAL.....	53
3.2.1. Establecimiento de los elementos para el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO central	53
3.2.1.1. En relación con la fase de reclutamiento:	53
3.2.1.2. En relación con la fase de selección de personal	54
3.2.1.3. Actividades complementarias:	55
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	55
4.1. DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137
APENDICE.....	72

ANEXOS.....	142
Hoja de Metadatos.....	133

DEDICATORIA

A mi **Dios** grandísimo, por enseñarme las estrellas cuando la noche esta nublada, por no desampararme nunca, y por regalarme esta vida tan maravillosa llena de salud, fe y sobre todo mucho amor.

A la **Virgen del Valle y al Dr. José Gregorio Hernández**, por ser mis protectores y guías, gracias por haberme servido de intermediarios para alcanzar este triunfo.

Muy especialmente a mi **abuelita querida**, quien con solo mirarme con esos ojos colmados de ternura me llena de confianza para creer que todo en este mundo se puede. Gracias por escucharme siempre, por darme tu comprensión, sabiduría, paciencia, amor, por estar siempre cuando te necesito, y sobre todo muchísimas gracias por tomarme entre tus manos y no soltarme nunca, este logro es para ti **abuelita Mía, te amo**.

A mis **abuelitos Alberto, Daniela y Nicasio** quienes me llenaron de sabios consejos y enseñanzas procurando que siempre fuera una persona de bien.

A mi madre, **Mercedes Leonet**, por ser una trabajadora incansable que ha sabido luchar para salir adelante por nosotros, y además tener la suficiente paciencia para cuidar a su chiripita rebelde que a pesar de todo la ama con todo su ser. Yo sé todos los sacrificios que has hecho por mí, que ni con mi vida podría pagártelos, pero con este logro espero que quede saldada una parte de la cuenta. Te amo, mamá.

A mi padre, **Nicasio Fernández**, por lograr que me emocionara todas las veces que me contaba gato lacito y por permitirme soñar con cada cuento que inventaba, por enseñarme a valorar a las personas por su corazón, por creer en mi y apoyarme siempre en cada momento importante de mi vida.

A mis hermanos, **Popo y Nany**, de niños compartimos tantas travesuras y ahora, de grandes compartimos nuestras metas alcanzadas, gracias por ser mis guías, mis adorados tormentos, mis cómplices, y sobre todo mis amigos. Espero que no se junten para decirle a mi hija “señalemos a la abusadora: abusadora”

A mi cielo, **Juan Carlos**, por ser su hombro mi apoyo, sus ojos mi sonrisa, su pecho mi descanso y sus manos mi protección. Gracias por enseñarme a valorar y agradecer lo que nos da la vida y a no darme nunca por vencida, pues una vez que estás en el fondo lo que queda es subir. Te amo por cada detalle de tu existencia y por darme este pedacito de cielo que crece dentro de mí y que viene para colmarnos de bendiciones.

A todos **mis tíos**, especialmente **tía Mora**, quien con su cariño y comprensión me ha sabido dar buenos consejos y me ha apoyado en todo momento mis locuras, complaciéndome, en muchas oportunidades con mis excentricidades. Gracias por quererme como soy.

A todos **mis primos**, especialmente **Willy, Gaby, Thalía, Andreina y Daniana** de quienes he recibido la confianza, el apoyo y el cariño que se recibe de un hermano. Y a mi primita **Sophia**, que llegó para alegrarnos la vida con sus ocurrencias y simpatía. Los quiero mucho.

A mi amiga y compañera **Daniela Valdivieso**, quien un día depositó su confianza en mí y me demostró que no existe persona en el mundo con un corazón más grande que el suyo. Gracias por llenar este camino que recorrimos juntas, de esperanzas, sueños, sonrisas, y sobre todo de una verdadera y bonita amistad. Espero que Dios bendiga tu vida y la de todos los seres que amas. Te quiero mucho mi hermana.

Quiero agradecer especialmente a **María Ottolina, Luisa Núñez, Belkis Espín y Henry Guerra** porque cada uno con sus vivencias me han enseñado a superarme como persona y me han apoyado en cada momento importante de mi vida. Los admiro muchísimo y gracias a Dios por regalármelos como padres de la vida, los adoro.

A todos **mis amigos**, especialmente **Daniel, Joanina, Oliver, Mileidys, Patricia, Yahny, Edulvis, Marieglis, Nairovis, Jesús y Miguel** por su confianza, cariño, respeto, apoyo, y porque sé que puedo contar siempre con sus hombros amigos para compartir los momentos buenos y malos de la vida. A **Sandy**, por quedarte con nosotras hasta en los días de desvelo acompañándonos fielmente y con mucho amor. Y a ti **Leo**, porque sé que en el cielo estas feliz de que haya alcanzado esta meta. Los quiero muchísimo.

Por último, y no menos importante, le dedico este logro a mi pedacito de cielo, que sin tenerla en mis brazos, siento que es lo más grande con lo que Dios me ha bendecido, te espero con ansias mi vida. Esto también es para ti, **Mía José**.

Alejandra Fernández Leonet

DEDICATORIA

A **Dios y a la Santísima Trinidad** por derramar todos los días de mi vida bendiciones de protección y darme la oportunidad de caminar por largos senderos llenos de grandes oportunidades. Amen.

Al más grande tesoro de mi vida, mi hijo **Juan Diego**, a quien le dedico este logro alcanzado. A ti, mi sol, te entrego mi ser. Gracias por existir, por ser mi oxígeno y ser mi fuente de inspiración para el logro de mis metas trazadas, te amo con todas las fuerzas de mi alma. Dios te bendiga.

A mi madre, **Juana Valdivieso**, para quien no tengo palabras para agradecerle todos los esfuerzos y sacrificios que ha hecho por mí durante toda su vida. Gracias, mamá, por ser incondicional conmigo, por depositar toda tu confianza y darme el apoyo necesario en la realización de todas las cosas por las que he luchado. Realmente eres especial porque has sido mi ejemplo a seguir, en primer lugar por ser madre y padre, y en segundo lugar por enseñarme que pese a todos los tropiezos que se pueden tener en la vida debemos asumirlos con inteligencia y entereza. Este logro no solamente es mío, también es tuyo, Dios te bendiga. Te amo.

A mi **abuelita Jovita** que a pesar de no estar a mi lado físicamente, siempre la llevo presente en mi mente y en mi corazón. Gracias, abuelita, por acompañarme y protegerme. Te amo.

A mi hermana **Patricia**, por ser incondicional y brindarme siempre su mano amiga, es especial por haberme regalado un pedacito de ella al traer al mundo a mi sobrina **Sara Sofía**, quien cautivó mi alma y corazón con sus

ojos de muñeca y su singular e inigualable sonrisa y simpatía. Te adoro, mi gorda preciosa, Dios te bendiga.

A mis tías **Zoraida y Esther**, quienes me vieron nacer y fueron cómplices de mis primeros pasos. A ustedes les dedico mi triunfo con especial cariño, porque ambas han estado presente siempre en todos los momentos de mi vida, las quiero mucho. Tía Zora, “se me cayó la gelatina”

Después de los hijos, padres y hermanos, uno de los más grandes tesoros que la vida nos puede regalar son los amigos. Estas líneas son dedicadas para una amiga realmente especial, mi compañera de tesis **Alejandra Fernández**, quien más que una amiga la considero una hermana. Brujita, gracias por haberte atrevido y demostrarme tu valentía para emprender juntas este camino lleno de sacrificios y alegría a la vez. Te quiero, respeto y admiro ¡Lo logramos, Alita!

Muchos fueron los momentos de alegrías, tristezas y anécdotas compartidos en las aulas de clase a lo largo de la carrera, pero la satisfacción más grande que hoy tenemos es haber logrado llegar a la cima. Estas líneas se las dedico con especial cariño, a todos mis verdaderos **compañeros y amigos de clase**, de quienes aprendí mucho, ustedes saben quienes son. Hoy le agradezco a la vida por haberme dado la oportunidad de conocer seres humanos tan valiosos. Los quiero mucho a todos.

Daniela Valdivieso

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien a sido nuestro cómplice en todas las situaciones de adversidad y alegrías de nuestras vidas. A Él le agradecemos profundamente permitirnos disfrutar del sol de cada día y llenarnos de salud y valentía para asumir con responsabilidad, todas las etapas por las que hemos atravesado, las cuales nos han enseñado a madurar y crecer. Esta meta alcanzada es ejemplo de sacrificio, pero de satisfacción a la vez, por todo esto te agradecemos a ti **DIOS TODO PODEROSO**, por acompañarnos siempre y ser nuestro gran protector y amigo. Como Tú nadie.

A nuestro asesor **Daniel Romero Pernaite**, a quien le agradecemos infinitamente habernos dado la oportunidad de aprender de su brillante sabiduría, ser tus discípulas. Dejó en nosotras los más amplios conocimientos, los cuales mantendremos siempre presentes. Usted es un ser humano lleno de muchas virtudes, consideramos que su humildad y sinceridad han sido la clave fundamental para tener el éxito que lo acompaña. Sus regaños, apoyo, paciencia y amistad fueron la base fundamental de este gran logro. A usted muchas gracias, Dios lo bendiga.

Al Lcdo. **Héctor Javier Caraballo**, por habernos brindado la oportunidad, confianza y valiosa colaboración para llevar a cabo esta investigación. Gracias por brindarnos tu amistad y ser tan asertivo en tus consejos.

A **Meche** por ser tan especial con nosotras y haber estado tan pendiente de todos nuestros pasos en la realización de este trabajo. Gracias,

Meche, por estar presente en cada uno de nuestros momentos de angustia y habernos orientado y ayudado a resolver todos los obstáculos que se nos presentaron.

A todos **nuestros profesores**, quienes fueron los encargados de sembrar cada uno de los conocimientos que hoy nos permiten alcanzar este logro tan anhelado.

A todos los **trabajadores del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO)**, por facilitarnos la información que hizo posible la realización del presente trabajo de investigación.

A todos ustedes, muchas gracias

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1	56
CUADRO N° 2	57
CUADRO N° 3	58
CUADRO N° 4	58
CUADRO N° 5	59
CUADRO N° 6	60
CUADRO N° 7	61
CUADRO N° 8	62
CUADRO N° 9	63
CUADRO N° 10	64
CUADRO N° 11	65
CUADRO N° 12	67
CUADRO N° 13	68
CUADRO N° 14	68
CUADRO N° 15	69



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo de Grado para optar al título de licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos

DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE (IPSPUDO) CENTRAL. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2009

AUTORAS: Br. Alejandra Fernández L.
Daniela Valdivieso

TUTOR: M.Sc. Daniel A. Romero Pernalet

FECHA: Diciembre 2009

RESUMEN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es crucial en el desempeño de las organizaciones, puesto que a través de él se atraen y se seleccionan las personas con las competencias necesarias para el desempeño eficiente de las vacantes que se presentan en las organizaciones. Para garantizar la efectividad del proceso, las políticas, normas y procedimientos que lo rigen deben estar formalmente establecidas, y normalmente se recogen en un manual. El presente trabajo consistió en el diseño de un Manual de Reclutamiento y selección para el IPSPUDO Central. El estudio se dividió en dos fases: el diagnóstico del proceso aplicado en la provisión del personal que actualmente labora en el instituto, y el diseño del citado manual. Para el diagnóstico se utilizó un diseño de campo de carácter proyectivo, en el cual se utilizó como técnica principal el cuestionario autoadministrado aplicado a 35 trabajadores del IPSPUDO durante la segunda quincena de septiembre de 2009. Adicionalmente se utilizó la entrevista no estructurada, aplicada al Jefe de Recursos Humanos de esa organización. Los resultados del diagnóstico señalan que el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente se realiza en el IPSPUDO adolece de severas deficiencias que no garantizan la incorporación de personal idóneo para cubrir las vacantes. A partir del análisis de esos resultados, se diseñó el Manual de Reclutamiento que se presenta como apéndice.

PALABRAS CLAVES: reclutamiento, selección, manual de reclutamiento y selección.

INTRODUCCIÓN

Para hacer frente a los cambios del entorno actual, las organizaciones realizan esfuerzos por optimizar el uso de los recursos de los cuales disponen para alcanzar sus objetivos. En particular, y dada la importancia que para ellas tienen sus recursos humanos, buscan disponer de un personal capacitado y dispuesto a contribuir con el logro de tales objetivos.

La administración de recursos humanos (ARH) es el área relacionada con todos los aspectos del personal de una organización. La ARH se encarga de poner en marcha las distintas políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, trabajadores capaces y dispuestos a contribuir con el éxito de la organización, con oportunidades de progreso en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo. Entre las actividades y procesos que lleva a cabo la administración de recursos humanos se encuentra: el reclutamiento y selección de personal.

En tal sentido, el reclutamiento de personal es la fase que corresponde a la búsqueda de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige de manera selectiva, mediante varias fuentes de divulgación. En la fase de selección, el objetivo primordial es escoger y clasificar al personal más capacitado para desempeñar de manera eficiente las funciones y responsabilidades propias del cargo.

A pesar de la importancia del proceso de reclutamiento y selección eficiente, en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central dicho proceso

se realiza de manera informal y empírica, pues no dispone de un documento que lo sistematice y le dé uniformidad.

El IPSPUDO es un ente sin fines de lucro que se encarga de garantizar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente, y para lograrlo debe contar con personal que esté calificado para el desempeño efectivo de los cargos que ocupan. Actualmente, ese instituto carece de un manual de reclutamiento y selección de personal en el que se plasmen las políticas, normas, procedimientos y criterios que orienten y faciliten las acciones del personal encargado de captar y escoger a los aspirantes.

En virtud de tal carencia, surgió el interés de las autoras por diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la citada organización. La elaboración del manual estuvo precedida por un diagnóstico de cómo se ha venido realizando hasta ahora el proceso. Para ello se planificó una investigación de campo con apoyo documental, de carácter proyectivo, para la cual se recogió, durante la primera quincena de septiembre de 2009, información de parte de los empleados del IPSPUDO Central y de su Gerente de Recursos Humanos.

El manual de reclutamiento y selección será de gran utilidad para la mencionada institución, pues su aplicación podría garantizar la obtención oportuna de personal adaptado a los correspondientes cargos y a la organización como totalidad.

El trabajo de investigación esta estructurado por cuatro capítulos contentivos de lo siguiente:

El capítulo I lo constituyen el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El capítulo II incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, una breve descripción de la organización a estudiar, las bases legales de la investigación, y la definición de términos básicos.

El capítulo III, referido al marco metodológico, está dividido en dos partes. La primera está relacionada con el diagnóstico de la situación, y en ella se presentan el diseño y nivel de la investigación, la población, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección, y el procesamiento y análisis de datos. En la segunda parte se establecen los elementos para el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO Central.

En el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para la primera fase de la investigación relacionada con el diagnóstico de la situación.

A partir del análisis anterior, se diseñó el manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO Central, el cual se presenta como apéndice de este trabajo.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada, y algunos anexos que se consideraron de importancia para la investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el problema de investigación, se describe la situación que es objeto de estudio; a su vez se establecen el objetivo general y los objetivos específicos que orientaron la investigación. Para finalizar, se justifica el interés de realizar esta investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones que el hombre ha construido. La moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones, pues la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en éstas. Por ende, el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las mismas, pues de ellas depende para vivir, aprender, trabajar, ganar su salario y obtener los productos y servicios que necesita para su subsistencia.

La aparición y desarrollo de las organizaciones obedece al hecho de que, debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, para lograr objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Este planteamiento se compagina con lo sostenido por DuBrin (2004: 256), cuando afirma que una organización es un *“grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común”*

Como puede observarse en la definición, toda organización tiene alguna finalidad para lograr, la cual requiere de un conjunto de recursos financieros, tecnológicos, económicos, materiales y humanos. Pese a la importancia de cada uno de estos recursos, en el actual ambiente

competitivo organizacional, el recurso humano es considerado como el activo más importante de la organización, pues tal como lo destacan Dolan y otros (2003:3): *Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc.*”

En atención a su importancia, la organización debe garantizar que los recursos humanos sean gerenciados eficazmente, a fin de lograr un mejor desempeño individual y organizacional. De allí surge la importancia de la Administración de Recursos Humanos, disciplina que puede ser definida como el desarrollo de los sistemas formales para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con la finalidad de que contribuya con el logro de las metas de la organización (Daft y Marcic, 2006:306).

En referencia a lo anterior se puede señalar que la Administración de Recursos Humanos, abarca importantes funciones y procesos relacionados con el personal que integra la organización. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado laboral, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas, son aspectos fundamentales en la competitividad organizacional, que según Chiavenato (2000:158) se desarrollan a través de cinco procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

El primer proceso básico mencionado se consideró para los efectos de ésta investigación, debido a que *“la provisión cubre los aspectos del proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos”* (Laborda y De Zuani, 2004:264). Éste permite a la organización localizar, atraer y escoger a las

personas, e inicia cuando en algún lugar específico de la estructura organizativa se produce una vacante.

Guth (2004: 15) define el reclutamiento como *“el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”*

Ese mismo autor asume que la selección es *“el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efectos de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización”*. (Guth, 2004:35)

Es necesario destacar que, aunque presentados por separado, el reclutamiento y la selección, antes que dos procesos independientes deben ser concebidos como fases de un único proceso *“que comienza con el reclutamiento y que sólo concluye en el momento en que la persona es colocada en la posición que va a desempeñar”* (Villegas, 1997: 114)

En vista de lo señalado anteriormente, en toda organización que pretenda ser exitosa, sea cual sea su naturaleza o su actividad, es indispensable la existencia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Actualmente existen diferentes técnicas que apoyan el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las organizaciones. Con respecto al primero se mencionan técnicas de: promoción desde adentro de la organización, consultas de archivos de candidatos, recomendaciones de los empleados de la organización, los anuncios, agencias de empleo, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

En referencia a la segunda fase, se encuentran las técnicas de: entrevistas, pruebas (conocimientos, desempeño, psicológica, de inteligencia, destrezas, aptitudes, vocacionales y de personalidad), técnicas de simulaciones, centro de evaluaciones, entre otros.

Aún en condiciones de alto desempleo, atraer a la mejor gente del mercado laboral y seleccionar de entre ellos a quienes formarán parte de la organización, es un proceso que requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente cuando se trata de conseguir trabajadores especializados. De la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección dependerá la calidad del recurso humano que ingrese a la organización, en lo que respecta a su capacidad para desempeñarse en el cargo. Adicionalmente, se podría disminuir los índices de ausentismo y rotación de personal, así como aumentar la satisfacción laboral; repercutiendo esto de manera significativa en el alcance de los objetivos organizacionales.

Para asegurar la efectividad del proceso es esencial que cada organización establezca formalmente políticas, normas y procedimientos que pauten la forma de desarrollar el reclutamiento y selección de personal, que detalle el orden sistemático que se debe seguir al momento que exista una vacante en la estructura organizativa y la forma de tomar las decisiones involucradas en el proceso. En términos generales, se requiere de un instrumento que comprenda lo siguiente: proceso a utilizar para el reclutamiento, formas para asegurar la mayor cantidad de aspirantes para cada cargo disponible, procedimiento para la provisión de personal, métodos apropiados para la selección de personal, establecer las responsabilidades de cada una de las fases del proceso de reclutamiento y selección y las

características de los formularios a utilizar en dicho proceso (entrevistas, pruebas y exámenes).

En la medida en que las organizaciones se van haciendo más grandes y complejas, se hace necesaria la expresión escrita de objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, entre otros, de tal forma que no quede espacio para las interpretaciones personales. Los manuales administrativos constituyen una herramienta efectiva que facilitan el buen desempeño de aquellas personas que participan en los procesos productivos, administrativos o de servicio de las organizaciones.

Los manuales son importantes para toda organización porque juegan un papel preponderante a la hora de alcanzar las metas establecidas, ya que reducen las consultas, refuerzan el adiestramiento y ayudan a la especialización de sus usuarios. Un ejemplo de ello son los manuales de reclutamiento y selección de personal, cuyo objetivo es *“establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización”* (Rodríguez, 2002:63).

A pesar de la importancia del reclutamiento y la selección de personal, en muchas organizaciones el citado proceso, se realiza de manera informal y empírica, debido a lo cual las personas pueden ser contratadas en una organización sin tomar en cuenta los requisitos mínimos que exige el cargo y la institución. Es decir, no existe normativa alguna que fije los lineamientos correspondientes en materia de reclutamiento y selección de personal, hecho que se relaciona con la carencia de un manual donde se establezcan las políticas, normas y procedimientos que permitan una óptima decisión en relación con la provisión de personal.

Una situación como la indicada en los párrafos anteriores se está presentando en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central, una organización de servicios que se encarga de garantizar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente. La institución tiene su sede principal en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Este instituto tiene treinta años de labor ininterrumpida, en los cuales ha experimentado un crecimiento y complejización de su estructura organizativa. El IPSPUDO Central cuenta con un Departamento de Recursos Humanos desde hace nueve años, el cual fue creado con el objetivo de garantizar la provisión y mantenimiento de un personal idóneo, satisfecho, capacitado y dispuesto para la consecución de los objetivos de ésta institución.

Sin embargo, en el Departamento de Recursos Humanos de la institución, actualmente existen deficiencias en lo concerniente a la manera de reclutar y seleccionar al personal que requiere la organización, debido a que las contrataciones que se realizan se hacen “por uso y costumbre”, es decir, no están sustentadas por lineamientos administrativos que garanticen un personal acorde a las necesidades que presenta el IPSPUDO Central.

De acuerdo con el pre-diagnóstico de la situación, realizada mediante entrevistas informales con el personal del Departamento de Recursos Humanos, tal situación se puede ejemplificar en el hecho de que las personas que solicitan empleo con frecuencia son referidas por amigos y familiares que trabajan en la institución. Este procedimiento no garantiza el desempeño exitoso de los nuevos ingresos, pues no se cuenta con

suficientes candidatos provenientes de varias fuentes y reclutados con diferentes técnicas de los que se pueda escoger al más idóneo para el cargo, ni se utilizan mecanismos formales para que los aspirantes demuestren que reúnen las condiciones exigidas por dicho cargo.

Por lo antes mencionado surgió la necesidad de realizar una investigación a partir de la cual se pueda diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO Central, que sea de fácil aplicación, en el cual se establezcan los pasos a seguir y la forma de tomar decisiones en ese importante proceso.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal para el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central. Cumaná, Estado Sucre. Año 2009

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los mecanismos de reclutamiento y selección de personal que actualmente se aplican en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central.

- Establecer los mecanismos para la requisición de personal al presentarse una vacante prevista o imprevista.
- Establecer las fuentes de reclutamiento más apropiadas para ser utilizadas en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central.
- Establecer los medios de reclutamiento necesarios para asegurar la mayor cantidad de aspirantes con las credenciales necesarias para ocupar las vacantes.
- Fijar los métodos apropiados para la selección de personal tomando en cuenta los siguientes aspectos: pruebas (psicológicas, psicotécnicas, de desempeño, de conocimientos), investigación de antecedentes laborales, exámenes médicos, entrevista final.
- Diseñar los formularios a utilizar en las distintas etapas del proceso de reclutamiento y selección.
- Elaborar, en función a los objetivos anteriores, un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la organización IPSPUDO Central.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El recurso humano se caracteriza por ser la columna vertebral de toda organización y la base para llevar a cabo las actividades de producción y administración por lo cual, se hace de suma importancia disponer de un personal que reúna los requisitos exigidos por la institución para cada cargo.

Mediante el uso de adecuadas fuentes, técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones pueden contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que genera una mayor eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades y un ahorro en dinero y tiempo en capacitación.

Los manuales administrativos representan una excelente estrategia de comunicación dentro de las organizaciones, por toda la información que ponen a disposición de los encargados de realizar diferentes procesos. En tal sentido, mediante el presente trabajo se pudo dotar al Departamento de Recursos Humanos del IPSPUDO Central, de una herramienta capaz de detallar los pasos a seguir para la captación de personal con las características mínimas exigidas y su posterior selección y contratación, para colocarlas en el cargo vacante. De esta forma, el instituto tendrá la posibilidad de incorporar personal competente que facilite el éxito de la organización en términos del logro de los objetivos y el cumplimiento de su misión, reduciendo así mismo los niveles de rotación y las necesidades de entrenamiento.

La eventual aplicación del manual que se diseñó, puede a su vez generar mayores niveles de satisfacción entre los trabajadores, pues podría garantizar un mejor ajuste entre el individuo y su puesto de trabajo,

permitiendo el ejercicio de las habilidades del personal en tareas para las cuales son suficientemente competentes.

Finalmente, el presente estudio permitió a las investigadoras desarrollar y poner en práctica sus conocimientos y habilidades adquiridas durante el tiempo de formación académica, a la vez que se puede considerar como un aporte para futuras investigaciones en el área.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente la presente investigación; para ello, se reseñan en primer término algunas investigaciones recientes sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal; luego se expondrán las bases teóricas y las bases legales. Finalmente se hará una descripción de la organización y se definirán principales términos involucrados en el estudio.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión bibliográfica realizada permitió localizar algunas investigaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal, que sirven de guía a las autoras para tener idea de cómo se ha venido tratando este tema, y cuáles son las conclusiones más importantes obtenidas.

A continuación se presentan varias investigaciones, ordenadas cronológicamente, que sirvieron de referencia para la elaboración de éste trabajo.

González (2001) realizó una investigación que tituló: **Estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Siderúrgica del Orinoco, C.A. (Sidor), ubicado en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, julio 2001**, la cual fue presentado como requisito parcial para optar al título de licenciada en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente. Se planteó como objetivo general estudiar el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en el departamento de Recursos Humanos de la citada empresa. La investigadora llegó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- *El proceso de reclutamiento del personal se lleva a cabo mediante la difusión en los medios de comunicación de informaciones de las vacantes con las características y clasificaciones requeridas.*
- *En cuanto a las técnicas de selección aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos, se mencionan las siguientes: entrevistas de selección, prueba de conocimiento y prueba psicométricas.*

Patiño (2002) llevó a cabo una investigación titulada: **Análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, enfermería y mantenimiento de la empresa “Policlínica Carúpano, C.A.” para el año 2002**, el cual fue presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente. Su objetivo general fue analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo, enfermería y mantenimiento del mencionado centro asistencial para el año 2002. El autor llegó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- *Se observó que la organización no utiliza un proceso de reclutamiento adecuado propiamente estructurado y permanente ya que éste se ve dentro de la misma como una actividad única y exclusivamente necesaria cuando se presenta una vacante (sic), desconociendo por completo la importancia que tiene el proceso de reclutamiento como herramienta fundamental para mejorar el funcionamiento de la empresa.*
- *Se constato que el proceso de selección es casi inexistente dentro de la organización, ya que es necesario para que éste se de, que el proceso de reclutamiento sea eficiente, proporcione un número adecuado y calificado de aspirante, además que las personas encargadas de realizar la selección de personal cuente con información sobre las exigencias del puesto a través*

de las descripciones de sus funciones para determinar los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el aspirante.

- *Se pudo determinar que el reclutamiento y la selección de personal se realizan sin tener definida previamente políticas y procedimientos para ejecutar tan importantes procesos. (p. 67-68)*

Henríquez (2008), realizó una investigación titulada **Proceso de Reclutamiento y Selección de Puerto de Puerto Sucre, Cumaná año 2007**, el cual fue presentado en la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Se propuso como objetivo general analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la mencionada institución. La autora llegó a algunas conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

- *En su mayoría, las vacantes que se presentan en su momento dado dentro de la Capitanía de Puerto de Sucre Cumaná se cubren con personas ajenas a ésta, constituyendo esto una fuente de reclutamiento externo; tal situación se evidencia en la poca promoción y ascensos de los trabajadores para cubrir una vacante.*
- *El reclutamiento y selección de personal se realizan, por lo general, sin asumir las políticas y procedimientos para ejecutar tan importantes procesos.*
- *No se realiza una entrevista previa a la selección, para verificar los requisitos mínimos de los aspirantes. La única entrevista es la que se realiza con el capitán de puerto o con algún otro miembro de la alta gerencia. Escasamente el supervisor inmediato participa en la selección de sus supervisados.*
- *En lo que se refiere a la selección de personal ésta se realiza según la apreciación del Capitán de puerto, y se omiten una serie de pasos o criterios necesarios que permiten*

comprobar la habilidad y conocimientos por parte de los postulantes sobre las funciones inherentes al cargo.

- *En síntesis, se puede afirmar que en la capitanía de Puerto de Puerto Sucre Cumaná, hasta el año 2007, no se realizó el proceso de reclutamiento de manera eficiente. (p. 79-81)*

Las investigaciones citadas con anterioridad demuestran el interés que genera el proceso de reclutamiento y selección de personal y la importancia que se le ha venido otorgando al tema. El presente estudio se encuentra en esa línea de investigación, y en él se realizó un análisis de la forma como viene desarrollándose en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) central, para, a partir de allí, diseñar un manual que regule ese proceso.

2. 2 BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas que a continuación se presentan constituyen un conjunto de definiciones y relaciones que sustentan el presente estudio y servirán para guiar a las investigadoras en la búsqueda y análisis de los datos.

2.2.1. La Organización

Las organizaciones surgen de la necesidad que tienen los seres humanos de cooperar unos con otros para lograr objetivos que no se podrían mediante un esfuerzo individual. En tal sentido, Hellriegel, Jackson y Slocum,

(2006:6) definen la organización como *"un grupo coordinado de personas que funciona para lograr una meta particular"*

Por otra parte, Mosley, Megginson y Pietri (2005:5) definen la organización como un *"grupo de personas que trabajan en forma conjunta en una situación estructurada para lograr un objetivo común"*. Este autor incorpora a la definición el carácter estructurado de la situación.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006: 6), en la misma dirección, definen la organización como *"dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas"*

Puede observarse que existe cierto consenso alrededor del concepto de organización. Para los efectos de esta investigación se tomarán en cuenta las coincidencias de los autores citados que permiten concebir a las organizaciones como un conjunto estructurado de individuos que a través de un esfuerzo integrado buscan alcanzar un propósito común.

Para que una organización alcance sus metas no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. Dicha efectividad depende en gran medida de la calidad de programas de administración de recursos humanos con los que cuente la empresa.

2.2.2. Administración de recursos humanos

Las personas cuentan con una amplia variedad de conocimientos, capacidades y habilidades que la organización debe aprovechar para el logro eficiente de sus objetivos. Ello significa que el capital humano debe ser efectivamente gestionado, lo cual puede lograrse a través de la

administración de recursos humanos, concebida por Daft y Marcic (2006:306) como *“el diseño y la aplicación de los sistemas formales de la organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas organizacionales”*

Por otro lado, Dessler y Varela (2004:2) consideran que la Administración de Recursos Humanos puede definirse como:

...las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas el trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Sánchez (2003:30) presenta otra definición de administración de recursos humanos:

Conjunto racional y armónico de funciones, políticas y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.

Para efectos de este trabajo se asume la definición del último autor citado, por considerarla amplia y contener los elementos esenciales que caracterizan ese proceso. Ese autor, además, señala que las principales funciones de la administración de los recursos humanos son:

- Reclutamiento y selección, mediante el cual se atrae y se elige, entre un conjunto de candidatos, a la persona más adecuada para ocupar la vacante.

- Capacitación y desarrollo, cuyo objetivo es desarrollar y perfeccionar el crecimiento profesional de los trabajadores en un determinado puesto para estimular su eficiencia y productividad.
- Evaluación de desempeño, a través del cual se mide el rendimiento que tiene el individuo en su cargo y el potencial que tiene para desarrollarse.
- Administración de sueldos y salarios, cuyo propósito es asignar valores monetarios justos y equitativos a los puestos, en relación con otros puestos similares que tenga la organización o el mercado de trabajo.
- Relaciones laborales, que se encarga de la negociación con el sindicato de los términos de contrato o convenio de trabajo; así como, interpretar las leyes laborales referente a las políticas y prácticas de la organización, y de igual forma garantizar el cumplimiento de tales convenios
- Higiene y seguridad industrial, cuyo propósito es evaluar y controlar los factores ambientales, psicológicos o tensionales, que se producen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

- Auditoria, mediante el cual se evalúa la eficacia y eficiencia de las políticas de gestión de recursos humanos, para indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y aportar soluciones y sugerencias de mejora. (Sánchez, 2003: 31)

Las funciones de la administración de recursos humanos proveen una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo; beneficiando de ésta manera a la organización y a las personas que laboran en ella.

Entre las funciones incluidas en la administración de recursos humanos destacan el proceso de reclutamiento y selección de personal, que constituyen las primeras experiencias del tránsito de los trabajadores por la organización.

2.2.3. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal puede ser definido de distintas maneras. De acuerdo con Werther y Davis (2000:149), reclutamiento “es el *proceso* de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de *empleo*”

En la definición citada, los autores incorporan en la fase de reclutamiento de personal, los elementos de identificar e interesar

candidatos, todo esto con la finalidad de ocupar las vacantes existentes en la organización.

Guth (2004:15) define el reclutamiento como *“el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.”*

El autor, en esta definición incluye el aspecto económico en el reclutamiento de personal, y además considera la cantidad y calidad de los candidatos reunidos.

Para Tyson y York (1997:107) el reclutamiento de personal:

Es la fase que precede inmediatamente a la selección, encargándose de preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el mayor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas para el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que le permiten hacerlo dentro de un período aceptable para la organización contratante.

En las definiciones citadas, los dos primeros autores conciben al reclutamiento como un proceso; sin embargo, el proceso es en sí uno sólo, aunque dividido en dos fases: reclutamiento y selección de personal. Así que para los efectos de ésta investigación se asume la definición propuesta por Tyson y York, pues engloba en términos generales los aspectos más relevantes de la fase de reclutamiento de personal.

2.2.3.1. Importancia del reclutamiento de personal

Contar con un efectivo proceso de reclutamiento permite a una organización responder en forma rápida a sus necesidades de contratación, o anticiparse a ellas, manejando pronósticos mensuales, semestrales o anuales de acuerdo con su actividad. La clave consiste en atraer candidatos con las credenciales y competencias requeridas por los cargos vacantes, de acuerdo con las características del puesto y con las posibilidades del mercado. Esto permite que la selección de personal se realice entre un universo calificado y amplio de aspirantes.

De esta manera se puede contratar oportunamente personal que desempeñe con eficiencia los cargos que ocupen, evitando eventuales perjuicios originados por prologadas vacantes, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

La importancia del reclutamiento de personal también se puede apreciar desde otra perspectiva, si se considera que el único contacto que tiene la organización con muchas personas es a través de este subproceso; de tal forma que la imagen que se formen las personas va a depender del trato que reciban en éste período. Así mismo, se puede aseverar que las personas obtienen su primera impresión como resultado de las actividades realizadas en el reclutamiento, por lo que ésta debe ser buena para que sea perdurable en el tiempo.

2.2.3.2. Causas del reclutamiento de personal

La necesidad de realizar el reclutamiento de personal proviene de la existencia de una vacante que se origina en la organización, y que, por ende, requiere ser ocupada. Entre las causas de mayor importancia, se encuentran el movimiento (promoción, transferencia, reubicación) y la rotación de personal (renuncia, despido, jubilación). Una vacante se genera también por defunción o invalidez del trabajador. De igual forma, la necesidad de personal puede originarse por la expansión de la empresa.

2.2.3.3. Fuentes de reclutamiento de personal

A la hora de reclutar personal para cubrir sus vacantes, las organizaciones deben establecer claramente cuáles son las fuentes de suministro de recurso humano, de acuerdo con las características del cargo. En tal sentido, Chiavenato (2000: 221-233) señala las siguientes fuentes de reclutamiento:

Reclutamiento interno: ocurre cuando la organización procura cubrir, mediante la reubicación de sus trabajadores, una determinada vacante. Estos pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso, a través de movimientos horizontales, verticales o diagonales. Se puede involucrar en el reclutamiento de personal los siguiente aspectos:

Transferencia de personal

Ascenso de personal

Transferencias con ascensos de personal

Programas de desarrollo de personal

Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Reclutamiento externo: se realiza cuando la organización incorpora, al originarse una determinada vacante, individuos que no pertenecen a la organización. Para ello, la organización puede utilizar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.

Candidatos presentados por empleados de la empresa.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, entre otras

Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Anuncios en diarios, revistas, entre otros.

Agencias de reclutamiento.

Viajes de reclutamiento entre otras localidades.

Reclutamiento mixto: las organizaciones no hacen exclusivamente reclutamiento interno o externo; sino que ambos tipos de reclutamiento pueden complementarse para encontrar un remplazo que cubra el puesto vacante. El reclutamiento mixto ocurre cuando se cubre un puesto con un empleado que ya está trabajando de la empresa, y debe llenarse la vacante que éste deja mediante el reclutamiento externo.

2.2.3.4. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

El proceso de reclutamiento interno puede generar ventajas o desventajas para la organización. Chiavenato (2000: 23-224) menciona las siguientes ventajas:

La empresa evita gastos de anuncios, honorarios, entre otros; por lo que se hace más económico.

El proceso se realiza con mayor celeridad pues los candidatos ya forman parte de la organización.

El proceso garantiza mayor seguridad y validez, puesto que ya se conoce al candidato.

Los trabajadores se motivan al observar las posibilidades de progreso en la organización.

La empresa se beneficia de las inversiones realizadas por otras organizaciones en entrenamiento de personal.

Se crea en la organización una sana competencia entre el personal, ya que las oportunidades que se ofrecen son para quienes demuestran las condiciones de merecerlo.

Así como el autor citado señala las ventajas del reclutamiento interno, menciona las siguientes desventajas:

Requiere que el personal tenga potencial de desarrollo para optar a una promoción.

Genera actitudes negativas en los empleados que no demuestran condiciones o no logran oportunidades de crecimiento en la organización por lo que puede crear conflicto de intereses.

Se puede presentar la situación denominada “principio de Peter” basada en el hecho de que para premiar el desempeño de los empleados y aprovechar sus capacidades, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta que llega a una posición en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

Si se realiza de manera continua, podría llevar a los empleados a limitar la política y directrices de una organización.

Para no descapitalizar el patrimonio humano dentro de la organización el reclutamiento interno sólo puede realizarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos. (Chiavenato, 2000: 224-225)

2.2.3.5. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2000: 230) señala las siguientes ventajas del reclutamiento externo:

Por medio de los nuevos candidatos la empresa consigue atraer nuevas experiencias para la organización.

Se renueva y fortalece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es aceptar personal que tengan capacidades iguales o mayores que la existentes en la empresa.

La organización se beneficia de la capacitación profesional que los candidatos han recibido por otras empresas o por iniciativa propia.

De igual forma, el autor señala las siguientes desventajas del reclutamiento externo:

El proceso no suele realizarse con celeridad, y mientras mayor sea el nivel del cargo, será mayor el período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas.

Este tipo de reclutamiento es costoso y exige inversiones y gastos operacionales, de publicidad, entre otros.

Los candidatos externos son desconocidos, y las organizaciones no están en condiciones de comprobar con exactitud el origen y las trayectorias profesionales, por lo que en principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.

El proceso puede frustrar al personal, cuando se monopoliza las vacantes y oportunidades existentes en la organización, ya que éste percibe barreras para su desarrollo personal.

Al actuar sobre el régimen interno de salarios, se ve afectada la política salarial de la organización, sobre todo cuando no existe un equilibrio entre la oferta y la demanda de recursos humanos.

2.2.3.6. Medios del reclutamiento

Según Castillo, (2006:111) los medios de reclutamiento son *“los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes”*

La fuente del reclutamiento de personal y los medios del mismo operan mancomunadamente, pues la primera puede ser buena pero si se escoge inadecuadamente el segundo, el resultado será deficiente. Los medios más comunes de reclutamiento son, según Castillo (2006: 111)

- Comunicación oral (personal o telefónica)
- Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- Anuncio radial
- Aviso de prensa

La comunicación oral se utiliza para dejar claro y precisar los datos del cargo ofrecido; además se puede, mediante ésta, promover el cargo vacante entre los trabajadores y las demás personas que mantienen alguna vinculación con la organización.

Para garantizar la precisión en la información sobre las condiciones del proceso de reclutamiento, es preferible emplear la comunicación escrita antes que la oral.

La comunicación oral y la escrita resultan ser económicas y eficientes para llegar a los candidatos en la mayoría de las fuentes; sin embargo, la cobertura será mayor si se emplean medios de comunicación masivos aunque se debe tener cuidado para evitar el costo adicional que representa atender candidatos inapropiados.

Antes de publicar un anuncio a través del medio de comunicación masivo, se debe considerar, los siguientes puntos:

- Segmento del mercado laboral al cual se desea hacer llegar el mensaje.
- El texto del anuncio.
- El medio en que se va a publicar.
- El número de veces que se publicará.
- Fechas de publicación (Castillo, 2006: 112).

El anuncio a publicar debe contener: nombre del cargo, funciones, requisitos, beneficios que ofrecen y la forma como pueden ponerse en contacto con la empresa. Se debe elaborar con suficiente precaución, para

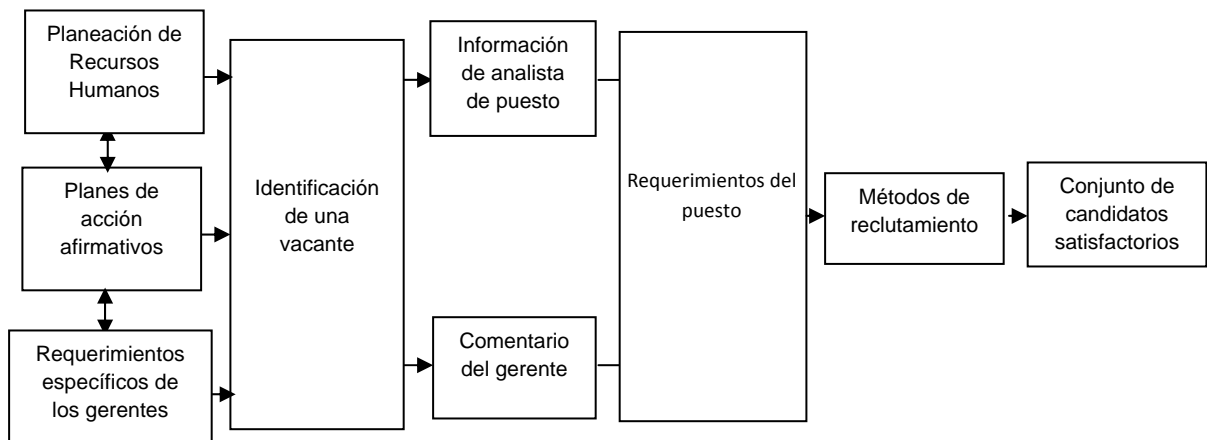
evitar las ambigüedades e inclusión de ofertas excesivas que atente con la imagen de la empresa.

2.2.3.7. Proceso de reclutamiento de personal

La fase de reclutamiento de personal debe realizarse mediante una serie de pasos que permitan contar con un conjunto de candidatos capacitados para eventualmente ocupar la vacante existente en la organización. Wether y Davis (2000:90) sugieren el proceso de reclutamiento de personal que se ilustra en el siguiente esquema:

Figura Nº 1

Pasos del proceso de reclutamiento de personal



Tomado de: Werther y Davis (2000:151)

El comienzo de la fase de reclutamiento de personal depende de una decisión de línea o de la planeación del recurso humano, pues en esta etapa se identifican las vacantes según las necesidades presentes o futuras de personal. La dependencia del reclutamiento no tiene ninguna autoridad para efectuar alguna actividad inherente a este proceso sin la debida toma de decisión por parte de la unidad que tiene la vacante por llenar, la cual se oficializa mediante una solicitud de personal.

En el momento de tener identificada una vacante del puesto, con las características del candidato que lo desempeñará, siempre que lo considere necesario, la persona encargada de realizar la labor de reclutamiento debe solicitar información relacionada con el puesto (descripción de cargos), para luego poner en práctica el método o los métodos de reclutamiento de personal que permitan reunir un conjunto satisfactorio de candidatos.

Una vez que se realiza la fase de reclutamiento de personal y se logra atraer a la mayor cantidad de candidatos con suficiente calidad para poder ocupar las vacantes de los cargos existentes en la organización, se inicia la fase de selección de personal.

2.2.4. Selección de personal

La fase de reclutamiento culmina con la solicitud del empleo de los candidatos captados, y de allí parte la fase de selección, que implica evaluar a los postulantes a través de distintas técnicas que permitan al seleccionador

contar con un conocimiento de las cualidades o aptitudes que poseen y así tomar una decisión de admisión.

Rodríguez (2007:152) define la selección de personal como “un subproceso que consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante”. Puede observarse que el autor pone el énfasis en el ajuste del individuo al puesto de trabajo, dejando de lado la integración al grupo y a la cultura de la organización

En tal sentido, la selección de personal, de acuerdo a Mondy y Noe (2005:162) “consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”

En ésta definición, el autor pone énfasis en la idoneidad de la persona, no sólo en relación con el puesto, sino también con la organización.

Por otro lado, Barquero (2000:17) señala que la selección de personal “consiste en la escogencia, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga las mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización”...

Para el autor citado, al momento de escogerse al personal, se debe considerar además de las aptitudes para el cargo, los rasgos de personalidad del individuo que le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y la organización.

Combinando las definiciones anteriores y tomando los aspectos más importantes de cada una de ellas, se definirá la selección de personal, para los efectos de ésta investigación, como: un subproceso que consiste escoger al candidato con las mejores aptitudes, cualidades y capacidades que le permitan adaptarse satisfactoriamente al puesto y la organización.

2.2.4.1. Importancia de la selección de personal

La importancia de la selección de personal radica en el cumplimiento de su objetivo principal el cual consiste en “encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (Nebot, 1999: 13). Tal objetivo se debe alcanzar teniendo en consideración las exigencias de la organización, mediante la aplicación de rígidos principios de racionalidad. La función de selección satisface las exigencias tanto en el campo de la procuración de recurso humano, como en el desarrollo, el mantenimiento, y la utilización del mismo.

Al escogerse personas capacitadas que cumplan con las funciones requeridas en el cargo, podría evitarse el ausentismo y la rotación, el mal clima laboral, la insatisfacción laboral, entre otras, que inciden negativamente en la productividad. Pero, además, reduce los costos relacionados con la capacitación, pues los individuos traen los conocimientos y las habilidades que el puesto requiere.

2.2.4.2. Principios de la selección

Es de suma importancia hacer énfasis en los principios fundamentales de la selección de personal que deben servir de guía para los encargados de realizar el proceso.

Colocación: el seleccionador tiene entre sus tareas tratar de incrementar el potencial del personal que labora en una organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los aspirantes en su propio beneficio y en el de la institución.

Orientación: el seleccionador debe tener una visión amplia, que trascienda las fronteras de la organización para que, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, pueda encaminarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, estimular el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o brindar recomendaciones para a la solución de un problema de salud, y cualquier otra orientación de acuerdo a la causa de su no aceptación.

Ética profesional: el seleccionador debe tener plena conciencia de que sus decisiones pueden afectar en la vida futura del candidato, ya que se pueden presentar situaciones que muchas veces se convierten en fuentes de frustración para el aspirante, y esto puede afectar su salud mental o la de su familiares, reflejándose de manera negativa en la organización. (Arias y Heredia, 2006:40-441)

2.2.4.3. Técnicas de selección de personal

La selección de personal no se puede llevar a cabo de manera empírica, sino que implica una serie de técnicas para que pueda ser

satisfactoria. Al respecto, Nebot (1999:41-125) hace mención de las siguientes técnicas:

Análisis de curriculum: se debe analizar y estudiar los curriculum que los aspirantes al puesto presenten junto a sus hojas de solicitud de empleo; de esta manera se podrá rechazar a algunos candidatos que no se ajusten al puesto, y ayudará a ahorrar tiempo y energía.

Entrevistas: consiste en un diálogo entre dos personas que establecen una interacción con el propósito de intercambiar información sobre determinados aspectos.

Pruebas específicas: estas se refieren a un tipo de pruebas, o test, cuyo propósito es evaluar el grado en que el personal se puede ajustar al puesto de trabajo y a la organización, lo cual se logra a través del análisis de una serie de factores. Existen varios tipos de pruebas:

De aptitudes.

De personalidad.

De motivación e intereses.

De habilidades sociales.

Pruebas prácticas profesionales: se trata de someter a los aspirantes al cargo a pruebas donde desempeñen las tareas o funciones más representativas del puesto de trabajo.

Pruebas de conocimientos: se trata de hacer que los candidatos se sometan a pequeños exámenes teóricos para evaluar sus conocimientos.

Las técnicas empleadas en la fase de selección de personal son variadas, y en ocasiones las organizaciones suelen ejecutarlas con sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal. Es importante resaltar que no se puede hablar de una secuencia única en el uso de las técnicas de selección, pues ésta dependerá de las necesidades de la organización y de la complejidad de los cargos.

Todo lo mencionado en ésta sección, hace evidente la necesidad de contar con un manual que contenga las políticas, normas, criterios y procedimientos que regulan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.2.5. Manuales administrativos

Las organizaciones necesitan de políticas, procedimientos, criterios, que definan con claridad cada proceso que se lleva a cabo en las mismas; esto se logra a través de los manuales administrativos, definidos por Rodríguez (2002: 55), como:

instrumentos de control sobre la actuación de personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas...

Los manuales administrativos son clasificados desde distintas perspectivas, como lo presenta Rodríguez (2002: 60):

- Por su contenido:

- De historia del organismo,
 - De organización,
 - De políticas
 - De procedimientos
 - De contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos, historia y organización),
 - De adiestramiento o instructivo, técnicos.
-
- Por su función específica:
 - De producción
 - De compras
 - De ventas
 - De finanzas
 - De contabilidad
 - De crédito y cobranzas
 - De personal
 - Generales (los que ocupan de dos o más funciones operacionales)

2.2.6. Manual de reclutamiento y selección de personal

El manual de reclutamiento y selección de personal es un manual de contenido múltiple, y según Rodríguez (2002: 62) se refiere, a *“una parte de un área específica (personal), cuyo objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal de la organización”*

Los manuales de reclutamiento y selección de personal son medios muy valiosos para la comunicación de las normas y procedimientos que deben ser aplicados por el personal encargado del proceso, de tal manera que éste se realice de manera sistemática y uniforme. Esto puede garantizar que el proceso de captación y escogencia de personal para nuevas vacantes sea realmente efectivo.

Un eficiente proceso de reclutamiento y selección facilita la escogencia de individuos con las competencias requeridas para desempeñarse en el cargo y con los rasgos para ajustarse a los valores y normas de la organización. Esta situación favorece el desempeño y el compromiso del individuo, así la productividad de la organización, mientras al mismo tiempo se reducen los costos por el reentrenamiento, la rotación externa o el ausentismo que tienden a producirse cuando no se tiene un adecuado ajuste entre la persona, el cargo y la organización.

2.3. BASES LEGALES

En toda organización, bien sea pública o privada, los programas de reclutamiento y selección de personal, deben estar enmarcados en un

conjunto de disposiciones legales vigentes en el país. En tal sentido, el Instituto de Previsión Social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) central, por ser un instituto autónomo y privado, debe tomar en consideración ciertos instrumentos jurídicos, los cuales se mencionan a continuación.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución, en su artículo 86, establece que:

Toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar. El Estado adoptará las medidas necesarias a los fines que todas las persona puedan obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Así mismo, en el artículo 89 se establece que “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”.

La Constitución, como puede observarse, otorga al trabajo el doble carácter de derecho y de deber, asignando al Estado la obligación de garantizar que el mismo sea realizado en condiciones favorables para el desarrollo integral del trabajador.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo

La Ley Orgánica del Trabajo, en su artículo 26, puntualiza lo siguiente:

Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con las leyes. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad y la familia, ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos.

Lo expuesto en este artículo deja claro que en cualquier proceso de reclutamiento y selección no puede haber discriminación de personas en función de las condiciones expresadas en dicho artículo.

2.4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.4.1. Reseña histórica

El 12 de mayo de 1978, a través de la resolución N° 016 – 78 del Consejo Universitario de la Universidad de Oriente, se decidió la creación de una organización civil sin fines de lucro, la cual fue denominada, según el Acta Constitutiva y Estatutos del IPSPUDO (1978) “ Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente”; pero es el 29 de septiembre de ese mismo año que esta organización obtuvo la aprobación para su constitución real y para el funcionamiento de sus actividades. El artículo 1º de las disposiciones generales de IPSPUDO, establece que este instituto es una “... *entidad autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con amplia capacidad para realizar todos los actos de naturaleza civil o mercantil que sean necesarios*”.

Estos actos, están referidos a aquellos que le permita cumplir con las funciones, las cuales están enfocadas a establecer los medios indispensables para el logro y bienestar de los afiliados.

El IPSPUDO Central cuenta con cinco departamentos: Departamento de Contabilidad, de Recursos Humanos, Ahorro y Préstamo, Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM) Y Computación, todos orientados a conseguir los objetivos del instituto y brindar un servicio óptimo a los afiliados; este instituto presta servicios médicos, odontológicos, oftalmológicos, de laboratorio, hospitalización, cirugía y maternidad; además de gestionar préstamos a corto y mediano plazo, préstamos hipotecarios y préstamos para la adquisición de vehículo, equipamiento del hogar, postgrados, entre otros.

2.4.2. Misión, visión y objetivos del IPSPUDO

El IPSPUDO cuenta con una misión, una visión y una serie de objetivos que orientan el desarrollo de las tareas y las actividades a realizar. Cada uno de ellos será detallado de manera específica, según la página Web del IPSPUDO, a saber:

2.4.2.1. Misión

“Fomentar el bienestar social de los miembros y afiliados, a través de la acción consecuente de sus políticas de gestión, en la búsqueda de ser el mejor Instituto de Previsión Social a nivel nacional e internacional”.

2.4.2.2. Visión

“Ser el mejor Instituto de Previsión Social a nivel nacional e internacional, a través del ejercicio consecuente de sus funciones, con el objeto de garantizar una mejor gestión y satisfacción en las necesidades de sus miembros y afiliados en cuanto a responsabilidad social se trate”.

2.4.2.3. Objetivos

De acuerdo con las necesidades de los afiliados, el IPSPUDO central se planteó los siguientes objetivos:

Fomentar el bienestar social del personal docente y e investigación de la Universidad e Oriente, a través de políticas de gestión permanente.

Asesorar, coordinar y planificar todas las actividades que se lleven a cabo en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO)

Asesorar, coordinar y planificar todas las actividades que se lleven a cabo en conjunto con el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) y la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (A.P.U.D.O.)

Promover de impulsar del ahorro entre sus afiliados.

Dar directa o indirectamente, y en la medida que sus recursos así lo permitan, protección a sus afiliados mediante la prestación de servicios tipo:

Médicos

Odontológicos

Laboratorio y otros afines.

Oftalmología, incluyendo adaptación de lentes si es necesario.

Hospitalización, Cirugía y Maternidad.

Gestionar de forma eficiente las solicitudes de créditos, siempre y cuando el personal docente y de investigación afiliado al Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), cumplan con los requisitos pautados que se establecen en dicho reglamento de acuerdo a los siguientes tipos de préstamos:

A corto plazo.

A mediado plazo.

Hipotecario.

Adquisición de vehículo.

Recursos técnicos docentes.

Equipamiento del hogar.

Seguro de vehículo.

Viajes vacacionales.

Postgrado.

Contingencias médicas y/o defunciones.

Especiales:

Adquisición de vehículo.

Adquisición de vivienda

Promoción, organización, establecimiento y supervisión de centros socioculturales y recreativos para los afiliados y sus familiares.

Establecer los sistemas de protección para los familiares inmediatos del afiliado.

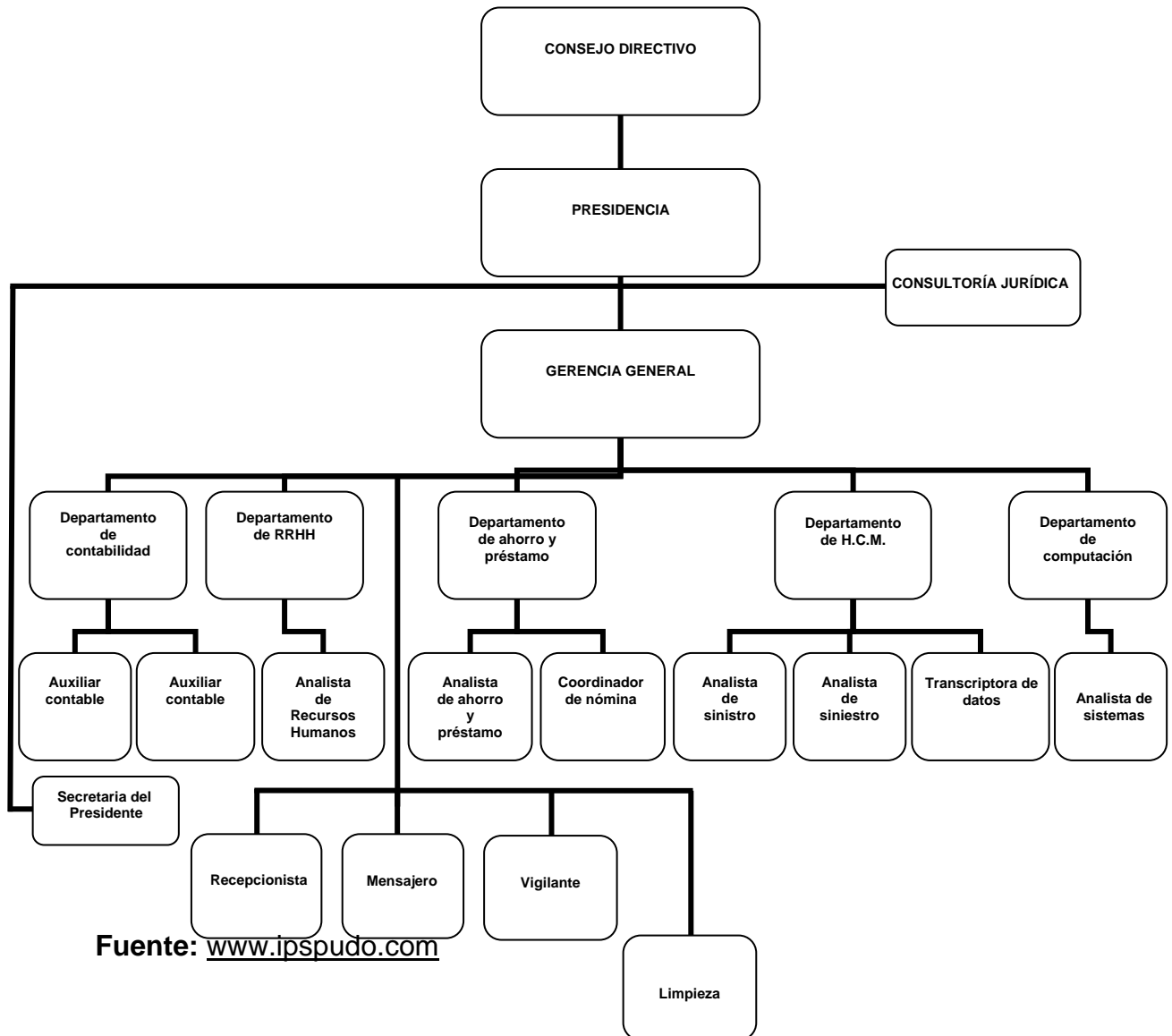
Cumplir cualquier otra actividad encaminada al logro del bienestar y la protección social del afiliado.

En general, contribuir por distintos medios al mejoramiento material y espiritual, y al desarrollo del recurso humano dentro del campo de la seguridad social.

2.4.4. Estructura Organizativa del IPSPUDO:

El IPSPUDO, cuenta con una estructura organizacional lineal–funcional que se refleja en el organigrama presentado en la figura N° 3. Cabe mencionar que el IPSPUDO, cuenta con un manual de descripción de cargos en el cual se indican las principales funciones y responsabilidades de todo el personal que labora en la institución.

Figura Nº 3
Estructura Organizacional del IPSPUDO



Fuente: www.ipspudo.com

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración de Recursos Humanos. *“Conjunto racional y armónico de funciones, políticas y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores”* (Sánchez, 2003:30)

Cargo. “Posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama” (Chiavenato, 2000:292)

Entrevista. “Forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes con la finalidad de tomar determinadas decisiones” (Arias y Heredia, 1999:441)

Forma de solicitud de de empleos. “Forma que contiene información acerca del grado de estudios, registros de trabajos anteriores y habilidades” (Dessler, 2001:131)

Fuentes de reclutamiento. “Lugar donde se pueden encontrar a los individuos apropiados para el cargo” (Mondy y Noe, 2005:151)

Manuales. “Herramientas que contienen lo más sustancial de un tema y son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones” (Álvarez, 2003:23)

Organización. *“Grupo coordinado de personas que funciona para lograr una meta particular ”* (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006:6)

Pruebas de selección. “Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico” (Werther y Davis, 2004: 572)

Reclutamiento. “Fase que precede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el mayor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que le permitan hacerlo dentro de un período aceptable para la organización contratante” (Tyson y York, 1997:107)

Recursos humanos. “Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa” (Werther y Davis, 2004:573).

Selección de personal. “Subproceso que consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante” (Rodríguez, 2007:152)

Vacante. “Puesto que no tiene titular” (Arias y Heredia, 1999:262)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En un trabajo de investigación es importante determinar la metodología a utilizar para alcanzar los objetivos del mismo y describir detalladamente los pasos a seguir para obtener los resultados de la investigación. En la metodología se encuentran dos fases por lo que la investigación se dividió en dos partes. La primera, es una fase diagnóstica, en donde se describió como se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en el IPSPUDO central, para detectar las fortalezas y debilidades que tenga esta institución en dicho proceso; y, una segunda fase propositiva que contuvo el diseño de un manual de reclutamiento y selección donde se oriente al personal en las normas, políticas, procedimientos, y criterios establecidos en él.

3.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presentan los procedimientos que se utilizaron para elaborar un diagnóstico, que indicó cómo se ha realizado el proceso de reclutamiento y selección de personal en el IPSPUDO central. Principalmente se describió el diseño y nivel de la investigación; así mismo, se definió la población, y las diferentes fuentes de información que se utilizaron. Para finalizar se describieron las técnicas e instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos, así como las técnicas con las que se analizaron los resultados.

3.1.1. Diseño de la investigación

Se hizo necesario elaborar un diseño de investigación para responder a las interrogantes del problema planteado; es por ello, que se decidió ajustar

la investigación a un diseño de campo. Al respecto, Tamayo (1998:8) señala que: *“la investigación de campo es la que se realiza con la presencia del investigador o científicos en el lugar de las ocurrencias del fenómeno”*

Se justifica el diseño de investigación mencionado debido a que la información recabada se obtuvo directamente de la realidad del objeto de estudio; es decir, fue suministrada por los empleados del IPSPUDO central.

3.1.2. Nivel de la investigación

La investigación realizada fue proyectiva, pues, según Hurtado (2004:100), ésta *“intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación e implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutar la propuesta”*.

Con la investigación realizada, se diseñó un manual de reclutamiento y selección para el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) central, con el que se podrá mejorar el proceso. Para ello, se realizó un diagnóstico, con el que se obtuvo la información pertinente de la investigación para suministrar las bases que orientaron la fase propositiva.

3.1.3. Población

Según Balestrini (2002:140), la población es *“cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”*.

La población en el IPSPUDO central estuvo conformada por treinta y cinco (35) empleados; y, no existió necesidad alguna de utilizar una muestra debido a que el número de empleados era relativamente pequeño.

3.1.4. Fuentes de información

Las fuentes primarias estuvieron constituidas por los treinta y cinco (35) empleados, quienes suministraron información referente a los mecanismos que fueron utilizados por el IPSUPUDO central para incorporarlos en dicha institución. Además, la información estuvo complementada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

De igual forma, se utilizaron soportes documentales que complementaron la información de la investigación.

3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recabar la información que dio respuesta a los objetivos planteados en la investigación se aplicó como técnica la encuesta, definida por Arias (2006:72) *“como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”*. Como un tipo de encuesta se utilizó el cuestionario autoadministrado que es definido por Arias (2006:74), como: *“la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de datos, que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”*. Y el

instrumento fue un cuestionario contentivo de una serie de preguntas sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en el IPSPUDO central.

Para el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, se utilizó la técnica de la entrevista no estructurada, definida por Arias (2006:74) como *“la modalidad que no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista”*. Como instrumento, se empleó una guía de entrevista, contentiva de los principales puntos sobre los cuales se obtuvo la información que complementó y respaldó todos los datos que se obtuvieron a través de la encuesta.

3.1.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez que se obtuvieron los datos con la aplicación del instrumento se procedió a codificar, tabular y procesar la información mediante una hoja de cálculo Excel, a partir de la cual se elaboraron cuadros estadísticos con lo que luego se realizó el análisis porcentual de los resultados obtenidos.

A partir de dichos resultados, se pudo determinar cómo se ha venido ejecutando el proceso de reclutamiento y selección de los empleados del IPSPUDO central; y partiendo de los resultados de ésta fase diagnóstica se procedió a realizar el diseño de un manual de reclutamiento y selección para el personal de dicha institución.

3.2. FASE II: DISEÑO DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL IPSPUDO CENTRAL

En esta fase de la investigación, se estableció el propósito del manual de reclutamiento y selección para el IPSPUDO central, con el que se orientará al personal encargado de reclutar y seleccionar al personal, sobre las normas, políticas, procedimientos y criterios establecidos en el manual. Además, se analizaron las diferentes alternativas sobre cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal para elegir, el que mejor se adapte a la situación del objeto de estudio.

3.2.1. Establecimiento de los elementos para el diseño del manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO central

3.2.1.1. En relación con la fase de reclutamiento:

- Se establecieron los procedimientos pertinentes para realizar las requisiciones cuando se produzca una vacante en el IPSPUDO central.
- Se realizó la revisión de la descripción y especificación del cargo, para orientar el proceso de reclutamiento de personal.
- Se seleccionó y justificó la fuente de reclutamiento que será utilizada.

- Se establecieron las credenciales que deben presentarse y sus debidos soportes.
- Se determinaron los lapsos de entrega de credenciales y de la unidad receptora.
- Se establecieron las técnicas de reclutamiento de personal para garantizar el mayor número de candidatos con las credenciales necesarias para ocupar el cargo.
- Se fijaron los mecanismos para la evaluación de las credenciales y para ofrecer las respuestas a todos los aspirantes.
- Se establecieron las normas y procedimientos para esta primera fase del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.2.1.2. En relación con la fase de selección de personal

- Se establecieron los criterios para la selección de personal.
- Se analizaron las técnicas de selección de personal para elegir aquellas que sean pertinentes para el cargo vacante.

- Se fijaron las responsabilidades para la realización de cada una de las etapas del proceso de selección de personal.
- Se establecieron las normas y procedimientos para esta segunda fase del proceso reclutamiento y selección de personal.

3.2.1.3. Actividades complementarias:

- Se elaboraron los formularios a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se establecieron los mecanismos pertinentes para la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Una vez que se realizaron las actividades anteriores, se procedió a diseñar el manual de reclutamiento y selección de personal para el IPSPUDO central.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En el presente capítulo se analizará el proceso de reclutamiento y selección que actualmente se realiza en IPSPUDO Central, a partir de la información suministrada por el personal que actualmente labora en el citado instituto.

Se inicia el capítulo con una breve descripción socio-demográfica de la población estudiada, para luego analizar las fases de reclutamiento y selección del personal. A partir de este análisis, se detectarán los aciertos y las deficiencias que tenga el proceso para que sirvan de base al diseño del manual.

4.1. DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

En este punto se reseñan las principales características socio-demográficas de personal de IPSPUDO Central, para concluir con la elaboración del perfil del empleado típico de la institución, lo que a su vez puede permitir enriquecer el análisis de los procesos. Para tales efectos, se reseñan el género, la edad, el estado civil, el grado de instrucción y la antigüedad en el instituto y en el cargo.

En el cuadro N° 1 se presenta la distribución absoluta y porcentual del personal de IPSPUDO Central según el género

CUADRO N° 1

Distribución absoluta y porcentual del personal de
IPSPUDO Central según género
Cumaná, Año 2009

Género	N	%
Femenino	16	53,3
Masculino	14	46,7
TOTAL	30	100,0

Como puede observarse, existe una distribución casi igualitaria del personal entrevistado. A partir de la observación directa, se puede señalar que el personal femenino tiende a concentrarse en las áreas de atención al público, mientras el personal masculino es más común en las áreas de computación, mensajería y vigilancia.

En lo que respecta a la edad, los resultados se muestran en el cuadro N° 2

CUADRO N° 2

Distribución absoluta y porcentual del personal de
IPSPUDO Central según edad
Cumaná, Año 2009

Edad	N	%
Entre 18 y 22 años	2	6,7
Entre 23 y 27 años	5	16,7
Entre 28 y 32 años	4	13,3
Entre 33 y 37 años	4	13,3
Entre 38 y 42 años	7	23,3
Entre 43 y 47 años	6	20,0
Entre 48 y 52 años	2	6,7
TOTAL	30	100,0

Puede observarse que el 50% de los trabajadores del IPSPUDO Central tienen más de 38 años. La edad promedio que se estimó es de 35,8 años, lo que indica que son personas con suficiente madurez para desempeñar sus respectivos cargos.

La distribución absoluta y porcentual, según estado civil del personal que labora en el IPSPUDO Central, se muestra en el cuadro N° 3

CUADRO N° 3

Distribución absoluta y porcentual del personal de
IPSPUDO Central según estado civil
Cumaná, Año 2009

Estado civil	N	%
Soltero	12	40,0
Casado	16	53,3
Unido en concubinato	2	6,7
Divorciado	0	0,0
Viudo	0	0,0
TOTAL	30	100,0

Puede observarse en el cuadro anterior que el 60% de los encuestados tienen una pareja estable, ya que son casados o unidos en concubinato; y por ello, es muy probable que tengan un grupo familiar que dependa económicamente del mismo.

Los resultados obtenidos en cuanto al grado de instrucción formalmente alcanzado por el personal de IPSPUDO Central, se observan en el Cuadro N° 4.

CUADRO N° 4

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central
según nivel de instrucción formalmente alcanzada
Cumaná, Año 2009

Nivel de instrucción formalmente alcanzada	N	%
Educación básica incompleta	1	3,3
Educación básica completa	4	13,3
Educación diversificada incompleto	3	10,0
Educación diversificada completo	9	30,0
Estudios a nivel técnico incompleto	0	0,0
Estudios a nivel técnico completo	2	6,7
Estudios universitarios incompletos	4	13,3
Estudios universitarios completos	7	23,3

TOTAL	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Este cuadro indica que la mayor concentración se presenta en la educación diversificada completa (bachilleres graduados, 30%) y los estudios universitarios completos (profesionales, 23,3 %). Los primeros atienden áreas donde se necesita cierta preparación pero no mucha especialización, como la de atención al público y labores secretariales. Los profesionales se concentran en la gerencia alta y media del instituto.

En el cuadro N° 5 se recoge la información suministrada por el personal entrevistado en cuanto a la antigüedad en la empresa.

CUADRO N° 5

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO
Central según antigüedad en la empresa
Cumaná, Año 2009

Antigüedad en la empresa	N	%
Entre 0 y 3 años	7	23,3
Entre 4 y 7 años	3	10,0
Entre 8 y 11 años	7	23,3
Entre 12 y 15 años	9	30,0
Entre 16 y 19 años	2	6,7
Entre 20 y 23 años	2	6,7
TOTAL	30	100,0

Como se puede observar en el cuadro N° 5, el 53,3% de los informantes tienen entre 8 y 15 años de antigüedad, mientras otro porcentaje importante (23,3%) no llega a los tres años. Los dos picos parecen coincidir con momentos de expansión del instituto, cuando fue necesaria la incorporación de nuevo personal.

La antigüedad promedio es de 9,7 años, lo que hace suponer un personal que conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa, vale decir, que está familiarizado con la cultura de la institución.

La antigüedad que tienen los trabajadores en la institución no siempre es la misma que la que tienen en el cargo que actualmente ocupan, como se muestra en los resultados obtenidos en el cuadro N° 6.

CUADRO N° 6

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según antigüedad en el cargo que actualmente ocupa
Cumaná, Año 2009

Antigüedad en el cargo que actualmente ocupa	N	%
Entre 0 y 3 años	8	26,7
Entre 4 y 7 años	3	10,0
Entre 8 y 11 años	8	26,7
Entre 12 y 15 años	7	23,2
Entre 16 y 19 años	2	6,7
Entre 20 y 23 años	2	6,7
TOTAL	30	100,0

En el cuadro anterior se observa que el 49,9% de los encuestados tienen entre 8 y 15 años de antigüedad en el cargo. El promedio de antigüedad del grupo es de 9,23 años, lo que hace suponer que la mayoría de los empleados del IPSPUDO Central han permanecido en el mismo cargo desde su ingreso a la institución, lo cual podría estar asociado con que el trabajador conoce claramente cuales con las funciones, actividades y responsabilidades inherentes al cargo en el que se desempeñan.

4.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En esta parte se analiza el proceso de reclutamiento y selección por el cual pasó el personal que hoy labora en el IPSPUDO central. Se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de reclutamiento predominante
- Técnicas de reclutamiento
- Llenado de solicitud
- Documentos exigidos
- Número de entrevistas realizadas
- Entrevistador
- Lapso entre el primer contacto y la entrevista
- Participación de otros aspirantes
- Uso de promociones o ascensos
- Tipos de prueba realizada en la fase de selección.

El primer aspecto que será tratado es la forma de reclutamiento que ha predominado en el instituto. Los resultados se recogen en el cuadro N° 7

CUADRO N° 7

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO
Central según el arribo al cargo que actualmente ocupa
Cumaná, Año 2009

¿Cuándo arribó al cargo que actualmente ocupa	N	%
Al ingresar al IPSPUDO	22	73,3
A través de un movimiento interno de personal	8	26,7
TOTAL	30	100,0

Como se muestra en el cuadro anterior, el 73,3% de los empleados que laboran en el IPSPUDO Central arribaron al cargo que actualmente ocupan desde su ingreso a la institución. De estos resultados se infiere que el reclutamiento externo es la fuente que más se utiliza, puesto que ha habido poco movimiento interno de personal (26,7%) en los cargos existentes.

En relación con el reclutamiento externo, Chiavenato (2000: 230) señala que *“el proceso puede frustrar al personal, cuando se monopoliza las vacantes y oportunidades existentes en la organización, ya que éste percibe barreras para su desarrollo personal”*. De allí que, en el caso de IPSPUDO Central, este tipo de reclutamiento puede traer como consecuencia la insatisfacción de algunos trabajadores por el hecho de no ser tomados en cuenta para acceder a una posición superior.

Los medios de reclutamiento son los mecanismos mediante los cuales la organización anuncia la existencia de una vacante a la cual pueden aspirar quienes cumplan con las condiciones para desempeñar el cargo. Hay diversas técnicas de reclutamiento a los que pueden recurrir las empresas para atraer candidatos. Cuando se interrogó a los informantes sobre la forma como se enteró de que había una vacante en el IPSPUDO Central, se obtuvieron las respuestas que se reflejan en el cuadro N° 8.

CUADRO N° 8

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según cómo se enteró que estaban solicitando personal
Cumaná, Año 2009

¿Cómo se enteró que estaban solicitando personal?	N	%
Por un amigo que trabaja en la institución	16	53,3

Por un familiar que trabaja en la institución	8	26,7
Por la prensa o la radio	0	0,0
A través del Internet	0	0,0
Mediante avisos e instituciones educativas	1	3,3
Otros	5	16,7
TOTAL	30	100,0

En el cuadro N° 8 se observa que el 80,0% de los empleados encuestados se enteraron de la vacante a través de un amigo o por un familiar que trabaja en la institución. Aunque se puede considerar que este es un medio económico y rápido para conseguir nuevo personal, algunos autores lo desaconsejan, sobre todo cuando es la única técnica utilizada, pues consideran que *“es una fuente generalmente poco recomendable, ya que existen razones subjetivas por las cuales los recomendados son enviados a la compañía”* (Guth, 2004: 29).

En efecto, esta técnica de reclutamiento parte de una base estrictamente subjetiva, como lo es la opinión de un tercero, y reduce el número de aspirantes que pueden tener mayor potencial, pero al carecer de contactos en la organización no tienen oportunidades de participar en el proceso.

Una de las primeras acciones que el reclutador ejecuta es la recepción de información relacionada con los antecedentes laborales, académicos y personales del aspirante, para lo cual éste debe llenar una planilla contentiva de ese tipo de información, Al ser consultados sobre este requisito, se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro N° 9.

CUADRO N° 9

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central
Según si llenó algún formato de solicitud de empleo

Cumaná, Año 2009

¿Llenó algún formato de solicitud de empleo?	N	%
Si	3	10,0
No	27	90,0
TOTAL	30	100,0

Los datos reflejados en el cuadro N° 9 indican que el 90% de los trabajadores del IPSPUDO Central no llenaron ningún formato de solicitud de empleo durante el proceso de reclutamiento lo cual refleja que la institución no tiene ningún instrumento que le permita conocer algunos datos de importancia relevante relacionados con el aspirante al cargo y que no estén contenidos en el resumen curricular o en algún documento que consigne el candidato. Mondy y Noe (2005:167) aseveran que *“un formato de solicitud bien diseñado y usado en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado”*. Ello significa que en el IPSPUDO Central se inicia el proceso de reclutamiento sobre una base muy débil, al carecer de información esencial sobre el aspirante.

Los datos relacionados con los documentos exigidos al hacer la solicitud de empleo aparecen reflejados en el cuadro N° 10.

CUADRO N° 10

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según documentos exigidos al hacer la solicitud de empleo
Cumaná, Año 2009

Documentos exigidos al hacer la solicitud de empleo	N	%
Síntesis curricular	26	86,7
Copia de los títulos obtenidos	7	23,3
Constancia de cursos realizados	9	30,0

Constancias de trabajos anteriores	7	23,3
Otros	3	10,0

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede decir que el documento básico exigido por el IPSPUDO Central a los aspirantes para obtener de ellos información sobre sus antecedentes es la síntesis curricular, con la cual se puede conocer los datos personales, el nivel de formación alcanzado, las referencias laborales, los cursos realizados, entre otros datos que considere el candidato necesario para el conocimiento de la institución. Sin embargo, es necesario que la síntesis curricular este sustentada, por los documentos que avalen la información suministrada por los aspirantes.

La entrevista es un mecanismo mediante el cual los aspirantes y los representantes de la organización intercambian informaciones para fomentar el mutuo conocimiento. Durante el proceso de reclutamiento y selección pueden realizarse una o más entrevistas, dependiendo por lo general del tamaño y complejidad de la organización. En el cuadro N° 11 se presentan los resultados obtenidos sobre este aspecto entre el personal de IPSPUDO Central.

CUADRO N° 11

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según entrevistas realizadas antes de ingresar a la institución
Cumaná, Año 2009

Número de entrevistas realizadas antes de ingresar a la institución	N	%
Una	17	56,7
Dos	4	13,3
Tres o más	0	0,0
Ninguna	9	30,0
TOTAL	30	100,0

De acuerdo con los datos obtenidos en el cuadro anterior, el 56,7% de las personas encuestadas tuvieron una sola entrevista antes de ser ubicados en el cargo, lo que significa que posiblemente la única entrevista que se realiza en el IPSPUDO central es la preliminar, que, según Llanos (2008: 59):

Es una entrevista ligera, breve y de primer contacto, pretende ser un primer filtro a los candidatos que se presentan movidos por el interés de ocupar el puesto. El entrevistador informa si el interesado cumple con las condiciones esenciales, y se descarta desde ese momento a los candidatos que no acerquen al perfil.

Si la entrevista es realizada con cierto nivel de profundidad, con intercambio de información que pueda dar origen a la formación de expectativas realistas entre ambas partes, podría hacer innecesaria una segunda entrevista de selección. No obstante, es recomendable una entrevista, al final del proceso, con el que sería su supervisor inmediato, quien estaría en condiciones de explicar con detalles las exigencias específicas del cargo y, además, sería él quien tome la decisión definitiva de contratación.

La realización de una sola entrevista es una evidente deficiencia en el proceso que se da en IPSPUDO Central, circunstancia que resulta agravada por el hecho de que a tres de cada diez empleados no se les haya aplicado ningún tipo de entrevista.

En el cuadro N° 12 recoge la información sobre el cargo que ocupa quien realiza la entrevista de selección.

CUADRO N° 12

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según los cargos ocupados por las personas que realizaron las entrevistas de selección de personal. Cumaná, año 2009

Cargo de la persona que realizó la entrevista	N	%
Gerente General	7	23,3
Jefe de Recursos Humanos	7	23,3
Presidente	5	16,7
Jefe del área	3	10,0
Administrador	2	6,7
No respondió	9	30,0

Se puede observar que el 46,6% de los candidatos fueron entrevistados por el Gerente General y/o por el Jefe de Recursos Humanos de la Institución, hecho que permite destacar el peso que tienen estos funcionarios a la hora de decidir quien puede ingresar a la institución.

En este punto se debe mencionar que el jefe del área debe realizar una entrevista al candidato, pues debe conocer si éste posee las condiciones necesarias para desempeñar el cargo y además suministrarle la debida información del mismo. En el cuadro puede observarse que muy pocos empleados (10%) tuvieron dicha entrevista, hecho que se agrava, por el porcentaje significativo (30%) de trabajadores a los que no se les aplicó entrevista alguna.

En el siguiente cuadro N° 13 se exponen los resultados obtenidos con respecto al tiempo transcurrido entre la postulación y la primera entrevista que le hicieron al candidato.

CUADRO N° 13

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según tiempo transcurrido entre su postulación y su primera entrevista
Cumaná, Año 2009

Tiempo transcurrido entre su postulación y su primera entrevista	N	%
Menos de una semana	16	53,3
Entre una semana y quince días	7	23,3
Más de quince días, pero menos de un mes	2	6,7
Un mes o más	5	16,7
TOTAL	30	100,0

En relación con los datos anteriores, cabe destacar que el tiempo transcurrido entre la postulación y la primera entrevista del 76,6% de los empleados del IPSPUDO Central se realizó en menos de quince días, lo que se considera aceptable para esta parte del proceso, pues la institución puede, en dicho tiempo, corroborar los datos suministrados por el candidato; y, así mismo, dar una respuesta con cierta celeridad.

En el cuadro N° 14 se muestran los resultados obtenidos a partir del personal del IPSPUDO Central de la participación de otros candidatos en el proceso de reclutamiento y selección.

CUADRO N° 14

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según la participación de otros candidatos para la vacante ofertada
Cumaná, Año 2009

¿Participaron otros candidatos?	N	%
Si	4	13,3
No	26	86,7

TOTAL	30	100,0
--------------	-----------	--------------

Los resultados presentados en el cuadro anterior indican que los candidatos casi no tuvieron competencia en el proceso de reclutamiento y selección, pues el 80% de los encuestados indicaron que no hubo otro postulado para la vacante. De esta información se deduce que las técnicas de reclutamiento, que emplean en el IPSPUDO Central, no arrojan resultados óptimos, por el hecho de no haberse captado previamente suficientes aspirantes que puedan participar en el proceso de reclutamiento y selección.

En efecto, el reclutamiento en esta organización se basa en la postulación de un solo aspirante, y conduce a lo que Chiavenato (2002:114) denomina “modelo de admisión forzosa”, pues existe un solo candidato para una única vacante, anulando la oportunidad de que otros individuos, con suficientes credenciales, tengan acceso al proceso.

Cuando se va a evaluar a los candidatos, se les debe realizar ciertas pruebas basadas en diferentes factores que determinan las capacidades que reúne el aspirante. En el cuadro N° 15 se muestran los resultados que indican si éstos fueron sometidos a dichas pruebas.

CUADRO N° 15

Distribución absoluta y porcentual del personal del IPSPUDO Central según pruebas aplicadas durante el proceso de selección. Cumaná, año 2009

Realización de pruebas durante el proceso de selección	N	%
Ninguna	19	63,3
Conocimiento	10	33,3
Desempeño	5	16,7

En los resultados anteriores se evidencia que el 63,3% de los empleados del IPSPUDO Central no se sometieron a ningún tipo de prueba que permitiera determinar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas con los que cuenta el candidato. Nebot (1999:95) plantea que el propósito de las pruebas en la fase de selección es *“evaluar el grado en que el personal se puede ajustar al puesto de trabajo y a la organización, lo cual se logra a través del análisis de una serie de factores”*.

Lo anterior implica que la mayoría de los encuestados fueron seleccionados sin tomar en consideración ciertos criterios que son claves para el desempeño de las labores a cumplir en el cargo.

Una vez que se selecciona al candidato más idóneo para el cargo, se procede a realizar los exámenes médicos en donde se evalúan las condiciones del trabajador.

A través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del IPSPUDO Central, referente a si fue sometido a exámenes médicos, se obtuvieron respuestas negativas en su totalidad. Lo que indica un riesgo para la institución debido a que estos trabajadores en el momento de su ingreso pudieron padecer de alguna(s) limitación(es). En relación con este planteamiento, Dessler (2001:201) señala:

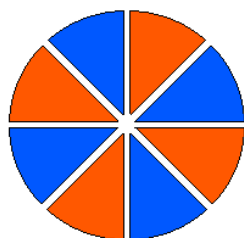
Los exámenes médicos se requieren por cinco razones básicas. El examen se usaría para determinar si el solicitante tiene calificaciones físicas requeridas para el puesto y para saber si tiene alguna limitación clínica que se debe tomar en cuenta al colocar al solicitante. El examen, también debe establecer un registro y una línea base de la salud del solicitante, para efectos de reclamaciones futuras de seguros o pagos de compensación. El examen, al detectar problemas de salud,

también disminuiría el ausentismo y los accidentes y, por supuesto, detectaría enfermedades contagiosas que el solicitante tal vez ni siquiera sepa que tiene.

Tomando en consideración lo referido por el autor, cabe destacar, que dichas situaciones representan un factor negativo en el buen funcionamiento del IPSPUDO Central, debido a que la falta de pruebas que indiquen en que condiciones se encuentra el trabajador puede interferir en la realización de sus tareas, afectando, entre otras cosas, la calidad y cantidad de la producción, o los gastos médicos que debe realizar la institución.

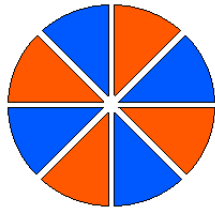
Gracias a la información suministrada por los empleados del IPSPUDO Central, se pudo determinar que dentro de esta institución no existe ningún documento formal donde se establezcan las adecuadas políticas, normas, criterios y procedimientos a convenir para llevar a cabo un buen proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

APENDICE



**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN
SOCIAL DEL PERSONAL DOCENTE Y DE
INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
DE ORIENTE (IPSPUDO) CENTRAL**

Cumaná, Diciembre de 2009



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

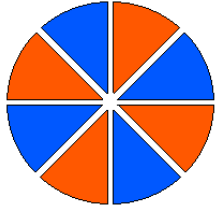
ASUNTO: INDICE

	Pág.
Introducción	1
Objetivos	4
Justificación	5
Políticas	7
Ámbito de aplicación	9
Fundamentos Teóricos	10
Fundamentos legales	18
Proceso de Reclutamiento y selección	19
• Para personal gerencial y de supervisión	19
• Para personal de base calificado	28
• Para personal de base no calificado	34
Evaluación del manual	39
Definición de términos básicos	42
Anexos	44

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 1

Nº 1 De 3

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: INTRODUCCIÓN

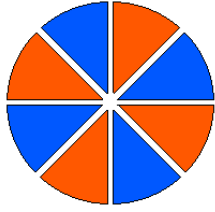
El factor humano es el elemento más importante de la organización, pues su influencia es decisiva para el buen funcionamiento de la misma. Cada vez más directivos se han abierto a la necesidad de contar, para el perfeccionamiento de sus organizaciones, con un personal que este calificado y que responda de manera eficaz a cualquier situación que se presente en su área de trabajo.

El reclutamiento y selección de personal es un proceso que esta dividido en dos fases, y en éste se encuentra inmersa una serie de técnicas y procedimientos orientados a brindarle a las organizaciones personal que sea capaz de asumir las responsabilidades de los cargos dentro de las mismas. La primera fase, el reclutamiento de personal, es la búsqueda del mayor número de candidatos que cuente con las habilidades y requerimientos necesarios para desempeñar las tareas requeridas. La segunda fase es la selección de personal y se trata de escoger, entre los candidatos, a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 2

Nº 2 De 3

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: INTRODUCCIÓN

Para que el proceso de reclutamiento y selección de personal se dé con la mayor efectividad posible, es necesario que las personas encargadas de llevar a cabo tal labor estén debidamente capacitados e informados en el área, para que estos, al surgir una o varias vacantes en la organización, sepan como cubrirla con resultados que puedan ser satisfactorios para la organización.

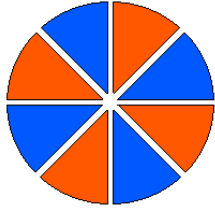
En tal sentido, toda organización que tenga cierto grado de complejidad debe contar un manual de reclutamiento y selección de personal que le pueda servir como guía de orientación al reclutador ya que mediante el mismo, éste podrá saber cuales son las políticas, normas, criterios y procedimientos establecidos por la organización para poder contratar a la persona cuando exista una vacante en específico

El Instituto de Previsión Social para el personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central, debe contar con una herramienta formal de este tipo. Por tal razón, se presenta un manual de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de proporcionar

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 3

N° 3 De 3

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: INTRODUCCIÓN

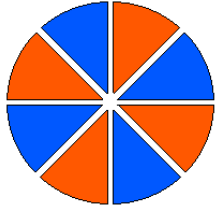
personal calificado para que pueda cumplir eficientemente con las exigencias de los cargos.

El manual, además, incluye los mecanismos para evaluar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, y de esta manera saber, si se están obteniendo los resultados que se esperan, todo ello con la finalidad de ir haciendo las modificaciones y ajustes necesarios para garantizarla creciente efectividad del mismo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 4

Nº 1 De 1

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: OBJETIVOS

Objetivo General:

- Proveer de personal calificado para el desempeño de los cargos que posee el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central.

Objetivos específicos:

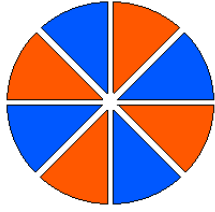
- Garantizar la captación del mayor número de aspirantes con las competencias requeridas para ocupar el cargo vacante, a los fines de disponer de una amplia base a partir de la cual se escoja al futuro personal del IPSPUDO Central.
- Garantizar la escogencia del aspirante que esté mejor calificado para ocupar el cargo vacante del IPSPUDO Central.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 5

N° 1 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: JUSTIFICACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo principal obtener personal que este calificado para ocupar los cargos de la institución; y para ello, dicho proceso, debe realizarse de forma ordenada y racional, ya que en dicho proceso se toman decisiones importantes que afectan la satisfacción de los futuros empleados y la productividad de la institución.

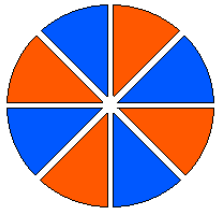
Un manual de reclutamiento y selección busca describir detalladamente las normas, políticas, criterios y procedimientos relacionados con la captación de un número suficiente de individuos con las habilidades y conocimientos para desempeñar las tareas requeridas; así como con la escogencia de aquel que se ajuste al perfil, y que pueda cumplir con las exigencias del cargo.

Así mismo, mediante un adecuado proceso de reclutamiento y selección se pueden disminuir los índices de rotación y ausentismo, ya que se garantiza la el ajuste entre las competencias y condiciones del individuo y las exigencias del cargo, evitando posibles inconvenientes y deserciones.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 6

N° 2 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

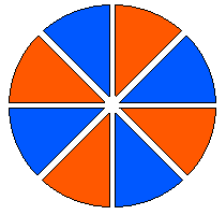
ASUNTO: JUSTIFICACIÓN

Por último, aunque no menos importante, contar con un personal altamente capacitado disminuye, en gran medida, las necesidades de recibir entrenamiento inmediato, reduciendo los gastos que la organización hace por este concepto.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 7

Nº 1 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: POLÍTICAS

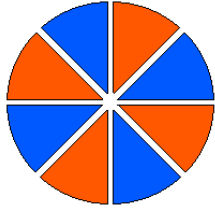
El presente manual de reclutamiento y selección de personal será ejecutado enmarcado en las políticas que se muestran a continuación:

- Una vez aprobado este manual, todo personal que ingrese al IPSPUDO Central debe cumplir con las normas, políticas, criterios y procedimientos establecidos en el mismo.
- Para el ingreso de personal al IPSPUDO Central no habrá discriminación por motivos de edad, sexo, raza, religión o ideología política, exceptuando los casos en los que las exigencias del cargo planteen alguna restricción, de acuerdo a la legislación laboral vigente.
- Se recurrirá al personal de la institución cuando surja alguna vacante en el proceso de reclutamiento y selección, a menos que no exista ninguna persona con las calificaciones que se exige para el cargo, en este caso, se utilizará el reclutamiento externo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 8

Nº 2 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

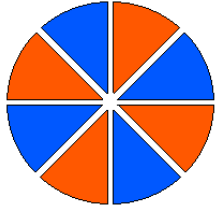
ASUNTO: POLÍTICAS

- La institución busca aumentar el nivel de satisfacción del personal de los empleados con el puesto de trabajo, a través de la correspondencia entre la competencia del personal y las exigencias del cargo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 9

N° 1 De 1

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

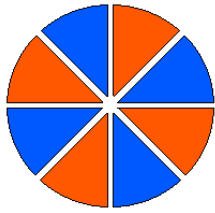
ASUNTO: ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección de personal, está diseñado específicamente para el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central. Cualquier intento de aplicarlo en otros ámbitos, debe estar precedido de los ajustes correspondientes.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 10

Nº 1 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Definición de reclutamiento de personal

Es el proceso a través del cual se intenta atraer a la organización el mayor número de candidatos con credenciales suficientes para desempeñar el cargo vacante.

Importancia del reclutamiento de personal

Contar con un efectivo proceso de reclutamiento permite disponer oportunamente de un número suficiente de aspirantes con las credenciales que se ajusten a los requerimientos del cargo, para que la selección se realice sobre un espectro más amplio y variado de candidatos.

Causas del reclutamiento de personal

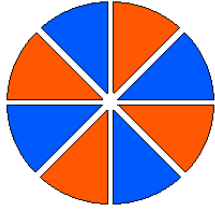
La necesidad de realizar el reclutamiento de personal proviene de la existencia de una vacante que se origina en la organización, y que, por ende, requiere ser ocupada. Entre las causas de mayor importancia, se encuentran el

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 11

N° 2 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

movimiento (promoción, transferencia, reubicación) y la rotación de personal (renuncia, despido, jubilación). Una vacante se genera también por defunción o invalidez del trabajador. De igual forma, la necesidad de personal puede originarse por la expansión de la empresa.

Fuentes de reclutamiento de personal

Reclutamiento interno: ocurre cuando la organización procura cubrir, mediante la reubicación de sus trabajadores, una determinada vacante. Estos pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso, a través de movimientos horizontales, verticales o diagonales. Se puede involucrar en el reclutamiento de personal los siguientes aspectos:

Transferencia de personal

Ascenso de personal

Transferencias con ascensos de personal

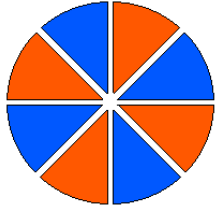
Programas de desarrollo de personal

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 12

N° 3 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Reclutamiento externo: se realiza cuando la organización incorpora, al originarse una determinada vacante, individuos que no pertenecen a la organización. Para ello, la organización puede utilizar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.

Candidatos presentados por empleados de la empresa.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

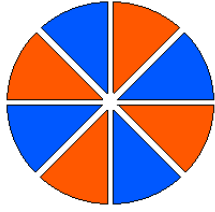
Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, entre otras.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 13

Nº 4 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Anuncios en diarios, revistas, entre otros.

Agencias de reclutamiento.

Viajes de reclutamiento entre otras localidades.

Reclutamiento mixto: las organizaciones no hacen exclusivamente reclutamiento interno o externo; sino que ambos tipos de reclutamiento pueden complementarse para encontrar un remplazo que cubra el puesto vacante. El reclutamiento mixto ocurre cuando se cubre un puesto con un empleado que ya está trabajando de la empresa, y debe llenarse la vacante que éste deja mediante el reclutamiento externo.

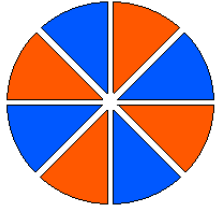
Medios del reclutamiento

Son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 14

N° 5 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

mejores aspirantes. Los medios más comunes de reclutamiento son:

- Comunicación oral (personal o telefónica)
- Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- Anuncio radial
- Aviso de prensa

Definición de Selección de personal

Es un subproceso que consiste escoger al candidato con las mejores aptitudes, cualidades y capacidades que le permitan adaptarse satisfactoriamente al puesto y la organización.

Importancia de la selección de personal

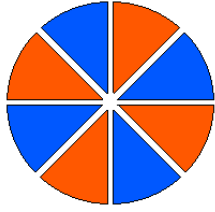
Al escogerse personas capacitadas que cumplan con las funciones requeridas en el cargo hay mayor probabilidad de que su desempeño sea

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 15

Nº 6 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

exitoso y de que el individuo obtenga satisfacción con el ejercicio de sus funciones. Por otro lado, podría disminuirse el ausentismo y la rotación, el mal clima laboral, entre otras, que inciden negativamente en la productividad. Pero, además, reduce los costos relacionados con la capacitación, pues los individuos traen los conocimientos y las habilidades que el puesto requiere.

Principios de la selección de personal

Colocación: el seleccionador tiene entre sus tareas tratar de incrementar el potencial del personal que labora en una organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los aspirantes en su propio beneficio y en el de la institución.

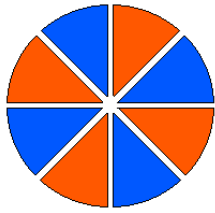
Orientación: el seleccionador debe tener una visión amplia, que trascienda las fronteras de la organización para que, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, pueda encaminarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, estimular el incremento de sus recursos a través de una escolaridad

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 16

N° 7 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

adecuada, o brindar recomendaciones para a la solución de un problema de salud, y cualquier otra orientación de acuerdo a la causa de su no aceptación.

Ética profesional: el seleccionador debe tener plena conciencia de que sus decisiones pueden afectar en la vida futura del candidato, ya que se pueden presentar situaciones que muchas veces se convierten en fuentes de frustración para el aspirante, y esto puede afectar su salud mental o la de su familiares, reflejándose de manera negativa en la organización.

Técnicas de selección de personal

Análisis de curriculum: se debe analizar y estudiar los curriculum que los aspirantes al puesto presenten junto a sus hojas de solicitud de empleo; de esta manera se podrá rechazar a algunos candidatos que no se ajusten al puesto, y ayudará a ahorrar tiempo y energía.

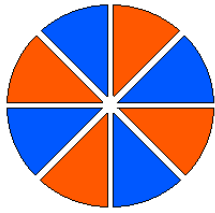
Entrevistas: consiste en un diálogo entre dos personas que establecen

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 17

N° 8 De 8

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

una interacción con el propósito de intercambiar información sobre determinados aspectos.

Pruebas específicas: estas se refieren a un tipo de pruebas, o test, cuyo propósito es evaluar el grado en que el personal se puede ajustar al puesto de trabajo y a la organización, lo cual se logra a través del análisis de una serie de factores.

Pruebas prácticas profesionales: se trata de someter a los aspirantes al cargo a pruebas donde desempeñen las tareas o funciones más representativas del puesto de trabajo.

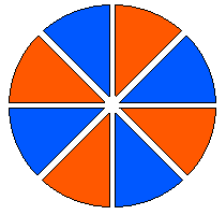
Pruebas de conocimientos: se trata de hacer que los candidatos se sometan a pequeños exámenes teóricos para evaluar sus conocimientos.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 18

N° 1 De 1

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: FUNDAMENTOS LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

“Toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar. El Estado adoptará las medidas necesarias a los fines que todas las persona puedan obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y le garantice el pleno ejercicio de este derecho” (Art 86, CRBV)

“El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (Art. 86, CRBV)

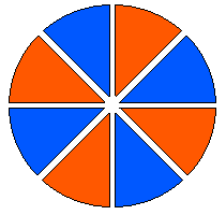
Ley Orgánica del Trabajo

“Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con las leyes. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad y la familia, ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos” (Art. 26, LOT)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 19

Nº 1 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para el personal gerencial y de supervisión

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Computación, Jefe de H.C.M., Jefe de Ahorro y Préstamos.

1. Se define el motivo que da inicio al reclutamiento.

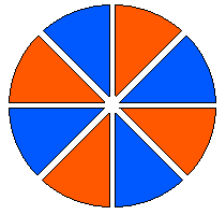
- Para contar con un archivo de candidatos elegibles que la institución pueda utilizar si se presentara una vacante.
- Para cubrir una vacante prevista por retiro voluntario o no de algún trabajador.
- Para cubrir una vacante que no fue prevista.

Si el reclutamiento es motivado por las últimas dos alternativas, Se prosigue con los pasos descritos a continuación.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 20

N° 2 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

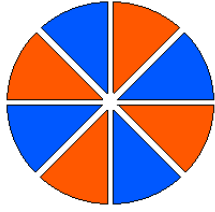
ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

6. El jefe del área donde se origine la vacante comunicará al Jefe de Recursos Humanos la necesidad de cubrir dicha vacante mediante una solicitud que se presenta en el Anexo N° 1.
7. El Jefe de Recursos Humanos evalúa la solicitud y recurre a la descripción de los cargos con sus respectivas especificaciones.
8. Si existe personal calificado para ocupar la vacante, y que pueda ser promovido (ascendido o transferido), el Jefe de Recursos Humanos se encarga de notificarles mediante avisos o memorandos impresos, o el correo electrónico, iniciando así, la recepción de solicitudes. Si no existe alguna persona en la institución con el perfil requerido, se recurre al reclutamiento externo.
9. En caso de contar con personal calificado que no manifieste interés por la vacante existente, se utiliza el reclutamiento externo. Si el personal calificado está interesado en el cargo ofrecido debe anunciarlo por

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 21

N° 3 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

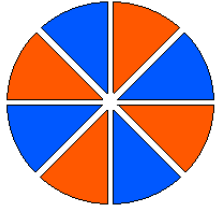
escrito al Jefe de Recursos Humanos mediante el formato que se muestra en el Anexo N° 2.

6. Al darse por finalizado el período para manifestar interés por el cargo, el Jefe de Recursos Humanos evalúa el expediente de cada candidato, colocando especial cuidado en el curriculum actualizado, la evaluación de desempeño a las que ha sido sometido, y las actividades de capacitación en las que ha participado; esta información puede ser complementada por el supervisor inmediato del aspirante.
7. El Jefe de Recursos Humanos lleva a cabo una entrevista preliminar con cada candidato en donde se le informa sobre las actividades, funciones, y responsabilidades que deben cumplir quien asuma el cargo. A su vez, la entrevista permite conocer cuales son las expectativas que tiene el trabajador postulado al cargo (Ver anexo 5)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 22

N° 4 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

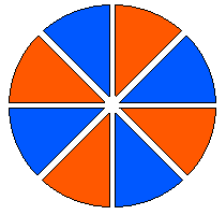
ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

8. El Jefe de Recursos Humanos, en conjunto con el Jefe del Área del cargo vacante realizan a cada candidato pruebas de desempeño y conocimiento, teniendo previamente ejercicios diseñados, que pueden consistir en casos prácticos de situaciones que se puedan presentar en el cargo vacante.
9. Las respuestas dadas por los aspirantes son evaluadas por el Jefe de Recursos Humanos quien verifica si podrá llevar a cabo las funciones y actividades del cargo de manera satisfactoria.
10. Si los resultados de las pruebas no son satisfactorias, se procede a realizar el reclutamiento externo. Si uno o varios candidatos, por el contrario, llenan las expectativas, se envía al Jefe del área del cargo a ocupar, para que éste, realice una última entrevista, y se encarga de tomar la decisión definitiva.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 23

N° 5 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

11. Al escoger el candidato que ocupe el cargo vacante, el Analista de Recursos Humanos informará a los participantes los resultados del proceso y se enviará al seleccionado al médico general de la institución para que se le realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo N° 7

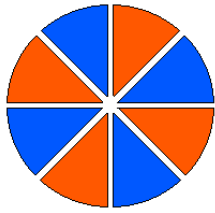
12. Si en los pasos descritos anteriormente no existiera una persona que pudiera desempeñar el cargo ofrecido, se recurre al reclutamiento externo, en el cual principalmente, el Jefe de Recursos Humanos revisa el archivo de candidatos elegibles en donde se considere a aquellos que aun cuando hayan superado las pruebas, no hayan sido elegidos en ese momento.

13. El Jefe de Recursos Humanos se encarga de contactar a los candidatos del archivo de elegibles, si en éste hubiese alguno que posea el perfil del cargo; se realiza una entrevista, y se actualizan sus datos; luego se remite al Jefe del Área del cargo vacante.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 24

N° 6 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

14. Si el Jefe del Área del cargo vacante está de acuerdo en seleccionar a algún candidato de archivo de elegibles lo remite al médico general de la institución para que se le realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo N° 7 y se prepara el contrato de trabajo para el personal de nuevo ingreso. En caso de no escoger un individuo del archivo de candidatos elegibles se lleva a cabo el reclutamiento externo.

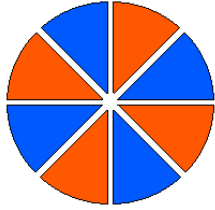
15. Al iniciar el reclutamiento externo, el Jefe de Recursos Humanos utiliza la prensa local para publicar el perfil de la persona que se requiere, el nombre de la institución, la actividad que lleva a cabo, los documentos que deben consignar al presentarse y el período que durará la recepción de candidatos.

16. Se coloca a su vez, un anuncio semejante al de la prensa en la página *Web* de la institución, y en otros *websites* que visiten personas que requieren un empleo (opcionempleo.com.ve, consigueempleo.com)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 25

N° 7 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

17. Se colocan avisos impresos semejantes al de la prensa en las instalaciones de educación superior para captar estudiantes que estén próximos a graduarse en el área donde se tiene el cargo vacante.

18. Cuando se presenten los candidatos a la institución en el período establecido, el Jefe de Recursos Humanos facilita al aspirante una planilla de solicitud de empleo como se muestra en el Anexo N° 3, y recibe los curriculum y documentos solicitados.

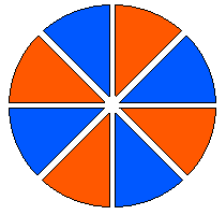
19. Cuando se concluye el período establecido para la consignación de las planillas de solicitud de empleo, el Jefe de Recursos Humanos verifica la información con el curriculum el candidato.

20. Se procede a corroborar la información y se realiza una entrevista personal o por teléfono con las empresas donde el candidato haya trabajado siguiendo los lineamientos que se muestran en el anexo N° 4

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 26

N° 8 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

21. El Jefe de Recursos Humanos realiza una entrevista preliminar (donde observa la manera de expresarse del candidato, la actitud, proporciona información del cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario).

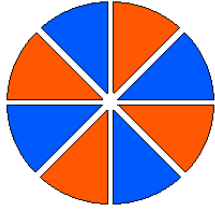
22. El Jefe de Recursos Humanos, en conjunto con el Jefe del Área del cargo vacante realizan a cada candidato pruebas de desempeño y conocimiento, teniendo previamente ejercicios diseñados, que pueden consistir en casos prácticos de situaciones que se puedan presentar en el cargo vacante.

23. Las respuestas dadas por los aspirantes son evaluadas por el Jefe de Recursos Humanos quien verifica si podrá llevar a cabo los requerimientos del cargo de manera satisfactoria.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 27

N° 9 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

24. Si uno o varios candidatos llenan las expectativas, se envía(n) al Jefe del área del cargo vacante, para que éste, realice una última entrevista, y se encargue de tomar la decisión definitiva.

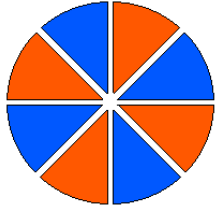
25. Una vez escogido el candidato que ocupará el cargo vacante, el Analista de Recursos Humanos informa a los participantes los resultados de la selección y se enviará al seleccionado médico general de la institución para que se le realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo N° 7

26. El Jefe de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el personal de nuevo ingreso.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 28

Nº 10 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para personal de base calificado

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Analista de Recursos Humanos, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Programador, Auxiliar de Computación, Analista de H.C.M., Asistente Administrativo, Analista de Ahorro y Préstamo, Analista de Computación, Coordinador de Nómina y Abogado.

1. Se define el motivo que da inicio al reclutamiento.
 - Para contar con un archivo de candidatos elegibles que la institución pueda utilizar si se presentara una vacante.
 - Para cubrir una vacante prevista por retiro voluntario o no de algún trabajador.
 - Para cubrir una vacante que no fue prevista.

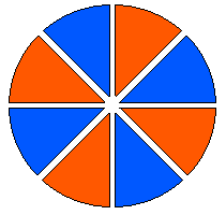
Si el reclutamiento es motivado por las últimas dos alternativas, Se prosigue con los pasos descritos a continuación.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 29

N° 11 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

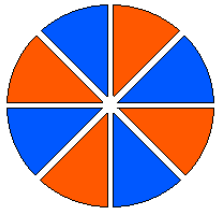
2. El jefe del área donde se origine la vacante comunicará al Jefe de Recursos Humanos la necesidad de cubrir dicha vacante mediante una solicitud que se presenta en el Anexo N° 1.
3. El Jefe de recursos humanos evalúa la solicitud y recurre a la descripción de los cargos con sus respectivas especificaciones.
4. El Jefe de Recursos Humanos revisa el archivo de candidatos elegibles en donde se considere a aquellos que aun cuando hayan superado las pruebas, no hayan sido elegidos en ese momento.
5. El Jefe de Recursos Humanos se encarga de contactar a los candidatos del archivo de elegibles, si en éste hubiese alguno que posea el perfil del cargo; se realiza una entrevista, y se actualizan sus datos; luego se remite al Jefe del Área del cargo vacante.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 30

N° 12 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

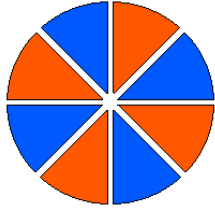
ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

6. Si el Jefe del Área del cargo vacante esta de acuerdo en seleccionar a algún candidato de archivo de elegibles lo remite al médico general de la institución para que se le realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo N° 7, y se prepara el contrato de trabajo para el personal de nuevo ingreso. En caso de no escoger un individuo del archivo de candidatos elegibles se lleva a cabo el reclutamiento externo.
7. El Jefe de Recursos Humanos utiliza la prensa local para publicar el perfil de la persona que se requiere, el nombre de la institución, la actividad que lleva a cabo, los documentos que deben consignar al presentarse y el período que durará la recepción de candidatos.
8. Se coloca un anuncio en la radio con características semejantes al de la prensa.
9. Se colocan avisos impresos semejantes al de la prensa en las instalaciones de educación superior para captar estudiantes que estén

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 31

N° 13 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

próximos a graduarse en el área donde se tiene el cargo vacante.

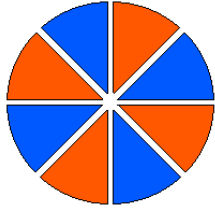
10. Cuando se presenten los candidatos a la institución en el período establecido, el Jefe de Recursos Humanos facilita al aspirante una planilla de solicitud de empleo como se muestra en el anexo N° 3 y recibe los curriculum y documentos solicitados.
11. Cuando se concluye el período establecido para la consignación de las planillas de solicitud de empleo, el Jefe de Recursos Humanos verifica la información con el curriculum el candidato.
12. Se procede a corroborar la información y se realiza una entrevista personal o por teléfono con las empresas donde el candidato haya trabajado siguiendo los lineamientos que se muestran en el anexo N° 4
13. El Jefe de recursos humanos realiza una entrevista preliminar (donde observa la manera de expresarse del candidato, la actitud, proporciona información del cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 32

Nº 14 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

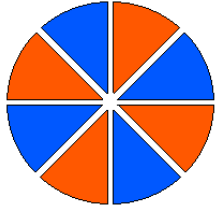
actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario).

14. El Jefe de Recursos Humanos, conjuntamente con el Jefe de Área, realiza a cada candidato pruebas a través de las cuales demuestren sus habilidades, que puede llevarse a cabo mediante casos prácticos en donde se presenten situaciones similares al cargo vacante.
15. Las respuestas dadas por los aspirantes son evaluadas por el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Área, quienes verifican si podrá llevar a cabo de manera satisfactoria las actividades asociadas con el cargo.
16. Si uno o varios candidatos llenan las expectativas, se envía al Jefe del área del cargo vacante, para que éste, realice una última entrevista, y se encarga de tomar la decisión definitiva.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 33

Nº 15 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

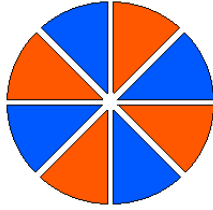
17. Una vez escogido el candidato que ocupará el cargo vacante, el Analista de Recursos Humanos informará a los participantes los resultados de la selección y se enviará al seleccionado al médico general de la institución para que se le realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo Nº 7

18. El Jefe de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el personal de nuevo ingreso.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 34

Nº 16 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para personal de base no calificado

Estarán sujetos a este procedimiento los siguientes cargos: Transcriptor, Recepcionista, Secretaria de Presidencia, Secretaria de Gerente General, Vigilantes, Archivistas, Aseadoras y Mensajero.

1. Se define el motivo que da inicio al reclutamiento.

- Para contar con un archivo de candidatos elegibles que la institución pueda utilizar si se presentara una vacante.
- Para cubrir una vacante prevista por retiro voluntario o no de algún trabajador.
- Para cubrir una vacante que no fue prevista.

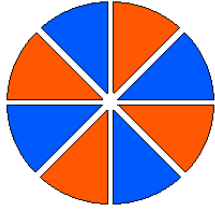
Si el reclutamiento es motivado por las últimas dos alternativas, Se prosigue con los pasos descritos a continuación.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 35

N° 17 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

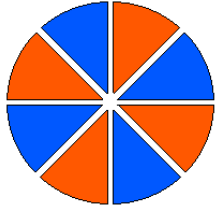
ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2. El jefe del área donde se origine la vacante comunicará al Jefe de recursos humanos su necesidad mediante una solicitud que se presenta en el anexo N° 1
3. El Jefe de recursos humanos evalúa la solicitud y recurre a la descripción de los cargos con sus respectivas especificaciones.
4. El Jefe de Recursos Humanos avisa a los empleados de la institución que surgió un cargo vacante para que tengan la oportunidad de recomendar personal.
5. A su vez, se colocan avisos en carteleras visibles del instituto o de organizaciones relacionadas (UDO, Sindicatos, Asociaciones...) con la descripción del personal que se desea captar.
6. El Jefe de Recursos Humanos ordena la colocación de avisos radiales con la descripción del empleado que busca.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 36

N° 18 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

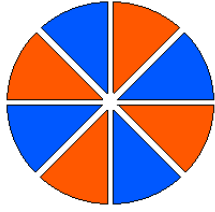
7. Cuando se presenten los candidatos a la institución en el período establecido, el Jefe de Recursos Humanos facilita al aspirante una planilla de solicitud de empleo como se muestra en el anexo N° 3 y recibe los curriculum y documentos solicitados.
8. Cuando se concluye el período establecido para la consignación de las planillas de solicitud de empleo, el Jefe de Recursos Humanos verifica la información con el curriculum el candidato.
9. Se procede a corroborar la información y se realiza una entrevista personal o por teléfono con las empresas donde el candidato haya trabajado siguiendo los lineamientos que se muestran en el anexo N° 4
10. El Jefe de Recursos Humanos realiza una entrevista preliminar (donde observa la manera de expresarse del candidato, la actitud; a su vez, proporciona información del cargo a ocuparse y de la empresa, tales como su actividad, lo que se espera del nuevo empleado, el sueldo, beneficios y horario).

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 37

N° 19 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

11. El Jefe de Recursos Humanos realiza a cada candidato pruebas donde demuestren sus habilidades y destrezas, tales como manejo de computadoras, atención al cliente, etc., que puede llevarse a cabo mediante asignaciones a las que debe realizar en similares al cargo vacante.

12. El Jefe de Recursos Humanos envía a dos de los candidatos que mejor se adapten al perfil del cargo al médico general de la institución para que se les realice exámenes correspondientes con una carta de referencia que tenga anexa la hoja de servicio médico que se muestra en el anexo N° 7

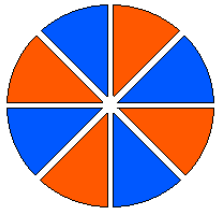
13. Las pruebas son evaluadas por el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Área, quien en base a los resultados, toma la decisión.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 38

N° 20 De 20

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

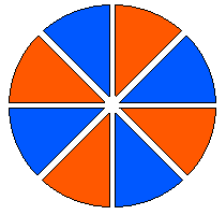
14. Una vez escogido el candidato que ocupará el cargo vacante, el Analista de Recursos Humanos informará a los participantes los resultados de la selección.

15. El Jefe de Recursos Humanos prepara el contrato de trabajo para el personal de nuevo ingreso.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página Nº 39

Nº 1 De 3

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: EVALUACIÓN DEL MANUAL

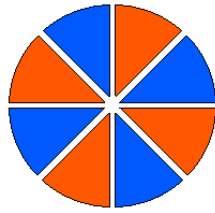
El Manual de Reclutamiento y Selección será revisado semestralmente, con el objeto de ir realizando ajustes para hacerlo cada vez más efectivo. Esta revisión implica dos aspectos:

- 1) Apego a las políticas, normas y procedimientos contenidos en el manual en la provisión de personal durante los seis meses anteriores.
- 2) Efectos de la aplicación del manual en variables clave como satisfacción, rotación, ausentismo y desempeño. Para ello, se evaluará la evolución de los índices de ausentismo y rotación durante el semestre anterior. Por otro lado, se realizará una encuesta de satisfacción aplicada al personal que haya ingresado bajo las normas del manual. Finalmente, se realizará, semestralmente también, una evaluación del desempeño que permita, entre otras cosas, comprobar la idoneidad del individuo para el desempeño del cargo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 42

N° 1 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Cargo: Posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Forma de solicitud de de empleos: Forma que contiene información acerca estudios realizados, registros de trabajos anteriores y habilidades.

Fuentes de reclutamiento: Lugar donde se pueden encontrar a los individuos apropiados para el cargo.

Personal gerencial y supervisorio: personal que ocupa un cargo que tiene autoridad de línea sobre otros cargos de nivel inferior y que requiere una formación académica alta.

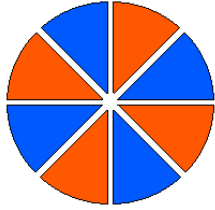
Personal de base calificado: personal que ocupa un cargo sin autoridad de línea sobre otros cargos, pero que requiere formación académica especializada (Profesionales, Técnicos Superiores o estudiantes universitarios).

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL
IPSPUDO CENTRAL**

Página N° 43

N° 2 De 2

Fecha de Elaboración:

Fecha de aprobación:

ASUNTO: DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Personal de base no calificado: personal que ocupa un cargo sin autoridad de línea sobre otros cargos y que no requiere de formación académica especializada según la descripción de puestos.

Políticas: Guías implantadas por cada empresa para guiar las acciones de los empleados dentro de la misma.

Promoción: movimiento de personal mediante el cual se asigna al individuo un cargo superior dentro de la misma dependencia

Pruebas de selección: Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico.

Transferencia: movimiento de personal que implica el traslado del trabajador a un cargo igual o similar en otra dependencia.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

--	--	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis correspondiente al proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central, se presentan a continuación una serie de conclusiones, las cuales organizadas en función de los objetivos de la investigación:

- En el IPSPUDO Central no existe planificación formal de recursos humanos, por lo que el proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia al aparecer una vacante.
- En el IPSPUDO Central predomina el reclutamiento externo a la hora de llenar una vacante, de tal forma que existen pocas posibilidades de promoción y/o transferencias de personal.
- La mayor parte del personal del IPSPUDO Central ha ingresado por recomendación de un amigo o familiar que trabaja en la institución, lo cual implica restricción de oportunidades a otros candidatos potencialmente capacitados para ejercer el cargo vacante.
- La mayoría de los empleados del IPSPUDO Central, durante la fase de reclutamiento, no llenaron formato alguno de solicitud de empleo, por lo que el proceso de reclutamiento y selección se inicia sobre una base deficiente de información.

- Pocos fueron los empleados del IPSPUDO Central que tuvieron una entrevista antes de ser ubicados en el cargo, y en su mayoría, éstas fueron realizadas por el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos.
- La síntesis curricular es el único documento exigido por la institución al candidato para obtener información de sus datos personales, nivel de formación formalmente alcanzado, referencias laborales, entre otra información relevante para ocupar el cargo vacante.
- A la mayoría de los empleados del IPSPUDO Central no se les aplicó pruebas que permitieran comprobar si el nivel de conocimientos y desempeño es el indicado para ocupar el cargo vacante.
- Los empleados del IPSPUDO Central, durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, no fueron sometidos a exámenes médicos que permitieran conocer su estado de salud.
- Dentro del IPSPUDO Central no existe mecanismo alguno que permita, de manera sistemática y racional, evaluar el proceso de reclutamiento y selección; lo que se traduce en falta de seguimiento, control, y retroalimentación sobre los resultados del proceso mencionado.

En resumen se puede concluir que en el IPSPUDO Central, hasta la actualidad, no ha llevado a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal que resultara ser verdaderamente eficiente.

RECOMENDACIONES

La mayoría de las recomendaciones que se generan a partir de las conclusiones, aparecen recogidas en el Manual de Reclutamiento y Selección. No obstante, se presenta a continuación un conjunto de recomendaciones complementarias para impulsar la aplicación y efectividad del citado instrumento.

- Realizar las diligencias necesarias para la pronta aprobación del Manual, a objeto de ponerlo en práctica con la mayor brevedad posible.
- Garantizar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para la efectiva aplicación del mencionado manual.
- Garantizar la efectiva aplicación de las políticas, normas y procedimientos contenidas en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Realizar la evaluación semestral del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, a objeto de irlo perfeccionando para garantizar una creciente efectividad.

- Establecer las directrices necesarias para la planificación de recursos humanos a manera de prever las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo en el tiempo acorde.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

Álvarez, M. (2003). **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos** (1ª ed). México: panoramas

Arias, F. y Heredia, V. (2006). **Administración de recursos humanos** (6ª ed). México: Trillas

Arias, F. y Heredia, V. (1999). **Administración de recursos humanos para el alto desempeño** (5ª ed). México: Trillas

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: introducción a la metodología** (5ª ed). Caracas: Episteme

Ballestrini, M. (2006). **Cómo se elabora un proyecto de investigación** (7ª ed). Caracas: VL Consultores Asociados

Barquero, A. (2000). **Administración de Recursos Humanos. Segunda parte: Módulos 4, 5 y 6** (1ª ed). San José: EUNED

Castillo, J. (2006). **Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad** (2ª ed). Colombia: Ecoe ediciones

Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos** (5ª ed). Colombia: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2002).

Daft, R. y Marcic, D. (2006). **Introducción a la administración** (4^a ed). México: International Thomson Editores

Dessler, G. (2001). **Administración de personal** (8^a ed). México: Pearson educación

Dessler, G. y Varela, R. (2004). **Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano** (2^a ed). México: Pearson educación

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Randall, S. (2003). **Las gestión de los recursos humanos: preparando profesionales parav el Siglo XXI** (2^a ed). Bogotá: McGraw-Hill

DuBrin, A. (2003). **Fundamentos de comportamiento organizacional** (2^a ed.). México: Cengage Learning

Guth Aguirre, A. (2004). **Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos** (1^a ed). México: Trillas.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2006). **Administración: Un enfoque basado en competencias** (10^a ed) México: Thomson

Hurtado, J. (2004). **El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística.**(3^{era} ed.). Caracas: SYMED

Laborda, L., y De Zuani, E. (2004). **Fundamentos de Gestión empresarial. Teoría y práctica desde un enfoque sistémico.** (1ª ed). Buenos Aires: Valletta Ediciones

Llanos, J. (2008). **Cómo entrevistar en la selección de personal** (1ª ed). México: Pax

Mondy, W. y Noe, R. (2005). **Administración de recursos humanos** (9ª ed). México: Pretince Hall Hispanoamérica

Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). **Supervisión: La práctica del Empowerent, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación** (6ª ed). México: International Thomson Editores

Nebot, J. (1999). **La selección de personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas** (1ª ed). Madrid: Fundacion confemetal

Rodríguez, J. (2002). **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos** (3ª ed). México: Cengage Learning

Rodríguez, J. (2007) **Administración moderna de personal** (7ª ed). México: International Thomson Editores

Sánchez, F. (2003). **Técnicas de administración de recursos humanos** (3ª ed). México: Limusa

Tyson, S. y York, A. (1997). **Administración de personal** (1ª ed). México: Trillas

Tamayo y Tamayo, M (1998). **Metodología de Investigación** (3^a ed). México: Mc Graw Hill.

Villegas, J. (1997). **Administración de personal**. Caracas: Los Heraldos Negros.

Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Recursos Humanos** (5^a ed). México: McGraw-Hill

TRABAJOS DE GRADO

González, M. (2001). **Estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Siderúrgica del Orinoco, C.A. (Sidor), ubicado en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, julio 2001**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Bolívar. No publicado.

Patiño, J. (2002). **Análisis de los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, enfermería y mantenimiento de la empresa "Policlínica Carúpano, C.A." para el año 2002**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. No publicado

Henríquez, M. (2008). **Proceso de Reclutamiento y Selección de Puerto de Puerto Sucre, Cumaná año 2007**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. No publicado.

Arnedo, B. y Castillo, M. (2008). **Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central. Cumaná, Estado Sucre, Año 2008.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. No publicado.

DOCUMENTOS JURÍDICOS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5453, (extraordinario) Marzo 24 de 2000

Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5152 (extraordinario) Junio 19 de 1997

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE (IPSPUDO) CENTRAL, CUMANÁ. ESTADO SUCRE. AÑO 2009**

**CUESTIONARIO
PARA SER APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL IPSPUDO CENTRAL
CUMANÁ**

La información que a continuación se solicita servirá para la elaboración de un manual de reclutamiento y selección de personal para el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central, que realizarán las bachilleres Alejandra Fernández y Daniela Valdivieso como trabajo de grado para optar al título en la licenciatura de Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente. La investigación pretende describir cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en el IPSPUDO Central, y detectar elementos que debe contener el citado manual.

Para garantizar el anonimato se agradece no identificar su cuestionario. Los datos suministrados por usted serán manejados con absoluta confiabilidad y solamente con fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración

Br. Alejandra Fernández

Br. Daniela Valdivieso

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales debe responder marcando con una "X" la opción que describa o se acerque a las situaciones por las cuales paso para ingresar al IPSPUDO central:

I. DATOS DEMOGRÁFICOS

1. Género

- 1.1. () Femenino
- 1.2. () Masculino

2. Edad

- 2.1. () Entre 18 y 22 años
- 2.2. () Entre 23 y 27 años
- 2.3. () Entre 28 y 32 años
- 2.4. () Entre 33 y 37 años
- 2.5. () Entre 38 y 42 años
- 2.6. () Entre 43 y 47 años
- 2.7. () Entre 47 y 52 años

3. Estado civil

- 3.1. () Soltero
- 3.2. () Casado
- 3.3. () Unión concubinaria
- 3.4. () Divorciado
- 3.5. () Viudo

4. Nivel de instrucción formalmente alcanzada

- 4.1. () Educación básica incompleta
- 4.2. () Educación básica completa
- 4.3. () Educación diversificado incompleto
- 4.4. () Educación diversificado completo
- 4.5. () Estudios a nivel técnico incompleto
- 4.6. () Estudios a nivel técnico completo
- 4.7. () Estudios universitarios incompletos
- 4.8. () Estudios universitarios completos

5. Antigüedad en la empresa

- 5.1. () Entre 0 y 3 años
- 5.2. () Entre 4 y 7 años
- 5.3. () Entre 8 y 11 años
- 5.4. () Entre 12 y 15 años
- 5.5. () Entre 16 y 19 años
- 5.6. () Entre 20 y 23 años

6. Antigüedad en el cargo que actualmente ocupa

- 6.1. () Entre 0 y 3 años
- 6.2. () Entre 4 y 7 años
- 6.3. () Entre 8 y 11 años
- 6.4. () Entre 12 y 15 años
- 6.5. () Entre 16 y 19 años
- 6.6. () Entre 20 y 23 años

II. DATOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

7. ¿Cómo arribó usted al cargo que actualmente ocupa?

- 7.1. () Al ingresar al IPSPUDO
- 7.2. () A través de un movimiento interno de personal

8. ¿Cómo se enteró usted de que estaban solicitando personal en el IPSPUDO central?

- 8.1. () Por un amigo que trabaja en la institución
- 8.2. () Por un familiar que trabaja en la institución
- 8.3. () Por la prensa o la radio
- 8.4. () A través de Internet
- 8.5. () Mediante avisos en instituciones educativas
- 8.6. () Otros _____

9. ¿Lleno algún formato de solicitud de empleo?

- 9.1. () Si
- 9.2. () No

10. ¿Cuáles de los siguientes documentos le exigieron al hacer la solicitud de empleo? (puede marcar varios)

- 10.1. () Síntesis curricular
 - 10.2. () Copia de los títulos obtenidos
 - 10.3. () Constancias de cursos realizados
 - 10.4. () Constancias de trabajos anteriores
 - 10.5. () Otros _____
-

11. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar al IPSPUDO central?

- 11.1. () Una
- 11.2. () Dos
- 11.3. () Tres o más
- 11.4. () Ninguna

12. Especifique el(los) cargo(s) de la persona(s) le hizo la(s) entrevista(s)

13. ¿cuánto tiempo transcurrió entre su postulación y su primera entrevista?

- 13.1. () Menos de una semana
- 13.2. () Entre una semana y quince días
- 13.3. () Más de quince días, pero menos de un mes
- 13.4. () Un mes o más

14. ¿Además de usted existían otros candidatos para la vacante ofertada?

- 14.1. () Si
- 14.2. () No

15. ¿ha sido promovido (ascendido o transferido) en la organización para cubrir alguna vacante?

- 15.1. () Si
- 15.2. () No

16. ¿Durante el proceso de selección le hicieron alguna prueba?

- 16.1. () Ninguna
- 16.4. () Desempeño
- 16.5. () Conocimiento

17. ¿Le realizaron exámenes médicos durante el proceso de selección?

- 17.1. () Si
- 17.2. () No

18. Si su respuesta es afirmativa Indique cual(es) fue (ron) esos exámenes:

Estructura de la entrevista para el Jefe del Departamento de Recursos Humanos del IPSPUDO central

1. ¿El proceso de reclutamiento de personal se realiza constantemente o sólo cuando se tiene alguna vacante?
2. ¿Se aceptan solicitudes de empleo en cualquier momento para tener un registro de elegibles?
3. ¿Qué fuente de reclutamiento se utiliza? (interno, externo, mixto)
4. ¿Cuáles medios utiliza para el reclutamiento? (aviso radial, prensa, comunicación oral, etc.)
5. ¿Se evalúan las credenciales?
6. ¿A qué pruebas se somete a los candidatos antes de la selección?
7. ¿Cuántas entrevistas se realizan?
8. ¿Quién realiza la(s) entrevista(s)?
9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación la persona que realiza la(s) entrevista(s)?
10. ¿Al realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal se toma en cuenta la descripción de cargo?
11. ¿Qué mecanismos se utiliza para evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
12. ¿Cómo evaluaría usted el proceso?

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO) Central. Cumaná, Estado Sucre. Año 2009
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Valdivieso, Daniela	CVLA C	12.270.745
	e-mail	Daniela_valdivieso-076@hotmail.com
	e-mail	
Fernández, L. Alejandra M.	CVLA C	17.447.001
	e-mail	alejandra_leonet@hotmail.com
	e-mail	
	CVLA C	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLA C	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Reclutamiento
Selección
Manual de reclutamiento y selección

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

El proceso de reclutamiento y selección de personal es crucial en el desempeño de las organizaciones, puesto que a través de él se atraen y se seleccionan las personas con las competencias necesarias para el desempeño eficiente de las vacantes que se presentan en las organizaciones. Para garantizar la efectividad del proceso, las políticas, normas y procedimientos que lo rigen deben estar formalmente establecidas, y normalmente se recogen en un manual. El presente trabajo consistió en el diseño de un Manual de Reclutamiento y selección para el IPSPUDO Central. El estudio se dividió en dos fases: el diagnóstico del proceso aplicado en la provisión del personal que actualmente labora en el instituto, y el diseño del citado manual. Para el diagnóstico se utilizó un diseño de campo de carácter proyectivo, en el cual se utilizó como técnica principal el cuestionario autoadministrado aplicado a 35 trabajadores del IPSPUDO durante la segunda quincena de septiembre de 2009. Adicionalmente se utilizó la entrevista no estructurada, aplicada al Jefe de Recursos Humanos de esa organización. Los resultados del diagnóstico señalan que el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente se realiza en el IPSPUDO adolece de severas deficiencias que no garantizan la incorporación de personal idóneo para cubrir las vacantes. A partir del análisis de esos resultados, se diseñó el Manual de Reclutamiento que se presenta como apéndice.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
M. Sc. Daniel Romero	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	3.324.131			
	e-mail				
	e-mail				
Dra. Doris Bruzco	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4.026.248			
	e-mail				
	e-mail				
Licda. Aredith Alemán	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	13.053.700			
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2010	03	15

Lenguaje: spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_AFDV.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

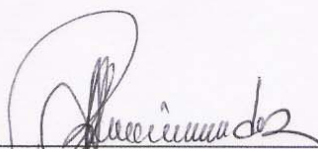
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5


Derechos:

Las autoras garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Las autoras nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Alejandra M., Fernández L.

AUTOR 1



Daniela, Valdivieso

AUTOR 2



Dra. Doris Bruzco

JURADO



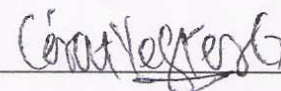
Licda Aredith Alemán

JURADO



M. Sc. Daniel Romero

ASESOR



Prof. Cesar Yegres

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS