



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con el Artículo N° 09 de las Normas Internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación de Trabajo de Grado de la Escuela de Hotelería y Turismo del Núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, deja constar que el Trabajo de Grado, modalidad Pasantías, titulado: **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**, presentado por la **Br. Vicmar Victoria Velásquez Sánchez**, portadora de la cédula de Identidad número V.-19.682.065 como requisito parcial exigido para optar al título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, ha sido evaluado con la categoría de:

**APROBADO**

Prof. Willians Quijada  
TUTOR ACADÉMICO

Profa. Sileyna Cedeño  
JURADO PRINCIPAL

Profa. Silya Lizardo  
JURADO PRINCIPAL



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL  
OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

Trabajo de Grado modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial  
exigido para optar al título de Licenciada en Administración.

Br. Velásquez Sánchez, Vicmar Victoria

C.I. 19.682.065

Guatamare, Febrero de 2014



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL  
OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

Trabajo de Grado modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial  
exigido para optar al título de **Licenciada en Administración.**

**Br. Velásquez, Vicmar**

**Autor**

**Licdo. Quijada, Willians**

**Asesor Académico**

**Licdo. Carrión, Emilio**

**Asesor Laboral**

## **DEDICATORIA**

*Cerrar los ojos y pensar en un ser querido puede traer una sonrisa a mi rostro y paz a mi alma, por eso:*

*Mamita te dedico a ti este trabajo final, tu le das esa paz a mi alma, me demuestras siempre tu apoyo, me llenas de esa actitud positiva que a muchos se nos olvida, tus palabras me hacen saber y comprender que puedo lograr lo que me propongo.*

*Tía Maricia, siempre has sido un ejemplo a seguir, me inculcaste a mí al igual que a mis hermanas la importancia del estudio, me inspiraste a ser una profesional, tu motivación constante me ha permitido ser una persona de bien, como tú.*

*Espero, estén orgullosas de mí!!*

*A ti Papá, por demostrarme que todo es posible, a veces la falta de algo te hace valorar mucho más lo que se tiene. Magnifico Dios, porque me permite tenerte cerca.*

*Te quiero!!*

*A mi Bella abuela Lilia, por cuidarme y quererme tanto, fuiste mi soporte en los momentos difíciles, te recordare como una mujer llena de brío y valentía, vivirás eternamente en mi corazón.*

*Cúidame desde el cielo!*

*Mi corazón está lleno de momentos hermosos, especiales e inolvidables creados por dos de mis tíos:*

*Tío Héctor Velásquez, por ser como un segundo Padre, tú fuiste la mejormuestra de honradez, justicia, disposición, fortaleza y coraje, hiciste de mi niñez la más hermosa, traviesa y divertida. Siempre te extrañare, este logro también es para ti!!*

*Tío Augusto Salazar “Gustico”, recibí siempre tu ayuda incondicional desde pequeña y ahora que no te puedo tener cerca me has dejado un recuerdo imborrable “tu manera de expresar el amor que sentías por mi tía y mis primos, es inigualable” te admiro y dedico este, que es el principio de los triunfos que me faltan.*

*Los recordare siempre!*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Son innumerables las personas por las que siento un enorme agradecimiento al haberme apoyado en los momentos difíciles de mi vida. Gracias a ellos, hoy alcanzo a decir con orgullo que cumplí con uno de mis primeros objetivos, formarme en una carrera profesional, todos ustedes guardan un lugar esencial en mi corazón, sin ustedes tal vez no lo habría logrado.*

*A mi Dios todopoderoso, su presencia me capacita para vivir cada día plena, exitosa, bendecida y confiadamente. Esta esencia divina es el fundamento de un corazón profundamente agradecido y lleno de tu amor.*

*Gracias mi Dios!*

*Gracias a mis padres Ezequiela y Víctor, por darme el hermoso regalo de la vida, ustedes que me dieron la guía y me señalaron el horizonte para alcanzar el éxito aquí plasmado, mamita; te doy gracias especiales e innumerables por los esfuerzos y hasta sacrificios realizados para ofrecernos lo mejor. No alcanzara mi vida para agradecerte todo lo que hiciste por nosotras.*

*Los amo!*

*A mi tía Maricia, quien de forma desinteresada me ha enseñado, orientado, mimado y cuidado siempre. Te quiero y admiro muchísimo.*

*Gracias por estar siempre!*

*A la mujer más dulce y amorosa, mi querida abuela Lilia Margarita, como olvidar que eras tú quien me cuidabas con amor y entrega, y hace muy poco era yo quien lo hacía.*

*Bendíceme abuela!*

*A mis hermanas, Karina y Nila, son mi fortaleza, me dan ánimo, me extienden su mano con amor en momentos difíciles, que lloran y ríen conmigo, como no agradecer su compañía y valorar cada día su confianza y consejos. Es imposible no incluir en estas líneas a mi prima-hermana-madre y dentro de poco comadre Lilimar, eres inspiración y alentadora de mis convicciones. Mi alma se exalta y rebosa de júbilo cuando todas estamos juntas.*

*Por ustedes, cualquier cosa!*

*A Endy, Carlos y Jesús, ustedes en quien confío ciegamente, gracias por sus lecciones.*

*A mis guardianes, tío Héctor y tío Gustico, donde quiera que estén sé, me cuidan y bendicen, a toda mi familia, por creer en mí, por todos sus consejos y palabras de aliento.*

*Mil gracias!*

*A mis padrinos Angélica y Cesar, gracias por formar parte de mi familia y hacerme sentir cada día bendecida.*

*A mis cuñados, Gaetano, Aranjuez y Horacio, son como mis hermanos, agradezco a Dios porque nos puso en el mismo camino.*

*A lo largo de mi vida, tengo infinitas oportunidades de ser una amiga y de hacer nuevas amistades, gracias queridillas, porque accedieron a entrar a mi vida, ustedes me permiten experimentar a Dios, mediante la bondad, la paz, la felicidad, las risas y travesuras. A ti “Milagros, Jorgelys, Franyelith, Gusvani, Alfonzina” elevan mi espíritu con su presencia y me ayudan a encontrar mi lugar en el mundo.*

*A la familia Jiménez, mi otra familia conformada por Anderson e Yriannis, y mis hermanitos Jesús Adrian, Fabián Alejandro y Aarón David. Los Adoro, son un ejemplo de unión, fe y amor.*

*A mis amigos y compañeros de trabajo Angelina, Sra. Rosa, Mayra, Crisanta, Samuel, Gabriela, Jesús, María, Michael, Sr. José “paito”, Esneida y Yuraima.*

*A mi asesor Laboral Emilio Carrión y muy especialmente a Yorbis Cariaco, GRACIAS INMENSAS, no cabra en mi todo el aprecio y agradecimiento que te tengo. Tus ideas llenas de inspiración hicieron posible la culminación de este trabajo.*

*Al Licenciado José Luis Ortega que aunque no siguió conmigo en este proyecto siempre estuvo al pendiente de su desarrollo. Dios lo bendiga y proteja, y a mi Asesor académico Willians Quijada, por su colaboración, atención y apoyo prestado.*

*Muchísimas gracias Profesores!*

*A la empresa Playero C.A, incluyo muy especialmente a Karina, José, Yoselin, Danielle, José Ignacio y Sergio, gracias por haberme ayudado y otorgado la oportunidad de desarrollar este trabajo y confiar en mis conocimientos.*

*A todos muchísimas Gracias!!!*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE CUADROS.....	xv
1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
1.2 PROCEDIMIENTO OBJETO DE ESTUDIO.....	16
1.3 SITUACIÓN A EVALUAR.....	17
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25
1.5.1 Observación directa y participante.....	26
1.5.2Entrevista semi-estructurada.....	27
1.5.3 Revisión bibliográfica.....	30
2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.....	32
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	32

2.2 OBJETIVOS.....	33
OBJETIVO GENERAL.....	34
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
2.3 VISIÓN.....	34
2.4 MISIÓN.....	35
2.5 VALORES.....	35
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.	36
<b>2.7 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.</b> .....	<b>41</b>
<b>2.7.1 Objetivo</b> .....	<b>41</b>
<b>2.7.2 Funciones</b> .....	<b>41</b>
2.8 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL ASESOR LEGAL DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	43
<b>2.8.1 Objetivo</b> .....	<b>43</b>
<b>2.8.2 Funciones</b> .....	<b>43</b>
2.9 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.....	44
<b>2.9.1 Objetivo</b> .....	<b>44</b>
2.9.2 Funciones.....	44
<b>2.10 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.</b> .....	<b>46</b>
2.10.1 Objetivo.....	46
2.10.2 Funciones.....	46

2.11 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	48
2.11.1 Objetivo.....	48
2.11.2 Funciones .....	49
2.12 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.....	50
<b>2.12.1 Objetivo</b> .....	50
<b>2.12.2 Funciones</b> .....	50
2.13 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	51
<b>2.13.1 Objetivo</b> .....	51
<b>2.13.2 Funciones</b> .....	51
2.14 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	53
2.14.1 Objetivo.....	53
2.14.2 Funciones .....	54
3. BASAMENTOS TEORICOS QUE RIGEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES. ....	56
3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS. ....	56
3.1.1 Subsistemas de integración de recursos humanos. ....	56
3.1.2 Generalidades sobre el proceso de reclutamiento de personal. ...	57
3.1.2.1 Definición de reclutamiento de personal. ....	57
3.1.2.2 Fuentes de reclutamiento de personal.....	57

3.1.2.3 Canales de reclutamiento interno. ....	57
3.1.2.4 Canales de reclutamiento externo. ....	58
3.1.2.5 Importancia del proceso de reclutamiento .....	63
3.1.3 Generalidades sobre el proceso de selección de personal.....	64
3.1.3.1 Definición de selección de personal.....	64
3.1.3.2 Bases para la selección de personal. ....	65
3.1.3.5 Importancia de selección. ....	69
3.1.3.6 proceso de reclutamiento y selección de personal .....	70
4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.....	73
4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	73
4.2 PROCESO DE SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A. ....	74
5. COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A., CON LOS FUNDAMENTOS TEORICOS ESTABLECIDOS.	
5.1. CUADRO COMPARATIVO DE LAS GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y LOS CONCEPTOS APLICADOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A.....	80
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES.....	90

REFERENCIAS ..... 92

ANEXOS..... 95

## INDICE DE FIGURAS

	<i>Pág.</i>
1. Organigrama de la empresa Playero, C.A.	<b>41</b>

## INDICE DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
1. Distribución de trabajadores administrativos/gerentes y operativos de la empresa Playero, C.A.	43

## INDICE DE CUADROS

	<i>Pág.</i>
1. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal descrito por Chiavenato, I.	75
2. Proceso de Reclutamiento de personal operativo aplicado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.	82
3. Proceso de Selección de personal operativo aplicado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.	83

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Denominación de la empresa.**

La compañía seleccionada para la realización de la pasantía fue la empresa Playero, C.A, específicamente en el departamento de administración de Recursos Humanos, la cual se encuentra ubicada en el edificio Sigo La Proveeduría, Avenida Juan Bautista Arismendi, en la ciudad de Porlamar del estado Nueva Esparta.

### **1.2 Procedimiento objeto de estudio.**

El objeto de estudio estuvo referido al proceso de reclutamiento y selección del personal operativo aplicado por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Playero, C.A.

### 1.3 Situación a evaluar.

Las organizaciones que buscan liderizar en el mercado, continuamente hacen intentos por ser más productivos para lograr los objetivos propuestos, es por ello; que los Departamentos de Recursos Humanos se esfuerzan por dotar a las empresas de un conjunto de empleados que desempeñen las actividades de forma eficiente. Sin las personas idóneas, es imposible que logren sus objetivos, pues, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias en cada área al cual pertenecen.

Así como lo señala Schein, citado por Alles (2005) el cual expresa que:

**La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrevistarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para lograr la mayor eficiencia. (p. 102)**

Lo fundamental que deben establecer las organizaciones son los procedimientos que garanticen una solida dotación de personal, traduciéndose en una mayor productividad en los puestos de trabajo. Por ello, se debe contar con un proceso de selección con medios de reclutamiento bien diseñados, el cual puede ser adaptado a empresas de diferentes tamaños y dedicadas a cualquier actividad económica.

Ahora bien, el proceso de reclutamiento y la selección de personal debe ser constante y sistemático, así como lo indica Gelabert (2010) donde:

**Todas las organizaciones viven en continuo y constante proceso de transformación y su plantilla de personal sufre frecuentes modificaciones, lo que obliga también a una permanente provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la misma y, por tanto, es conveniente incluso tener siempre abierto un proceso de reclutamiento de RRHH, aunque sea ralentizado. (p.152)**

Por ende, el reclutamiento debe ser un proceso permanente dentro de las organizaciones, aunque no siempre existan vacantes, para ubicar o seleccionar a una persona, sino para el momento en el cual se generen. Tanto el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso, los cuales parten de la planeación de recursos humanos, ya que una vez conocida las condiciones actuales y sus necesidades futuras, el departamento de recursos humanos puede realizar ambos procesos siempre que se determine como primer requisito la escasez de personal.

No obstante, antes de poder encontrar a esos empleados capaces, es imprescindible conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que se deben ocupar. En este sentido, Bohlander y Snell (2008) la describe como: “Una especificación de puesto es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va desempeñar el puesto.” (p.142).

En base a lo anterior, se puede deducir que de acuerdo a las vacantes que se presentan y tomando en cuenta las especificaciones de puestos, la cual suministra información referente a las tareas y responsabilidades que acarrea las vacantes, nace la necesidad de un proceso de reclutamiento, siendo este el primer paso para proveer de recursos humanos apropiados a las empresas.

Para Chiavenato (2007) el reclutamiento es: “Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización” (p.149).

Según lo expuesto anteriormente, el reclutamiento es un proceso o procedimiento enfocado en localizar y atraer a las personas más indicadas para cubrir las vacantes. El hecho de que existan ciertas vacantes y la cual sea ocupada por personas de la misma organización, a través de la promoción o transferencias o con alguien del exterior, dependerá de las políticas, los requisitos exigidos por el puesto y la disponibilidad del personal presentados en la empresa en ese momento.

Este proceso debe procurar captar la mayor cantidad de candidatos para un determinado puesto, a fin de que se disminuya el riesgo de tomar una decisión inadecuada, y se establezcan la base para el éxito de la selección de personal. De lo contrario, se hará necesario reiniciar el proceso por no reunir suficientes alternativas para realizar la selección más acertada y por consiguiente, se perdería tiempo y recursos financieros en repetirlo.

En este sentido, Alles (2006) define la selección como: “El proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro la expectativas de los solicitantes y las reales posibilidades de satisfacerlas”. (p.102). Significa entonces, que el proceso de selección se basa en hacer coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de cubrir puestos vacantes con personal idóneo de las organizaciones, lo cual implica una transacción de intereses entre ambos.

Es evidente que, la selección de personal, tiene por objetivo alcanzar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con la finalidad de poder conocer y

comprender, las personalidades de los solicitantes. Así como también, sus experiencias, virtudes y debilidades. Esto, con el propósito de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor, pues de no realizarse apropiadamente el proceso de selección puede traer como consecuencias una alta rotación de personal, insatisfacción laboral, ausentismo y desmejora del estado de ánimo de los trabajadores.

En las pequeñas y medianas empresas la función de reclutamiento y selección de personal la desempeña una persona o un departamento encargado del área de recursos humanos, que mayormente están orientados a captar personal operativo, por ende, no necesitan contratar empresas especializadas en el área, pero si deben guiarse por procedimientos validos y confiables.

Cabe agregar, que el personal operativo está constituido por todos aquellos que realizan actividades repetitivas y en algunos casos poseen adiestramiento técnico. Por consiguiente, Montalván (1999) expresa que:

**El nivel operativo está conformado por el grueso del personal de la empresa. Normalmente son puestos repetitivos (operadores, choferes, administrativo, mensajeros, vendedores, etc.), o personas de línea que cumplen exactamente las mismas tareas. Este nivel tiene sobre si, la responsabilidad de desarrollar la mayor carga de trabajo en la empresa. (p. 25)**

En base a las consideraciones anteriores, el proceso de reclutamiento y selección debe en primer lugar, ser permanente y sistemático, debido a que será el medio por el cual se deben abastecer con la debida oportunidad y cantidad de personal operativo, que garanticen tanto la productividad

como la continuidad de sus operaciones, ya que son ellos los que tienen la responsabilidad de llevar la mayor carga de trabajo y representan el nivel más extenso de las mismas.

En el caso de la empresa Playero, C.A., teniendo como establecimiento principal la Avenida Juan Bautista Arismendi, edificio Sigo La Proveeduría en la Ciudad de Porlamar, Municipio Mariño del Estado Nueva Esparta, tiene como actividad económica la compra-venta al mayor y detal de juguetes y artículos deportivos.

Cabe mencionar que actualmente disfrutan de alianzas estratégicas con la empresa Sigo, S.A., esta surgió por el parentesco consanguíneo que existe entre los dueños de ambas empresas, estas uniones formales tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de ambas.

En este sentido, la empresa Playero, C.A., está constituida por una Gerencia administrativa, quien dirige y supervisa las acciones de los cuatro (4) departamentos, estos son: Coordinación de Operaciones, delegada de inspeccionar actividades en las tres (3) tiendas que se hayan instauradas en las ciudades de Porlamar, Barcelona y Maturín, Coordinación de Contabilidad e Importación, Coordinación de cuentas por pagar y coordinación de Administración.

Esta última coordinación se encuentra integrada por un coordinador de recursos humanos y un analista de recursos humanos, siendo las dependencias responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

El proceso de reclutamiento y selección de personal operativo ocurre, cuando los Coordinadores de cada sucursal manifiestan la necesidad del

reclutamiento, siendo ellos los encargados de tomar decisiones prudentes sobre que características deben poseer los empleados a fin de colocarlos en los niveles operativos, esta solicitud se presenta en cualquier época del año y por diferentes razones, entre ellas se pueden señalar renunciaciones, despidos, promociones, transferencias y aumento de las actividades operativas. Es importante acotar que las épocas de mayor solicitud de empleados son las temporadas decembrina y vacacionales.

Posteriormente, se inicia la búsqueda de empleados, utilizando como principal método de reclutamiento las recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa y se complementan con las solicitudes de empleo que solicita el coordinador de recursos humanos al departamento de atracción y selección de la empresa Sigo, S.A.

Una vez obtenidas las planillas, se realiza el estudio en base a los criterios de selección establecidos por la empresa, entre los cuales destacan; personas entre 18 y 28 años de edad, cuyas aspiraciones salariales no sobrepasen el sueldo mínimo, se prefieren aquellos cuyas residencias se encuentren cerca del centro de trabajo, entre otros criterios.

Con base a esta primera pre-selección proceden a ser llamados vía telefónica para confirmar datos e invitarlos a la siguiente etapa donde es el Coordinador de Recursos Humanos quien hace la llamada y escogerá de acuerdo a su criterio y con un poco más de información, a los candidatos que irán a las entrevistas definitivas.

La siguiente fase, consta de exámenes médicos a fin de constatar que la persona se encuentra en óptimas condiciones. De acuerdo a esto y teniendo en mano los resultados de las evaluaciones, el coordinador de recursos humanos tomara la decisión de contratar o no. Cabe destacar que

en la sucursal de Barcelona y Maturín es obligación del Coordinador de sucursal la ejecución del proceso de reclutamiento y selección del personal operativo de manera independiente, regida por las directrices emanadas del Departamento de Recursos Humanos.

Siendo el departamento de administración de recursos humanos el seleccionado para la realización de las pasantías, se apreciaron ciertas debilidades, en lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección de personal. A continuación se describen una serie de fallas, entre las que se evidencian:

- La empresa no cuenta con un manual de normas y procedimientos que indique o establezca al personal involucrado los pasos a seguir para ejecutar los procedimientos necesarios que permitan llevar a cabo las funciones de reclutamiento y selección de personal. Lo cual trae como consecuencia que el Coordinador de Recursos Humanos desconozca ciertas funciones y que en algunas ocasiones pueda obviar algún procedimiento o requisito exigido por la empresa.
- La empresa Playero, C.A, carece de un proceso de reclutamiento independiente, ya que, la mayoría de las planillas son suministradas por el departamento de atracción y selección de la empresa Sigo, S.A., lo cual afecta de manera significativa la oportunidad de poder dotar de empleados en los momentos adecuados y con los perfiles requeridos.
- Inexistencia de canales de reclutamiento de personal que oferten al mercado oportunidades de empleo, a fin de conquistar

suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, trayendo como consecuencia que se desconozca la existencia de la empresa y mucho mas de la necesidad que existe de personal operativo.

- En las diferentes sucursales se realiza el proceso de reclutamiento en forma tardía creando así, una selección de personal apresurada y poco confiable, que finalmente se refleja en una alta rotación de personal.
- Los coordinadores de las sucursales ubicadas en las ciudades de Barcelona y Maturín, no cuentan con las herramientas adecuadas para realizar entrevistas a los aspirantes, entre ellas destacan personal con estudios en áreas opuestas que no poseen conocimientos para desarrollar entrevistas con éxito, falta de instrumentos de evaluación con lo cual puedan guiarse y conseguir a los candidatos deseados. Originando así, que se ejecuten entrevistas de manera subjetiva puesto que, no se toman en consideración detalles que evidencien verdaderamente las habilidades y destrezas del candidato.

En vista de ello, se realizó un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal operativo aplicado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.

## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo aplicado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Identificar los aspectos organizacionales y las funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.
2. Describir los basamentos teóricos que rigen los procesos de reclutamiento y selección del personal aplicado en las organizaciones.
3. Describir el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo aplicado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A.
4. Comparar el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo aplicado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A, con los aspectos teóricos.

## **1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Las técnicas de recolección de datos o de información están relacionadas con la definición de los métodos, instrumentos y técnicas utilizadas por el investigador para obtener la información necesaria de una realidad que se esté analizando para resolver una situación determinada.

Estas técnicas son diversas según la situación y/o objeto en la cual se apliquen.

Según Arias (2006), define la técnica como “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67). La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, no obstante, la misma debe ser almacenada en un medio material de manera que los datos puedan ser fácilmente recuperables, para ello, se requiere la utilización de un instrumento de recolección de datos.

De igual forma Arias (2006), define un instrumento de recolección de datos como: “Cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.69).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, es importante que en todo proceso de investigación se requiera hacer uso de diferentes técnicas e instrumentos que le faciliten al investigador obtener información o datos que le sean necesarios para el desarrollo del mismo.

En efecto, para el desarrollo de esta investigación las técnicas más apropiadas para la recolección de la información son las siguientes: La observación directa, participante y la entrevista Semi Estructurada.

#### 1.5.1 OBSERVACIÓN DIRECTA Y PARTICIPANTE.

Esta técnica de recolección de datos brinda información primaria debido a que el investigador está en contacto directo con el fenómeno en estudio. Es por ello, que para el desarrollo del proyecto de pasantía se hizo uso del mismo, respecto a esto Tamayo y Tamayo, M. (2005), plantean que la observación directa: “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. (p.183).

Con esta técnica se recolecto la información necesaria, confiable y consistente puesto que el autor desempeño roles relevantes dentro del área de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A., por lo que la información arrojada facilitó la identificación de los aspectos organizacionales y las funciones que desempeña el personal de dicho departamento. Las actividades que llevó a cabo el investigador son las siguientes:

- Estuvo presente en la supervisión y control de los documentos con respecto al ingreso del nuevo personal operativo de la empresa Playero, C.A.
- Prestar atención a los procedimientos realizados por el Departamento de Recursos Humanos al momento de seleccionar el personal que trabajara en la empresa Playero C.A.

#### 1.5.2 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

La entrevista es definida por Arias (2006) como: “Una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (p. 73).

Según se ha citado, el propósito de la entrevista es poder precisar de manera específica las actividades o procedimientos que se ejecutan en la

empresa; además de obtener un conocimiento más exhaustivo de las operaciones que se realizan en ella.

Por otra parte, la entrevista Semi-Estructurada, es explicada por Arias (2006) como una modalidad que: “Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar un origen a una pregunta adicional o extraordinaria.” (p.74)

Esta técnica, fue utilizada para obtener toda aquella información que se considero necesaria y concretar su eficiencia para el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo aplicando una serie de preguntas vinculadas al personal del Departamento Administrativo de la empresa Playero, C.A., a través del cual se podrán identificar los aspectos organizacionales y las funciones que desempeña dicho personal, algunas de las preguntas a realizar se pueden mencionar:

#### **Gerente de Administración.**

- ¿Cuáles son los fines que busca la empresa Playero, C.A?
- ¿Cuáles son las actividades que se realizan dentro de la empresa Playero, C.A y describa cada una de ellas?
- ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa Playero, C.A?
- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa Playero, C.A?

- Desde su Criterio ¿Cuáles serian las debilidades y fortalezas que se presentan por no realizar un proceso de reclutamiento de personal operativo en la empresa Playero, C.A.?

### **Coordinador de Recursos Humanos.**

- ¿Cuáles son las acciones que desarrolla usted, como coordinador de Recursos Humanos?
- ¿Cómo atraen candidatos para los puestos vacantes de personal operativo?
- ¿Puede explicar si conoce otras técnicas de reclutamiento que puedan ser aplicadas y porque no han sido implementadas?
- ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal operativo en la empresa Playero, C.A.?
- ¿Cuáles son los perfiles requeridos para seleccionar al personal operativo?

### **Coordinador de Sucursal.**

- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa Playero, C.A, específicamente en el cargo que actualmente desempeña?

- ¿Explique el procedimiento que sigue para la realización de las entrevistas?
- ¿Cuáles son las características que toma en cuenta a la hora de entrevistar al personal solicitante al puesto de trabajo?
- ¿Qué inconvenientes se presentan a la hora de realizar la selección de personal?

### **1.5.3 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Se utilizó la investigación bibliográfica, debido que se baso en la indagación e interpretación de la información de textos especializados en el tema, páginas web, diccionarios, libros de administración de recursos humanos, entre otros. Toda la información recaudada fue de vital importancia para establecer una base teórica confiable.

Según Hurtado (2000) define este tipo de técnica como aquella que: “Recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones realizadas por otros investigadores o como textos que en si mismo constituyen los eventos de estudio”. (p. 427).

Las fuentes que fueron estudiadas durante el transcurso de la investigación tenemos

#### **Textos:**

- Alles, M. (2006). Selección por competencia. (1a ed.). Buenos Aires: Granica.

- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración.
- Freemot E. Kast y James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones.
- Gary, D. (2001). Administración de personal. (8a ed.). México: Pearson Educación.
- García, J. Organización Y Dirección De Empresas.
- George B. y Scott S. Administración de recursos humanos.
- Montalván, C. (1999). Los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas. (1a ed.). México: Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S y Coulter M. (2005). Administración. (10a ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7a ed.). Editorial Thomson

Entre otras fuentes documentales que facilitaron la obtención de información referente al tema de estudio.

## **2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

La empresa Playero C.A. se encuentra ubicado en la avenida Juan Bautista Arismendi, edificio Sigo la Proveeduría, municipio Mariño, Isla de Margarita Estado Nueva Esparta, es una empresa comercial que se dedica a la compra-venta de mercancía al mayor y detal de productos nacionales e importados, tales como: artículos y accesorios de playa, diversión, deportivos y mercancía general de lícito comercio relacionado con lo antes expuesto.

Esta empresa fue fundada el 15 de Enero de 1991 por la señora Karen Martínez De Del Moral, quien es la directora principal de la compañía; la misma fue registrada bajo el nombre de “Playero, C.A.” e inscrita en el Registro Mercantil I De La Circunscripción Judicial del Estado Nueva Esparta, bajo el numero 16, tomo V, dedicándose inicialmente únicamente a la venta de artículos de playa, al transcurrir los meses se decide ampliar su ramo a la venta de juguetes de marcas reconocidas como lo son: Barbie, Fisher Price, Mega Bloks, Max Steels, Hot Wheels, entre otros.

En vista de su crecimiento nace la necesidad de instaurar en el mes de Julio del mismo año su primera sucursal ubicada en el Centro Comercial Sigo, Ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui y pasado un año bajo el mismo nombre y manteniendo su objetivo principal se constituye la segunda sucursal de esta prestigiosa empresa, en la Ciudad de Maturín, Estado Monagas.

Una vez establecidas las sucursales antes mencionadas y bajo su concepto, se ha visto favorecido al desarrollo y progreso de la empresa, fue

necesario la creación del departamento de Administración quien se encargaría de planificar, coordinar y controlar los ingresos y egresos, de igual modo organizar todo lo relacionado al Recurso Humano.

En el año 2001, la Directora General la señora Karen Martínez De Del Moral, llevo a cabo un nuevo proyecto, planteado siempre bajo el mismo concepto de venta que rige desde sus inicios el ideal de su juguetería, ejemplo de ello fue la inauguración de la juguetería The Happy Kids, C.A, en el Centro Comercial Sambil Margarita, situado en la Avenida JovitoVillalba, en la Ciudad de Pampatar, Estado Nueva Esparta.

En la actualidad Playero, C.A, con sus nuevas y mejores estrategias de ventas busca convertirse en una empresa de clase mundial y seguir posicionándose en la región Oriental como la más grande del mercado en importación y distribución de juguetes, artículos deportivos, playeros y hobbies.

## 2.2 OBJETIVOS.

Esta compañía ha estipulado objetivos que llevan implícito sus ganas de brindar los mejores servicios y formar parte de la cadena de juguetes más reconocida, dicha información fue suministrada por el Gerente de Administración de la empresa Playero, C.A.

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la empresa PLAYERO, C.A., es la de liderizar en el mercado comprometiéndose a brindar la mejor opción de compra, garantizando la mayor variedad y los más divertidos, modernos y creativos juguetes al mejor precio.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindarle a nuestros clientes la más alta calidad de servicio y los más bajos precios en las más reconocidas marcas del mercado.
- Ofrecer un gran surtido de mercancía nacional e importada para todas las edades en juguetes clásicos, educativos, didácticos, musicales, artículos deportivos, inflables, hobbies, peluches, montables, y muchos más.
- Establecer las mejores relaciones comerciales con nuestros proveedores nacionales e importados, logrando obtener las mejores condiciones económicas-financieras en sus productos.

## 2.3 VISIÓN.

Convertirnos en una cadena de juguetería de Clase Mundial que trascienda generaciones.

## 2.4 MISIÓN.

Generar la mayor experiencia de compras con la mayor variedad y los más divertidos, modernos y creativos juguetes al mejor precio, elevando la calidad de vida de nuestros de trabajadores, clientes y proveedores, desarrollando de esta manera negocios que tengan impacto positivo en la sociedad.

## 2.5 VALORES.

- **INTEGRIDAD**

Honestidad y transparencia en nuestros actos y decisiones, respeto a las personas, a la comunidad y al ambiente. Humildad para reconocer nuestros errores. Ser justos, responsables y congruentes.

- **SERVICIO**

Compromiso que nos permite escuchar, atender y superar necesidades y expectativas de nuestros trabajadores, clientes y proveedores, generando relaciones profundas y duraderas. Dejar un legado en las comunidades a las cuales impactamos.

- **PROACTIVIDAD**

Responsabilidad por el mejoramiento continuo y auto desarrollo. Búsqueda constante de alternativas para la adquisición de nuevas habilidades, destrezas, y conocimientos, tanto en lo personal como en lo profesional.

Estado de alerta que nos permite anticiparnos, detectar oportunidades y generar acciones que agreguen valor.

Libertad para elegir y asumir responsablemente las consecuencias de nuestras elecciones. Creatividad y espíritu emprendedor.

- **PASIÓN**

Energía que nos mueve a entregar lo mejor de nosotros con entusiasmo en el logro de nuestros sueños disfrutando lo que hacemos.

- **SINERGIA**

Equipo unido que genera una fuerza superior donde el resultado del trabajo en conjunto es mejor que el esfuerzo individual. Implica armonía, respeto, compromiso, apertura, integración y comunicación efectiva. Es tener mentalidad ganar-ganar y celebrar nuestra diferencias.

## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

La estructura organizativa permite que las empresas establezcan líneas de mando específicas que representan las jerarquías como herramienta de información para el personal interno y externo. Esta estructura es una integración particular y armónica de los elementos que la conforman, las cuales mantienen una disposición de interdependencia.

Ahora bien, el autor Melincoff (1.990), define la estructura organizativa de la siguiente manera:

**La estructura organizativa se crea para realizar las funciones, actividades, y para cumplir los deberes y responsabilidades de los**

**componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega autoridad, se establecen responsabilidades y en función de estas, las distintas disposiciones en la estratificación jerárquica. (p. 35)**

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente por el autor, refleja ampliamente las diferentes funciones administrativas que se ejecutan en una organización, de igual forma determina el desempeño de las líneas de mando en el desarrollo de las mismas. Permitiendo establecer los objetivos y estrategias que se siguen para la conservación de dichos objetivos en función a las actividades que se desarrollan en la empresa.

De esta manera se puede definir la estructura organizativa como un instrumento de gran importancia para ejecutar los procesos de la dirección, a través de la coordinación, comunicación, decisión y control. Para así delegar y al mismo tiempo fijar funciones y establecer responsabilidades.

La empresa Playero, C.A., tiene una estructura organizativa funcional representada en un organograma vertical, siendo este uno de los más usado, es por ello, que Gómez, C. (1.994), establece lo siguiente:

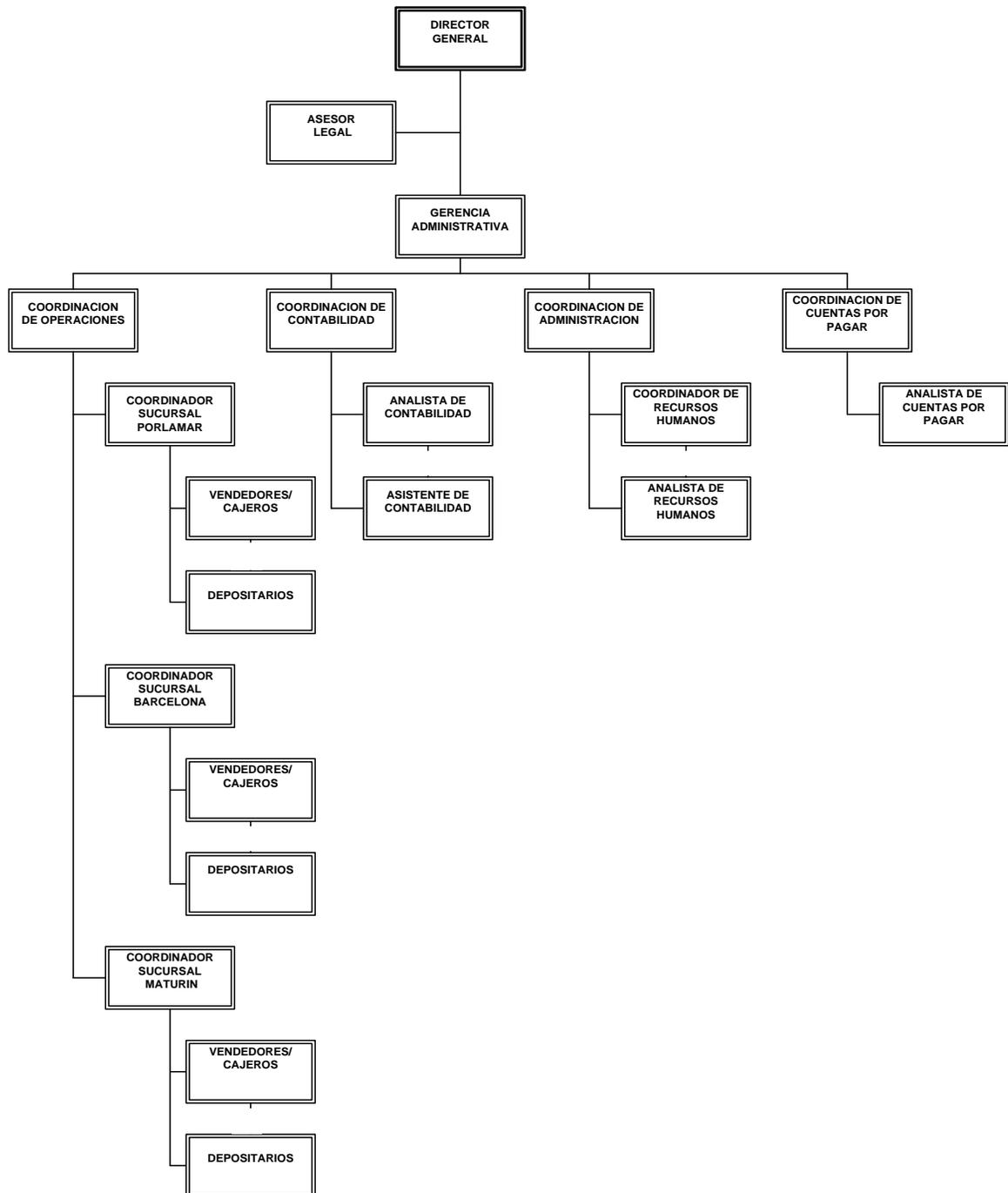
**En los organigramas verticales las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas con líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia. (p.231-232)**

En este sentido, la estructura organizativa de la empresa Playero, C.A., está representada por un Director, en su nivel superior con la mayor jerarquía en el organismo, ejerciendo comunicación de autoridad y responsabilidad a los coordinadores de las unidades a las cuales representa,

donde cada una de ellas tiene funciones y responsabilidades específicas y trabajan conjuntamente para brindar un excelente trabajo a la entidad. (Ver *Figura 1*).

**FIGURA 1.**

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.



Fuente: Empresa Playero, C.A. (2011)

Es importante resaltar la estructura organizativa interna del departamento de administración quien de igual forma cuenta con una distribución vertical de tipo funcional, las cuales emanan diferentes responsabilidades a la Coordinación de Recursos Humanos.

Este departamento tiene como propósito único cumplir con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de todas aquellas técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y su permanencia en la empresa. Por lo anteriormente expuesto, se describe al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A, de la siguiente manera:

Esta dependencia se encuentra ubicada en las antiguas oficinas administrativas de Sigo, C.A, teniendo como personal encargado de la misma a la Coordinadora de Administración, Coordinador de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos, donde cada una de estas personas cumplen con deberes y obligaciones dependientes al cargo que desempeñan.

Como resultado de las distintas secciones o departamentos que forman parte en la actualidad de la empresa Playero, C.A., esta posee una plantilla de Sesenta y dos (62) trabajadores administrativos/gerentes y operativos, distribuidos en las diferentes sucursales o tiendas. *(Ver Cuadro 1)*

## CUADRO 1.

### DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS/GERENTES Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

SUCURSAL	Nº DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS/GERENTES	Nº DE TRABAJADORES OPERATIVOS	TOTAL
OFICINA	8	0	8
PORLAMAR	4	19	23
MATURIN	2	14	16
BARCELONA	2	13	15
TOTAL	16	46	62

Fuente: Elaboración propia (2013)

## 2.7 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

El Coordinador de recursos humanos quien a través de se expone a continuación los objetivos y funciones que desempeña cada departamento de la empresa Playero, C.A.

### 2.7.1 OBJETIVO

La dirección mencionada está a cargo de la Directora General de la empresa. Esta división se encarga de ejecutar eficientemente el control, planificación, coordinación, desarrollo e implementación de las políticas y estrategias en materia económica-financiera, igualmente sobre el personal que labora en la organización.

### 2.7.2 FUNCIONES

- Dirige los acuerdos y disposiciones que realiza la Gerencia de Administración.
- Lleva seguimiento de los informes de actividades por parte de los coordinadores de sucursal (operaciones y ventas e inventario) pertenecientes a cada sucursal.
- Representa a la empresa ante las dependencias y entidades tanto públicas como privadas.
- Celebra convenios y contratos legales que sean obligatorios para la obtención del objeto de la empresa.
- Velar por la buena marcha de la empresa y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales y financieras que sean necesarias.
- Otorga las atribuciones a los colaboradores que considere preciso.
- Designación de cargos importantes (ascensos y transferencias de personal).
- Participa en la asignación de precios de coste y rentabilidad (factores de ventas).
- Determina los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## 2.8 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL ASESOR LEGAL DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.8.1 OBJETIVO

Encargado de realizar la auditorias de las operaciones administrativas y contables de la empresa. La función principal es la formulación de las opiniones o juicios sobre los estados financieros de la empresa, así como la elaboración y presentación de los estados financieros con apego a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

### 2.8.2 FUNCIONES

- Mostrar la información contable y financiera a la dirección general de la empresa.
- Exponer como se emplearon los recursos del negocio y el grado de eficiencia con que se utilizaron.
- Evaluar todo el proceso contable, su estructura, mecanismos y controles para que los accionistas pueden evaluar mejor el desempeño del negocio.
- Control de costos y rentabilidad (factores de ventas).
- Control de los proyectos de inversión.
- Velar por la transparencia de la gestión empresarial.

- Provee de opciones o alternativas a las diferentes situaciones que se presenten, empleando para ello la experiencia en otras empresas con las cuales haya trabajado con anterioridad y enfocado en su criterio profesional.
- Encargado de la toma física de inventarios y análisis de los mismos.

## 2.9 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.9.1 OBJETIVO

Cumplir con un control exhaustivo de los registros contables y administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas que integran la dependencia, cumpliendo tanto con las políticas establecidas por la administración de la empresa como con las normas legales correspondientes para así rendir cuentas a su supervisor (Directora General).

### 2.9.2 FUNCIONES

Las funciones que desempeña la gerencia administrativa de la empresa son las nombradas a continuación:

- Supervisar y actualizar los procesos en el área administrativa.
- Reporte de disponibilidad Bancaria.

- Elaboración del proyecto de Pago.
- Revisión y autorización de pagos a proveedores, nómina y otros.
- Supervisión de los procesos de personal: (Ingreso / egreso de personal, Pago de nómina quincenal, Pago de vacaciones y Bono Vacacional, Cierre y registro contable de nominas, Pago de fideicomiso, Pago de Utilidades, Control de la póliza de HCM, Pagos y solvencias IVSS, INCES y FAOV y Cuentas por cobrar empleados).
- Seguimiento de la emisión de las notas de crédito de los proveedores de mercancía por cualquiera de los siguientes conceptos: (Descuento pronto pago, Mercancía faltante, Diferencias en precio, Cualquier otro ajuste que requiera la emisión de una nota de crédito por parte de los proveedores y Contabilización de las notas de crédito).
- Administración de las Pólizas de seguro Patrimoniales y Patronales.
- Declaración de tributos nacionales ante la administración tributaria: (IVA, ISLR)
- Emisión mensual del libro de compras de las empresas del Grupo Playero y The Happy Kids.
- Actas de asamblea ordinaria y extraordinaria (llenar).
- Supervisión INPSASEL.

- Pagos de gastos: gastos fijos, gastos variables, gastos eventuales, gastos extraordinarios.

## **2.10 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

### **2.10.1 OBJETIVO**

Responsable de las operaciones de la tienda que este a su cargo, en lo que se refiere a manejo de caja, movilización, transporte y traslado de mercancía, capital humano, administración y tesorería de tienda, cuidados y mantenimiento de la infraestructura física de la tienda además de velar y hacer todo aquello que incremente la rentabilidad y crecimiento del negocio.

### **2.10.2 FUNCIONES**

En la empresa se encuentran estipulas las siguientes funciones:

- Evaluación y chequeo de la gestión de capital humano que trabaja en las tiendas acorde con las normativas de la organización.
- Coordinación, evaluación y chequeo de la gestión del capital humano que trabaja en tienda acorde con la legislación laboral vigente, LOPCYMAT (y cualquier otra que surgiere), haciendo cumplir las mismas tanto por el colaborador como por su coordinación o gerencia.
- Analizar, generar y ejecutar planes de acción en materia de seguridad, transporte y contingencia previa a las temporadas altas de ventas, que

contribuyan a la mejor atención del cliente y fluidez de las ventas dentro de la tienda.

- Gestionar y coordinar en co-responsabilidad con el departamento de recursos humanos el ingreso del nuevo personal.
- Coordinar y supervisar que el capital humano cumpla con las normas de trabajo que garantizan la óptima operación del negocio, tales como: uniforme, horarios, atención al cliente, asistencia, entre otras.
- Documentar y facilitar al departamento de recursos humanos los datos de nomina (control y verificación del marcaje de personal) que se deriven de su gestión.
- Apoyar y supervisar el correcto cumplimiento de las funciones realizadas por las Supervisoras de caja.
- Determinar momentos críticos para: prevenir, planificar, diseñar y ejecutar un plan de contingencia, es decir, plan “B” operativo basado en las competencias, capacidades, fortalezas y debilidades del equipo de capital humano y determinar los recursos y requerimientos logísticos necesarios para afrontar un imprevisto operativo.
- Coordinar y supervisar el correcto funcionamiento y mantenimiento de equipos de sistemas y computación: software y hardware además de impresoras, fax, teléfonos, entre otros.

- Atender y canalizar a la instancia adecuada de la organización (gerencia o administración) cualquier visita de fiscalización recibida en la tienda.
- Supervisar cambio / actualización de documentos legales en la cartelera fiscal.
- Tramitación de documentos con organismos públicos (Horarios ante la Inspectoría del Trabajo, Permiso de Bomberos).
- Hace seguimiento y valida los indicadores que determinan el reconocimiento al mejor desempeño del: Colaborador y cajera (o) del mes.
- Documenta en el reporte del mes aquellas novedades vinculadas a su área de gestión.

## 2.11 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.11.1 OBJETIVO

Recibe, clasifica, ordena y registra la información correspondiente a las operaciones contables que se llevan a cabo en la empresa, con el fin de elaborar los comprobantes contables, estados financieros y los análisis de los resultados para brindarle a la dirección y gerencia información financiera confiable y oportuna.

## 2.11.2 FUNCIONES

- Llevar el control y registro de la cuentas de ingresos y egresos.
- Elaboración de Libro Diario, Mayor e Inventario.
- Elaboración de los libros de Ventas y Compras de la empresa.
- Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, así como auxiliares.
- Efectuar informes y resumen a la Dirección y Gerencia.
- Preparación de Balances y Estados de resultados.
- Elaboración de declaraciones Estimadas y Definitivas de Impuesto sobre la Renta, así como las municipales.
- Realizar la toma física de los inventarios.
- Realizar otras actividades a fines al cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa Playero, C. A.
- Suministrar la información veraz y oportuna al Director Administrativo, para la toma de decisiones a fin de solventar cualquier situación que se presente.

## 2.12 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.12.1 OBJETIVO

Planificar, coordinar, supervisar todas las actividades relacionadas con la empresa cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos establecidos y velar por el fiel cumplimiento de la Misión y Visión de la misma.

### 2.12.2 FUNCIONES

- Asesorar, orientar y entrenar a los funcionarios a su cargo, a fin de que los mismos trabajen como un equipo integral que desarrollen todos los trabajos eficientemente.
- Informar, divulgar y apoyar la implementación de medidas, instrumentos y/o reglamentaciones, emanadas de la Dirección Administrativa.
- Participar en las reuniones convocadas por la Dirección Administrativa.
- Hacer seguimiento y control de la ejecución presupuestaria antes y después de generarse los compromisos de pagos, llevando actualizado los saldos de cada rubro, emite informe al respecto.

- Hacer seguimiento de todo el trámite y gestión de la obtención de los materiales y/o servicios necesarios para las diferentes áreas de trabajo.
- Realizar todos los trámites necesarios para encaminar el pago correcto a los proveedores.

## 2.13 OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.13.1 OBJETIVO

Llevar a cabo los procesos necesarios para la correcta administración de personal de las empresas del Grupo Playero, al mismo tiempo mantener y desarrollar contingente de personal cuando sea necesario. Además llevar un adecuado y puntual cumplimiento de los diferentes pagos y deducciones, de esta manera ofrecer confiabilidad a todos los integrantes de la organización, a fin de crear condiciones de empleo que logren la satisfacción plena personal y profesional..

### 2.13.2 FUNCIONES

Dentro de las funciones se destacan las siguientes:

- Ingreso / egreso de personal
- Pago de nómina quincenal
- Pago de bono alimentación

- Pago de vacaciones y Bono Vacacional
- Cierre y registro contable de nominas
- Pago de fideicomiso
- Pago de Utilidades
- Control de la póliza de HCM (ingresos y egresos)
- Pagos IVSS, INCES y FAOV
- Ingresos, egresos y actualización de sueldos en el IVSS
- Atención al cliente interno
- Impresión y entrega de Recibos de pago
- Tramitación de exámenes médicos (pre y post vacacionales, pre ingreso y pre egreso)
- Descuentos de cuentas por cobrar empleados
- Revisión de marcajes
- Creación de usuarios

- Creación y control de los expedientes del personal
- Contratos (control)
- Notificaciones de riesgos
- Constancias de trabajo.

De este departamento depende el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual satisface los requerimientos de personal de la sucursal de Porlamar, del mismo modo mantiene una relación directa e indirecta con todos los departamentos y divisiones de la empresa tanto a nivel vertical como horizontal, debido que gerencia el talento humano en ella y externamente se relaciona con labores gubernamentales obligatorias a través de instituciones que manejan la seguridad social en el país, tales como:

Seguro Social Obligatorio (SSO), Ministerio del poder Popular para el trabajo, Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES), Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social (MINPTRASS) y el Instituto Nacional de Prevención de Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL)

## 2.14 OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA COORDINACION DE CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.

### 2.14.1 OBJETIVO

Es responsabilidad del coordinador de cuenta por pagar realizar una planificación de pago de acuerdo a los plazos establecidos en cada uno de

las facturas, a fin de evitar demoras y conservar una excelente relación con sus proveedores, a su vez hace lleva el control de los descuentos por pronto pago.

#### 2.14.2 FUNCIONES

- Revisa los soportes (facturas) de proveedores
- Llevan la relación de guías asignadas, por cada sucursal.
- Mantiene al día el pago de condominio, arrendamiento y servicios adicionales para el buen funcionamiento de las sucursales.
- Comprobar constantemente que las facturas de compra de mercancía están siendo ingresadas correctamente en sistema.
- Encargado del pago a través de cheques o transferencias bancarias.
- Hacer seguimiento a las devoluciones, descuentos o cualquier otro elemento.
- Supervisar y certificar las notas de crédito y compromisos legales que se tengan.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento de cuentas por pagar (facturas, notas de crédito, entre otras).

- Revisar que la información fiscal de los prestadores de servicios sean correctos, revisados a través de la página del Seniat.

Cada uno de los departamentos descritos anteriormente, muestran de manera detallada sus funciones, con esta información se pudo conocer la dependencia facultada para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **3. BASAMENTOS TEORICOS QUE RIGEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LAS ORGANIZACIONES.**

#### **3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

Para la realización del estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal fue imprescindible tomar en cuenta las referencias bibliográficas de algunos autores, lo cual sirvió de sustento para la comprensión de los términos y procedimientos que se efectuaron en el presente trabajo. A nivel teórico la función de Recursos Humano es considerada como un Sistema que está compuesto por varios subsistemas dentro de los que se puede resaltar el subsistema de integración de Recursos Humanos.

##### **3.1.1 Subsistemas de integración de recursos humanos.**

La principal función del subsistema de integración de Recursos Humanos es proveer el personal idóneo que las organizaciones necesitan para alcanzar los objetivos propuestos. Actualmente, el mercado de trabajose caracteriza por una alta rotación de personal (donde se puede dar por causas internas o externas) unido al absentismoque constituye otro factor de indecisión y de imprevisibilidad para cualquier empresa. Lo que obliga que las organizaciones tengan un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de manera permanente.

En este escenario el reclutamiento constituye un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de Recursos Humanos.

Mientras que la selección de personal forma parte esencial del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al

reclutamiento, por ende la selección es una actividad de oposición, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y en consecuencia de restringirla.

### **3.1.2 Generalidades sobre el proceso de reclutamiento de personal.**

#### **3.1.2.1 Definición de reclutamiento de personal.**

Chiavenato, I (2007) resalta que: *“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización”* (p.149).

Tomando en cuenta la definición anterior, se puede decir que es el proceso que tiene como finalidad buscar candidatos competentes que serán seleccionados para ocupar cargos vacantes, en la organización. Este proceso exige una planificación que involucra las exigencias y los perfiles del personal que se requieren dentro de la misma.

#### **3.1.2.2 Fuentes de reclutamiento de personal.**

Los mercados de recursos humanos presentan diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de técnicas de reclutamiento. Este mercado está formado por candidatos empleados o desempleados (están buscando empleo o quieren cambiarlo) o potenciales (no buscan empleo).

#### **3.1.2.3 Canales de reclutamiento interno.**

Las fuentes de reclutamiento de personal y los canales del mismo operan de forma conjunta, es por ello que ambas en su proceso de aplicación deben ser empleadas de manera correcta, si estas se emplean de manera incorrecta no obtendremos el resultado esperado.

Los canales de reclutamiento interno representan para la organización un medio que facilita la obtención de la información con respecto a los perfiles del personal que labora dentro de la organización, los cuales se tomaran en cuenta como primera prioridad en el proceso de reclutamiento.

Según Chiavenato (2002), establece los canales de reclutamiento interno de la siguiente forma:

- *Transferencia de personal*
- *Ascenso de personal*
- *Transferencias con ascenso de personal*
- *Programas de desarrollo de personal*
- *Planes de profesionalización (carreras de personal).*

Estos canales ayudan a cubrir las vacantes dentro de la organización a través de la reubicación de sus empleados, los cuales son ascendidos de manera vertical o transferida de forma horizontal. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos aptos y permitir quienes se consideran calificados solicite las vacantes.

Transferir y ascender a un personal de la institución es más factible, ya que se tiene una evaluación más precisa de las actitudes del personal, de igual manera las personas podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidad de abandonar la organización.

#### **3.1.2.4 Canales de reclutamiento externo.**

En el libro Selección de personal de Editorial Vértice (2007) señala los canales del reclutamiento externo de la siguiente manera:

- *Base de datos de solicitudes*
- *Empleados como agentes de reclutamiento*
- *Agencias de empleo*
- *Centros de formación*
- *Asociaciones y colegios profesionales*
- *Internet*
- *Anuncios en prensa (p.13)*

Para conocer de manera detallada su aplicación, es importante definir cada uno de los canales antes mencionados:

Base de datos de solicitudes: Extraído del Libro Editorial Vértice. (2007) donde se describe como aquella que:

**Responde a la recepción de todas aquellas solicitudes que puedan recibirse en la empresa, bien por el ofrecimiento espontaneo de un candidato, o bien por el ofrecimiento dirigido a través de cualquier contacto o relación con la organización. También suelen incluirse en la base de datos todos aquellos aspirantes sobrantes de anteriores selecciones. (p.13).**

En la base de datos de solicitudes se recopilan los curriculum que son entregados de forma voluntaria para que sean tomados en cuenta en sus procesos de selección. Es necesario que las empresas para iniciar un proceso de reclutamiento externo parta de la revisión de la solicitudes almacenadas en su banco de datos.

Empleados como agentes de reclutamiento: A fin de hacer de este proceso de reclutamiento menos costoso y rápido, las empresas informan a su propio recurso humano la necesidad que existe de personal, invitando de esta manera que ellos recomienden dentro de sus conocidos aquellas personas con el perfil requerido. Tal como lo expresa Editorial Vértice.

(2007) donde: *“se trata de acudir a la extensa red de contactos que posee el propio personal de la empresa: Familiares, amigos, vecinos, conocidos, etc. Se trata de un sistema muy práctico y poco costoso, frecuentemente utilizado por empresas pequeñas y medianas”*. (p.14).

Este proceso se da, a través de la información suministrada por el personal de la empresa donde se pueden identificar personas con conocimientos para el cargo vacante; estos tienden a mostrar mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, ya que tendrán a una persona conocida en el área de trabajo y es probable que se identifiquen mucho más con la organización.

En caso de no obtener el personal apropiado; puede reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, bien sean trabajadores que renunciaron en su momento o estacionales, puesto que ya tienen la experiencia para el puesto vacante y resulta más rápida su adaptación.

Agencias de empleo: Cuando existe la necesidad de personal capacitado para cubrir un puesto en la empresa, las agencias de empleo son un excelente medio para conseguirlo, por ende Editorial Vértice (2007) la define de la siguiente manera.

**“son uno de los medios más comunes para reclutar trabajadores. Estas agencias pueden ser públicas o privadas. Estos organismos, recogen datos de todos aquellos que estén demandando un puesto de trabajo, ya se encuentren desempleados o aun trabajando quieran mejorar su empleo.”** (p.14).

De acuerdo a esto, la empresa con necesidad de personal tiene la alternativa de contratar agencias especializadas las cuales se encargan de recaudar datos de personas que están sin trabajo o el que tiene actualmente no cubre sus expectativas, estas agencias proveen de suficientes candidatos al proceso de reclutamiento y facilitan la selección.

Centros de formación: Es un buen territorio para reclutar personal joven con poco práctica, con el objetivo de formarlo en el ámbito profesional de su preferencia y necesidad. De acuerdo a esto, Editorial Vértice (2007) sostiene que: *“son en numerosas ocasiones unas excelentes fuentes de reclutamiento cuando las empresas buscan perfiles de candidatos, en proceso de formación o recién salidos de las facultades o escuelas técnicas”*. (p.16)

Las empresas para captar personal con el perfil requerido, se vale de la creación de métodos atractivos que despierte el interés del candidato por formar parte de la empresa, mediante becas, concursos, premios, cursillos, visitas y prácticas constantes en la misma.

Asociaciones y colegios profesionales: Este canal de reclutamiento es descrito por Editorial Vértice (2007) de la siguiente manera: *“Engloba todas aquellas entidades con clara influencia sobre el entorno donde puede encontrarse el candidato que se está buscando”* (p.17).

Estas organizaciones siempre tienen una bolsa de trabajo para los miembros de la corporación. Es una fuente directa. En ocasiones se publican las ofertas en tabloneros de anuncios o en boletines.

Internet: Por ser esta una herramienta de fácil acceso y en constante renovación, se hace sencillo y rápido ofrecer los puestos vacantes por medio de esta herramienta, en donde Editorial Vértice (2007) lo explica de la siguiente manera:

**Es un medio muy útil, barato y versátil para captar una cartera de candidatos acorde a sus necesidades presentes o futuras. Para poner en práctica este tipo de reclutamiento, las empresas pueden generar su oferta a través de portales específicos de empleo o a través (si existiera), de su propia página web corporativa. (p.18).**

Actualmente, esta herramienta tecnológica ayuda a las empresas a agilizar las actividades del departamento de Recursos Humanos, ya que economizan sus costos y acrecientan su capacidad de reclutamiento frente a los medios tradicionales. Por su grado de adaptación a los nuevos mercados y a sus potenciales clientes y usuarios, el reclutamiento externo a través de internet se ha convertido en una referente, a la hora de reclutar personal para las empresas.

Anuncios en prensa: Es un medio de captación de personal masivo que atrae personas ya que expone las características que requiere el cargo vacante, de acuerdo a esto Editorial Vértice (2007) define que: *“esta técnica es considerada una de las más eficientes para la atracción de candidatos. Mediante la misma, la empresa comunica sus necesidades de plantilla y los requisitos que los aspirantes deben reunir para responder a dichas necesidades”.* (p.18).

Esta técnica es una de las más utilizadas por las empresas para dar a conocer sus necesidades de ingreso de personal; es por ello que se hace necesario que dentro de las fuentes de reclutamiento externa se haga uso de los medios impresos donde de manera clara y resumida se especifica el perfil que se requiere para ocupar el cargo vacante.

Los canales antes mencionados permiten a la organización captar un grupo de solicitantes, tal como las referencias de los actuales empleados, que a través de la información suministrada por el personal de la empresa se puede identificar personas con conocimientos para el cargo vacante; estos tienden a mostrar mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, ya que tendrán a una persona conocida en el área de trabajo y es probable que se identifiquen mucho más con la organización.

En caso de no obtener el personal apropiado; puede reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, bien sean trabajadores que renunciaron en su momento o estacionales, puesto que ya tienen la experiencia para el puesto vacante y resulta más rápida su adaptación.

### **3.1.2.5 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Son muchas las razones que hacen del reclutamiento de personal una herramienta primordial para la administración de Recursos Humanos por lo que Dessler, G (2004) señala que:

**El reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Por otra parte si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar prejuicios en términos de prolongadas vacantes; nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas. (p.45)**

Para que las organizaciones realicen una contratación exitosa depende de una buena medida de cantidad y calidad de aspirantes; por lo

que se hace necesario contar con procedimientos de reclutamiento de personal que ayuden a buscar candidatos aptos para los cargos disponibles.

Con la aplicación de este proceso, las empresas experimentan contactos con muchas personas que le permitirán a futuro tomar precauciones al momento de contratarlas; además es necesario para el proceso de selección, puesto que si logra su objetivo y localiza un conjunto de aspirantes con el perfil adecuado la elección del recurso humano es más efectiva.

### **3.1.3 GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

#### **3.1.3.1 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Una vez que las organizaciones logran reclutar una gran cantidad de candidatos para los puestos disponibles a través de las fuentes del reclutamiento, el siguiente paso es la selección; según Chiavenato, I (2002) señala que *“es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar cargos disponibles, considerando las actuales condiciones del mercado”*. (p.111).

Tomando en cuenta la definición anterior, la selección es el proceso que consiste en tomar la decisión para contratar al solicitante que más se adecue al puesto vacante, esto permitirá reducir el grupo de candidatos ya reclutados, lo cual se logra a medida que se apliquen las técnicas de selección descritas más adelante, con la finalidad de absorber al individuo con el perfil y requisitos que demanda el cargo.

Por intermedio de éste, la empresa obtendrá los futuros colaboradores y dependiendo de la calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados, además con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal se estará contribuyendo positivamente con la institución

### **3.1.3.2 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante de un cargo) y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

También se establece la comparación entre todas aquellas características requeridas por el cargo y las de los aspirantes, en donde en ocasiones puede suceder que varios de los aspirantes cumplan las exigencias y valgan la pena ser postulados para que la empresa que está realizando dicha solicitud los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

Existen diferentes maneras para conseguir información sobre los puestos vacantes, dentro de las más relevantes se pueden resaltar las siguientes:

- Descripción y análisis de puestos

Tal como lo resalta Chiavenato, I (2007) donde expresa que la descripción y análisis de puestos:

**Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe-elementos de las especificaciones de puestos-) del puesto.**

**Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección se concentre en estos requisitos y características. (p.175).**

Tomando en consideración la cita antes mencionada, la descripción y análisis de puestos, no es más, que la representación de todas aquellas actividades y tareas, que se deben desarrollar en ese puesto, aunado a las habilidades y destrezas que requiere el puesto, a fin de integraren una sola persona lo que la empresa necesita, todo esto facilita información y sirve de guía para tener una base sólida y confiable en la toma de decisiones cuando se realiza en el proceso de selección.

- Requisición de personal

Según Chiavenato, I (2007), la requisición de personal:

**Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato puede especificar estos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (p.175).**

En tal sentido, la requisición de personal debe incluir los requisitos y las características que el candidato al puesto debe poseer, con la finalidad de que sirva como base para la selección, dicha información la indica el jefe de línea que hace la solicitud de personal.

La selección debe basarse en técnicas, debido que son medios a través del cual se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana.

La selección es un método de comparación y de toma de decisiones, que para tener validez es necesario que se apoye en criterios o técnicas. Chiavenato ,I (2000), señala que la selección de personal se agrupan “en cinco categorías, la cuales son:

- *La entrevista*
- *Pruebas de Conocimiento y Capacidad*
- *Pruebas Psicométricas*
- *Pruebas de Personalidad*
- *Técnicas de Simulación”.* (p. 250).

Estas técnicas de selección logran que la organización obtenga información respecto de los candidatos que se presentan, permitiendo conocer y escoger a los aspirantes adecuados para los cargos que se requiere, el Coordinador de Recursos Humanos puede optar por algunas de las técnicas.

#### La entrevista de selección:

Acevedo y otros (1988) puntualizan que *“La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información con relación a un objetivo.”* (p.10)

Por consiguiente, es la técnica de selección más indecisa y subjetiva pero es la que tiene mayor influencia a la hora de tomar la decisión final, respecto al candidato, debido a que se ubica como una forma estructurada de intercambio verbal y no verbal, es decir no solo con palabras, sino también con las gesticulaciones y movimientos del cuerpo.

#### Pruebas de conocimiento y capacidad:

Según Aiken, L (2003), define esta técnica como:

**Es aquella utilizada ampliamente con el propósito de selección de empleados (...) puede consistir en una serie de preguntas que deben responderse de manera oral o escrita, o puede ser una tarea de muestra de trabajo que requiera la demostración de una habilidad en particular. (p.130)**

De acuerdo a lo citado anteriormente, las pruebas de conocimiento y capacidad son usadas para evaluar el grado de nociones, destrezas y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios. Estos pueden ser de manera escrita, oral o por medio de la simulación.

Pruebas psicométricas: Según Cardona y otros. (2007), definen que las pruebas psicométricas:

**Son instrumentos específicos que sirven para cuantificar las características diferenciales de las personas evaluadas y para contrastar los datos obtenidos a través de otros procedimientos de recogida de información. Además permiten una descripción cuantitativa y contrastable de la conducta de un individuo ante una situación específica tomando como referencia la conducta de un grupo de sujetos. (p.146)**

Tal como lo señalan, constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, y que se comparan con los patrones de resultados alcanzados con una muestra representativa de personas. Con el objetivo de generalizar y prever el comportamiento en determinados de trabajo.

Pruebas de personalidad:

Salkind, N. (1999), las define como: “*pruebas dirigidas a explorar los aspectos afectivos o no intelectuales de la conducta (...)*” (p.118)

De acuerdo a lo anterior citado, estas pruebas sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad sean estos determinados por el carácter o por el temperamento, estas pruebas de personalidad son herramientas de evaluación muy valiosas, su creación es laboriosa y requiere de capacitación para administrarla, calificarla e interpretarla.

#### Técnica de simulación:

García y otros (2001), conceptualiza que la técnica de simulación “*constituye la valoración de conocimientos y de actitudes de los candidatos al comprobar en directo sus comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo*”. (p.161).

La técnica de simulación permite pasar del estudio individual y aislado al estudio grupal, y del método netamente verbal. Su punto de partida es el drama permitiendo analizar el desenvolvimiento de los candidatos como en su vida cotidiana.

#### **3.1.3.3 IMPORTANCIA DE SELECCIÓN.**

La importancia de conocer y dominar los procedimientos de selección de personal, permite al Departamento de Recursos Humanos escoger de forma efectiva los aspirantes competentes para ocupar los cargos disponibles existentes en la organización. Según Dessler (2004), la selección:

**Es fundamental por tres razones. En primer lugar porque el desempeño del gerente depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán un trabajo siempre**

**mejor cuando la organización los adiestre y le comuniquen las normativas a seguir. Y por último, porque los individuos que no poseen esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñaran con eficacia, y el desempeño del gerente y de la empresa se verán efectivamente afectados. (p.74)**

Se puede decir, que la selección es un proceso elemental en las organizaciones, ya que les permiten contratar el personal calificado, mediante la aplicación de técnicas de selección, que aportarán la información necesaria para conocer y determinar el perfil del aspirante al puesto que se está ofertando, además cuando las empresas tienen personal capacitado es mucho más fácil alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.1.3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

En base al análisis de distintos procedimientos de reclutamiento y selección de personal se eligió el proceso teórico propuesto por Chiavenato (2007), el cual consta de las siguientes fases:

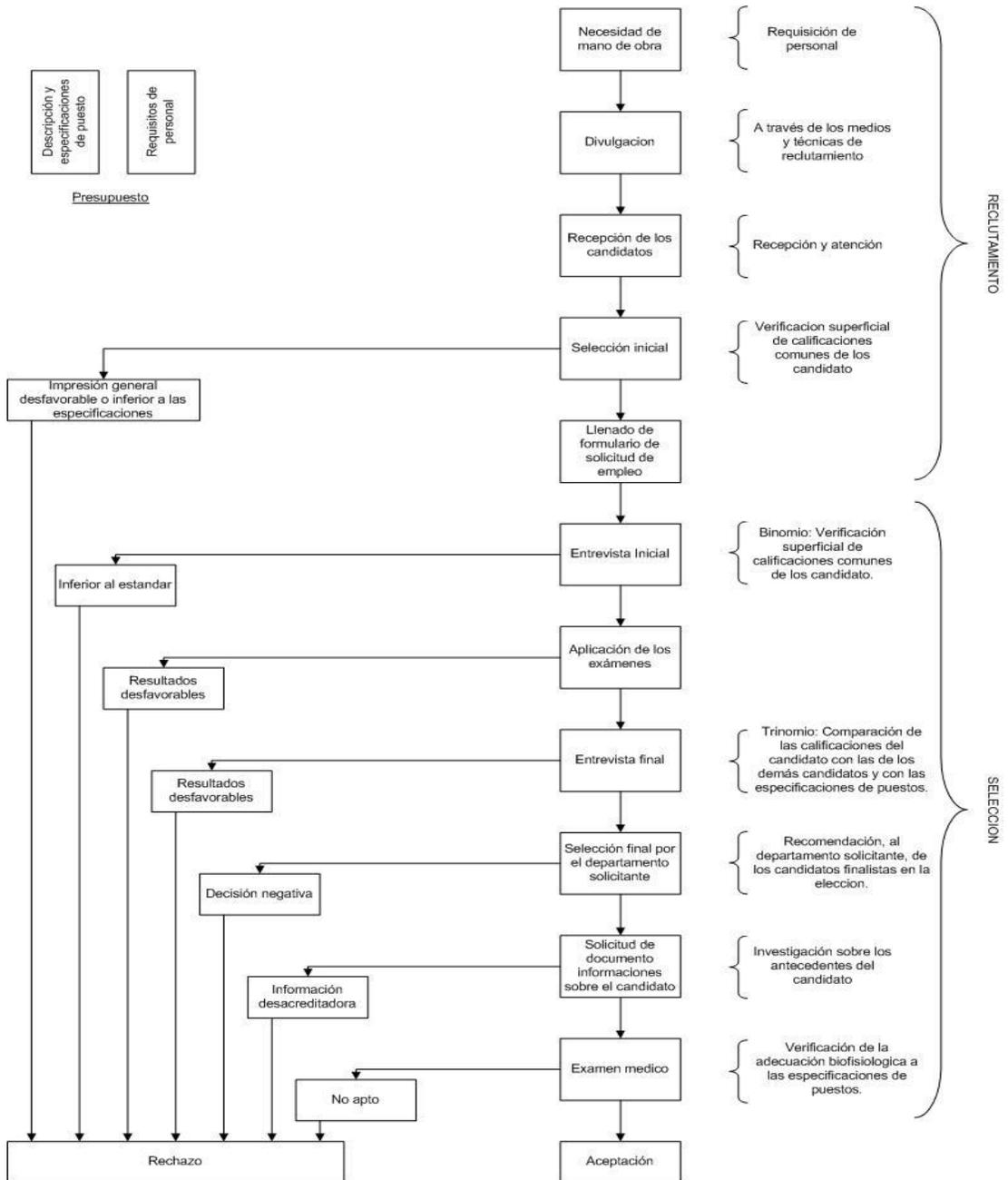
- 1. Necesidad de mano de obra o requisición de personal**
- 2. Divulgación**
- 3. Recepción de los candidatos**
- 4. Selección inicial (verificación superficial de las calificaciones comunes de los candidatos)**
- 5. Llenado del formulario de solicitud de empleo**
- 6. Entrevista inicial (verificación de las calificaciones de los candidatos y las especificaciones de puesto)**
- 7. Aplicaciones de los exámenes**
- 8. Entrevista final (comparación de las calificaciones del candidato con los demás candidatos y con las especificaciones de puesto)**
- 9. Selección final por el departamento solicitante (recomendación al departamento solicitante de los candidatos finalistas en la elección)**
- 10. Solicitud de documentos , e informaciones sobre el candidato (investigación sobre los antecedentes del candidato)**
- 11. Exámenes médicos (verificación de la adecuación biofisiológicas de las especificaciones del puesto)**
- 12. Aceptación**

Chiavenato, I., también señala las causas de rechazo como sigue a continuación:

1. **Impresión general desfavorable o inferior a las especificaciones (selección inicial)**
2. **Verificación de las calificaciones inferior a la estándar (entrevista inicial)**
3. **Resultados desfavorables en los exámenes**
4. **Resultado desfavorable en la verificación de las calificaciones del candidato con las especificaciones de puesto**
5. **Decisión negativa por parte del departamento solicitante**
6. **Información desacreditadora en la investigación de los antecedentes del candidato.**
7. **No apto en los exámenes médicos( *Ver Grafico 1*)**

**GRAFICO 1.**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DESCRITO POR CHIAVENATO, I.**



**Fuente: Chiavenato, I. (2002)**

#### **4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A**

##### **4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A., se encarga de planificar lo relacionado con el personal que labora en la misma, además de identificar el número de personas que se necesitaran a futuro.

El proceso de reclutamiento inicia cuando los Coordinadores de cada sucursal le comunican al Departamento de Recursos Humanos, la necesidad de ingresar nuevo capital humano para cubrir los puestos vacantes presentes en la organización, estas vacantes surgen debido a transferencias, renuncias, despidos, inicio de temporadas altas (vacaciones escolares y épocas decembrina), dicha solicitud se hace por correo electrónico, donde se indica cantidad de personas y el cargo que se encuentra vacante (vendedores, cajero (a), depositario). (*Ver Anexo 1*)

Es entonces, cuando el Coordinador de Recursos Humanos le da la potestad al coordinador de sucursal de informarles a su personal de confianza sobre los cargos disponibles a fin de que sean ellos los encargados de recomendar entre su círculo social aquellas personas potencialmente calificadas. De igual manera, el coordinador de recursos humanos de la empresa Playero, C.A., a traves de su alianza estratégica con

la empresa Sigo S.A, le solicita por medio de correos electrónicos al Departamento de Atracción y Selección de Personal de esta empresa aliada, solicitudes de empleo captadas con anterioridad en los procesos que ellos normalmente realizan. *(Ver Anexo 2)*

Después de recolectadas todas las solicitudes por el coordinador de recursos humanos de la empresa Playero, C.A., procede a hacer una clasificación por edad, genero, escolaridad y trabajos anteriores. A fin de que cumplan con las especificaciones del cargo a contratar, siendo esto el primer paso que realiza la empresa para tener una cantidad considerable de candidatos para abastecer el proceso de selección del nuevo personal, no obstante si la solicitud nosupera la primera etapa del proceso es rechazado y devueltas las planillas al Departamento de Atracción y Selección de Sigo, S.A, para que sean tomados en cuenta para otros cargos. *( VerGráfico 3)*

#### **4.2 PROCESO DE SELECCIÓN REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, ya sea por recomendación por parte de los integrantes de la empresa y por las suministradas por el Departamento de Atracción y Selección de Sigo, S.A, se procede a escoger a las personas que más se adecuan al cargo, mediante la revision de los curriculum, que previamente fueron llevados personalmente por los candidatos al departamento de recursos humanos de la empresa Playero, C.A.

Seguidamente, se realiza una entrevista inicial vía telefónica para confirmar datos y comprobar la veracidad de la información expuesta en los

currículum, de igual manera poder verificar que el candidato se encuentra disponible para acudir, de ser así invitarlo a que asista a la entrevista formal personalizada, indicándole fecha y hora de la misma; el Coordinador de Recursos Humanos para facilitar el orden y control al momento de realizar la entrevista, establece un tiempo aproximado de 30 minutos por candidato.

Cabe destacar, que en las tiendas de Barcelona y Maturín, los coordinadores de cada una, son los encargados de realizar las entrevistas, mientras que en la sucursal de Porlamar es el coordinador de recursos humanos quien se responsabiliza por esta función y en muchas ocasiones el coordinador de sucursal de Porlamar participa en el proceso, para ayudar a la toma de decisión final.

En esta entrevista se busca conocer al candidato, sus actitudes, aptitudes, personalidad, su desenvolvimiento, vocabulario, tono de voz, aspecto físico, cuidado personal además se busca conocer los antecedentes familiares, académicos y laborales, adicionalmente se indaga sobre su disponibilidad de horario y accesibilidad al centro de trabajo.

Seguidamente, es analizada toda la información, donde el coordinador de recursos humanos, procede a notificar al coordinador de operaciones de la sucursal de Porlamar, los candidato que cumplen con los requisitos solicitados para el cargo, y acuerdan cuál será el candidato más idóneo para el cargo.

El coordinador de recursos humanos al conocer el candidato más idóneo, envía a través de su correo electrónico la solicitud al Departamento de Servicio Médico de Sigo, S.A, para que este asigne el lugar, fecha y hora donde el postulado debe presentarse para la evaluación médica, de acuerdo

a la ubicación de cada sucursal, en el caso de Porlamar, se realizan en el Servicio Médico de Sigo la Proveduría.

Los resultados de las pruebas son enviados de igual manera a través del correo electrónico por el departamento de servicio médico de Sigo, S.A, donde solo se detalla “Apto” o “No Apto” para el ingreso, así se conocerá si la salud del solicitante es propicia para cumplir con los requisitos del puesto, decidiendo finalmente si es aceptado o por el contrario rechazado. (*Ver Anexo 3*)

Después de elegido el candidato, se procede a firmar el contrato donde se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la empresa, y otros aspectos regidos por la Ley, donde se pone a prueba durante un breve período de tiempo, que consta de un (1) mes, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos compañeros.

Los procedimientos de selección de Recursos Humanos, permiten a este departamento escoger de forma efectiva los candidatos idóneos para ocupar los cargos vacantes existentes en la organización.

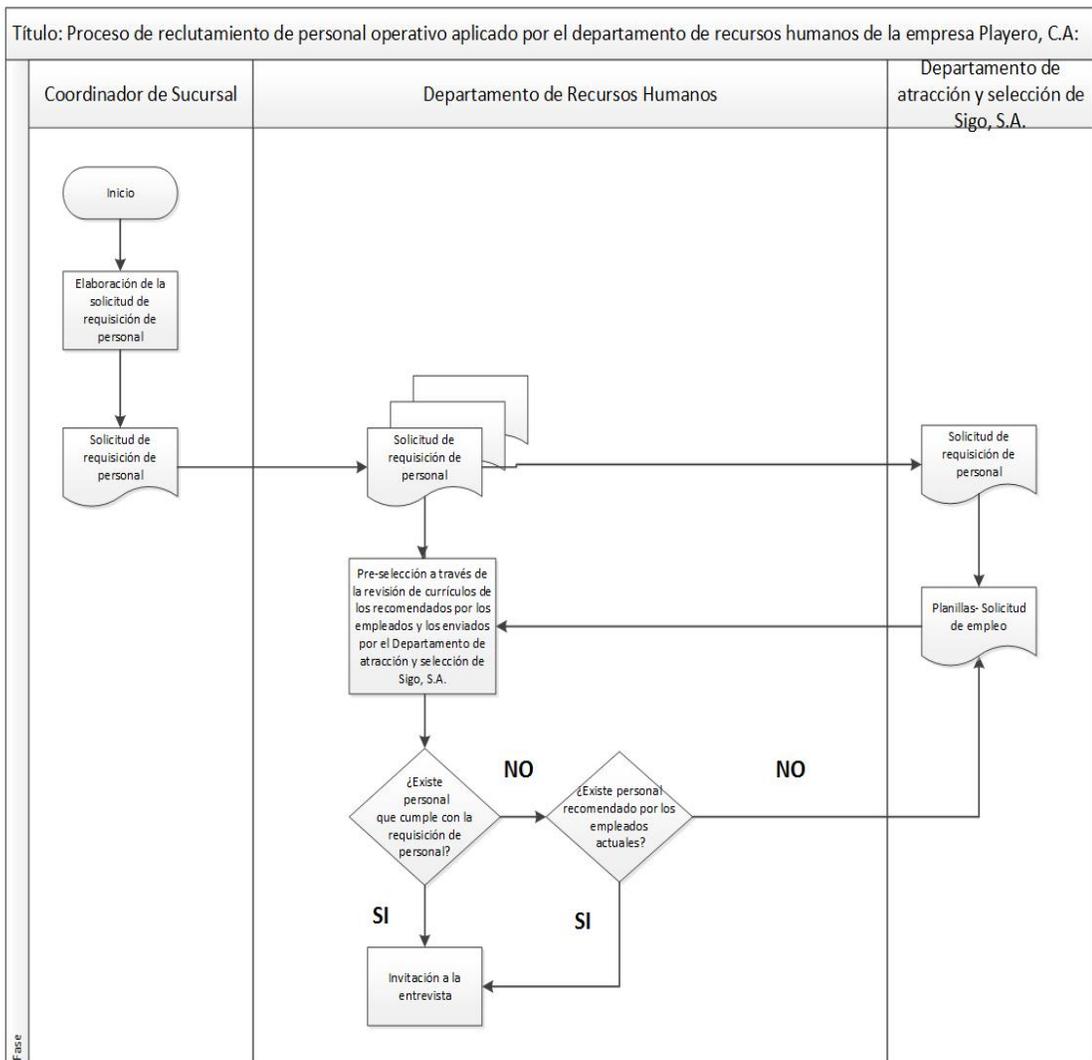
Dentro de las técnicas de selección implementadas por la empresa Playero, C.A., se encuentran:

- La entrevista: el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos realiza preguntas abiertas de carácter formal que se basan en conocer y observar el comportamiento del entrevistado, ante las

interrogantes que se le presentan; esta es una práctica que ayuda a las organizaciones a conocer la expresión verbal de los candidatos, así como, indagar en las características personales del solicitante, a través de muestras de comportamiento, por medio de atributos, rapidez y confiabilidad con el fin de predecir el desempeño del candidato que ocupará el cargo vacante.

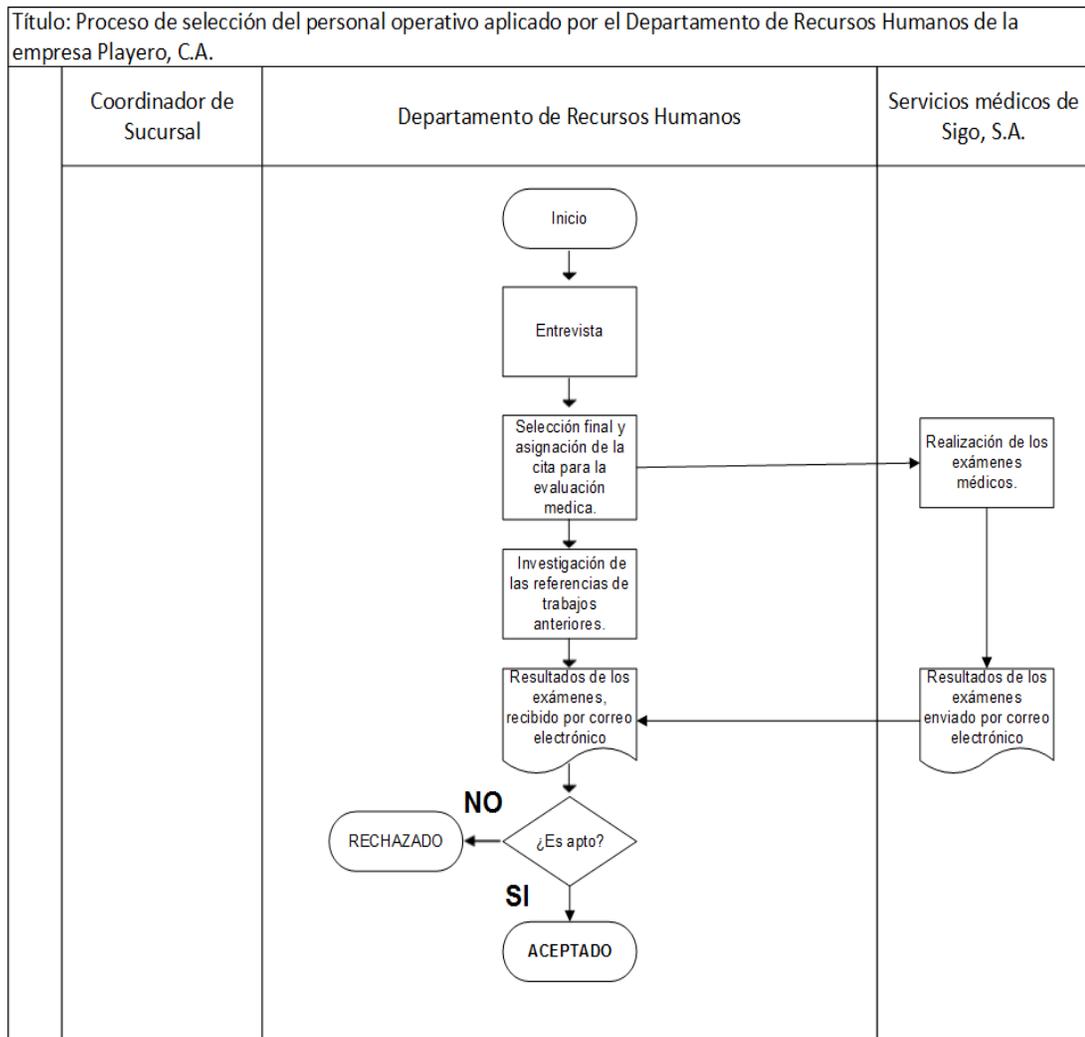
- Exámenes médicos pre-empleo (físicos y sanguíneos): el Coordinador de Recursos Humanos, al obtener los resultados de la evaluación inicial y constatar que posee el perfil deseado, se le asigna una cita para que asista a la realización de los exámenes médicos pre-empleo donde se demuestre que el candidato goza de los estándares mínimos de salud, esta cita la obtiene el coordinador de recursos humanos una vez ya solicita al departamento de atracción y selección de Sigo, S.A.

**GRÁFICO 2.**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL OPERATIVO,**  
**APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**



Fuente: Elaboración propia (2013)

**GRÁFICO 3.**  
**PROCESO DE SELECCION DEL PERSONAL OPERATIVO,**  
**APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**



**Fuente: Elaboración propia (2013)**

**5. COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A., CON LOS FUNDAMENTOS TEORICOS ESTABLECIDOS.**

**5.1. CUADRO COMPARATIVO DE LAS GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y LOS CONCEPTOS APLICADOS EN LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>Chiavenato, I (2007) resalta que: “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización” (p.149).</p>	<p>Para atraer a los candidatos calificados la empresa Playero, C.A, utiliza como técnicas para el reclutamiento de personal las siguientes: Referencias de los actuales empleados y la prestación de apoyo por parte de la empresa Sigo, S.A.</p>	<p>La empresa Playero C.A, cumple con el proceso de reclutamiento de candidatos, tal como lo señala Chiavenato.</p>
<p>Análisis: Para obtener mejores resultados en el proceso de reclutamiento de personal Playero CA debe incorporar más técnicas como por ejemplo: Anuncios en prensa, publicaciones en páginas web especializadas, Reclutamiento en centros de educación superior, entre otras.</p>		

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACION
<p>Según Chiavenato (2007), la requisición de personal: Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato puede especificar estos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos. (p.175).</p>	<p>Carecen de un formulario bien estructurado.</p>	<p>Los coordinadores de sucursal de la empresa Playero, C.A., no cuenta con un esquema bien definido de requisición de personal, donde se pueda especificar a través de campos, todas aquellas exigencias y características que el aspirante debe poseer.</p>
<p>Análisis: El tener una requisición de personal clara y bien estructurada, con campos adecuados que refleje que características y requisitos son necesarios sean cumplidos por los candidatos, hace posible que el Proceso de Selección de personal se dé, de forma efectiva y confiable; es por ello, que la empresa Playero, C.A, debe trabajar en la creación de un formulario igual para todas las sucursales.</p>		

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>Chiavenato (2000), señala que la selección de personal se agrupan “en cinco categorías, la cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La entrevista</li> <li>•Pruebas de Conocimiento y Capacidad</li> <li>•Pruebas Psicométricas</li> <li>•Pruebas de Personalidad</li> <li>•Técnicas de Simulación”. (p. 250).</li> </ul>	<p>La entrevista es la técnica de selección usada por la empresa Playero, C.A, para obtener información y así poder absorber al individuo que cumpla con el perfil y requisitos que demanda el cargo.</p>	<p>La empresa Playero C.A, aplica una (1) de las cinco (5) técnicas que establecen el autor, para la selección de personal.</p>
<p>Análisis: Para que se dé un proceso de selección confiable se hace preciso que la empresa Playero, C.A., aplique de igual manera las demás técnicas, siendo esto útil para que la misma cuente con personal altamente capacitado que hará mucho más fácil la obtención de los objetivos organizacionales.</p>		

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>13. Necesidad de mano de obra o requisición de personal</p> <p>14. Divulgación</p> <p>15. Recepción de los candidatos</p> <p>16. Selección inicial</p> <p>17. Llenado del formulario de solicitud de empleo</p> <p>18. Entrevista inicial (verificación de las calificaciones de los candidatos y las especificaciones de puesto)</p> <p>19. Aplicaciones de los exámenes</p> <p>20. Entrevista final (comparación de las calificaciones del candidato con los demás candidatos y con las especificaciones de puesto)</p> <p>21. Selección final por el departamento solicitante (recomendación al departamento solicitante de los candidatos finalistas en la elección)</p>	<p>1.La requisición de personal la realiza el coordinador de tienda, a través de un correo electrónico de estilo libre.</p> <p>2.Las técnicas de reclutamiento son: Referencias de los actuales empleados y las planillas que ofrece la empresa Sigo, S.A.</p> <p>3.Pre-selección de candidatos a través de la revisión de currículos</p> <p>4.Entrevista inicial, se realiza vía telefónica.</p> <p>5. Entrevista final a fin de conocer las actitudes, desenvolvimiento, vocabulario, entre otras características necesarias para ocupar el cargo.</p>	<p>Mientras Chiavenato, estipula doce (12) fases para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa Playero, C.A., lo realiza solo en nueve (9) fases, inicialmente la empresa no ofrece formularios adaptados a sus necesidades de perfil de cargo para la solicitud de empleo, del mismo modo, obvia por completo la aplicación de las pruebas de capacidades, psicométricas y de personalidad.</p>

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>22. Solicitud de documentos, e informaciones sobre el candidato (investigación sobre los antecedentes del candidato)</p> <p>23. Exámenes médicos (verificación de la adecuación biofisiológicas de las especificaciones del puesto)</p> <p>24. Aceptación</p>	<p>6. Selección final realizada por el departamento de Recursos Humanos, al mismo tiempo se le asigna la cita para la evaluación médica.</p> <p>7. Investigación de las referencias de trabajos anteriores.</p> <p>8. Realización de los exámenes médicos y análisis de sus resultados</p> <p>9. Aceptación.</p>	<p>Sin embargo, ambas realizan entrevistas, confirman información a través de las referencias obtenidas por el candidato y llevan a cabo las evaluaciones médicas necesarias, todo con el fin de constatar que los niveles de salud son óptimos y una vez obtenida los resultados de todas las evaluaciones se puede entonces contratar.</p>
<p>Análisis: La empresa Playero, C.A. aplica nueve (9) fases de las doce (12) estipuladas por Chiavenato, adelantándose u obviando pasos, en este sentido se hace imprescindible inicialmente la creación de un formato de solicitud de empleo adaptado a las necesidades de personal, incluir no solo las pruebas médicas sino también las pruebas de personalidad, capacidad, psicométricas, entre otras que aseguren una decisión final acertada, donde el resultado del proceso de reclutamiento y selección de personal se traduzca en el ingreso de ese personal competente para el cargo.</p>		

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>Editorial Vértice (2007) señala los canales del reclutamiento externo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de solicitudes.</li> <li>• Empleados como agentes de reclutamiento.</li> <li>• Agencias de empleo.</li> <li>• Centros de formación.</li> <li>• Asociaciones y colegios profesionales.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Anuncios en prensa (p.13)</li> </ul>	<p>Realiza su proceso de reclutamiento externo por medio de las referencias de los actuales empleados, quienes informan entre sus círculo social las vacantes disponibles en la empresa.</p>	<p>La empresa Playero, C.A., consideración solo un (1) canal de los siete (7) establecidos en las bases teóricas.</p>
<p>Análisis: La empresa Playero, C.A, utilizaba al momento de la pasantía solo uno (1) de los canales descritos en las bases teóricas.</p> <p>Se observa una oportunidad de mejora, ya que se pueden incorporar nuevos canales de reclutamiento externo como: Internet y anuncios en prensa.</p>		

BASES TEÓRICAS	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	COMPARACIÓN
<p>Editorial Vértice (2007) indica que Internet “Es un medio muy útil, barato y versátil para captar una cartera de candidatos acorde a sus necesidades presentes o futuras. Para poner en práctica este tipo de reclutamiento, las empresas pueden generar su oferta a través de portales específicos de empleo o a través (si existiera), de su propia página web corporativa. (p.18).</p>	<p>No es aplicado por la empresa.</p>	<p>La empresa Playero, C.A., no incluye esta herramienta tecnológica la cual ayuda a agilizar las actividades del departamento de Recursos humanos, debido que economizan sus costos y acrecientan su capacidad de reclutamiento frente a los medios tradicionales.</p>
<p>Análisis: A fin de contar con un gran número de candidatos, y poder abastecer de manera adecuada el proceso de selección, se invita a la empresa Playero, C.A., a incorporar esta herramienta versátil en su proceso de reclutamiento ya sea a través de portales especializados o con la creación de su propia página web.</p>		

## CONCLUSIONES

Una vez descrita las actividades realizadas durante el periodo de pasantías, el cual estuvo orientado a analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal operativo aplicado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Playero, C.A., se concluye lo siguiente:

- Existe una alianza estratégica entre la empresa Playero, C.A, y la empresa Sigo, S.A, originada por el vinculo familiar que poseen los dueños de ambas empresas, teniendo como propósito generar oportunidades de desarrollo y conseguir todo aquello que le conviene de manera directa (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio e influencias).
- La empresa Playero, C.A., para la realización del proceso de reclutamiento y selección personal operativo, aplica como canal de captación las recomendaciones de sus empleados y las planillas que les ofrece la empresa aliada Sigo, S.A., mientras que para la selección utiliza como técnica la entrevista y los exámenes médicos.
- La mayoría de los empleados de la empresa Playero, C.A., desempeñan cargos operativos como los son: cajeros (as), vendedores (as) y depositarios, cabe resaltar que poseen mayor índice de rotación en la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos, no cuenta con formatos predeterminados de requisición de personal, generando que información importante no sea suministrada en el momento preciso, lo

que acarrea atrasos en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

- Se logro conocer que el canal de reclutamiento más utilizadoes la recomendación de sus empleados, por lo que no se toma en consideración los otros medios como: anuncios en prensa, agencias públicas de colocación, que pueden proveer un personal capacitado en un área específica.
- Se evidencio que el tipo de reclutamiento aplicado por la empresa para cargos operativos, es el reclutamiento externo. Es importante acotar que el reclutamiento interno de la empresa Playero, C.A, se da a través de transferencias, ascenso y transferencias con ascensos, cuya decisión es tomada por la Dirección General.
- Una de las desventajas de la divulgación por recomendación en el proceso de reclutamiento, es el riesgo de que los postulantes no estén realmente capacitados.
- Las actividades de reclutamiento y selección de personal, son llevadas a cabo por el coordinador de recursos humanos junto con el coordinador de la sucursal, a su vez participa como apoyo la empresa Sigo, S.A, tanto para facilitar planillas como para la realización de los exámenes médicos pre-empleos.
- La empresa Playero, C.A, no posee una planilla de solicitud de empleo amoldaba a sus necesidades, puesto que solo cuenta con las de Sigo, S.A., las cuales impiden conocer claramente que personas en

realidad desean formar parte de esta empresa encargada principalmente de atender público infantil.

- La empresa obvia por completo la realización de exámenes de capacidades, aptitudes y psicológicos.
- Se demuestro que la empresa Playero, C.A., realiza los exámenes físicos y sanguíneos obligatorios para confirmar que el estado de salud del candidato es optimo para ejecutar las tareas dentro de la organización.
- Se pudo conocer que la inclusión del personal en tienda se hace de forma tardía, justo en momentos de altas temporadas, originando poco tiempo para que el nuevo personal sea entrenado en todas las áreas (vendedora (or), cajera (ro) y depositario) y en muchos casos origina una rotación rápida.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las actividades de la empresa Playero, C.A., y las realizas por el pasante se recomienda como aporte al buen manejo empresarial una serie de acciones con la finalidad de solventar las irregularidades encontradas en dichos procedimientos y coadyuvar al fortalecimiento y mejora de los mismos:

- Establecer formatos de requisición de personal que incluyan campos adecuados con toda la información necesaria, a fin de que todas las sucursales cuenten con la misma estructura a la hora de enviar dicho requerimiento.
- Es necesario tomar en cuenta los demás fuentes de reclutamiento externo, e incluir dentro de este proceso los anuncios en prensa, la colocación de anuncios en páginas web especializadas, así como también las agencias públicas de empleo y publicidad en centros universitarios, logrando que más personas sepan de la oportunidad de empleo que se está presentando.
- Seria valioso para la empresa Playero, C.A, incluir también dentro de sus canales de reclutamiento interno los programas de desarrollo profesional y los planes de carrera, esto motivará y a su vez formará profesionales dentro de la empresa, creando en los empleados un estado de gratificación y esmero por la empresa.

- Se recomienda centralizar en un área, persona o departamento todo el proceso de reclutamiento y selección, pues en la actualidad es disperso y no hay claridad sobre el estado de los procesos existentes.
- Es necesario que la empresa Playero, C.A., cree un formato de solicitud de empleo que contenga campos con preguntas que puedan ofrecer información clara y directa con respecto al cargo de operativos, a fin de hacer del proceso de reclutamiento confiable, con candidatos colmado de características y perfiles deseados.
- Se recomienda que incorporen dentro de los pasos del proceso de selección de personal, las Pruebas de Conocimiento y Capacidades, Pruebas de Personalidad y usar prudentemente a las Técnicas de Simulación como una herramienta indispensable para la toma de decisión final.
- A fin de evitar la rotación de personal en períodos donde más se obliga, se invita a la empresa Playero, C.A., a realizar el procesos de reclutamiento y selección con mucho más tiempo de anticipación, para dar seguridad y confiabilidad a cada tienda.
- Crear un manual de Procedimientos o Instructivo que igualmente complete los procesos de reclutamiento y selección de personal tanto para cargos operativos y para cargos de más alto nivel (coordinadores), que permita estandarizar las actividades del personal que labora en el departamento de Recursos Humanos para así disminuir el riesgo de equivocaciones e inconsistencia en la aplicación de dichos procedimientos.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006): *Selección por competencia*. Buenos Aires: Granica

Arias, F. (2006): *El proyecto de Investigación* (5ª ed.). Caracas Venezuela: Episteme, C.A.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008): *Administración de recursos humanos*. (14a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2000): *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGrawHill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2007): *Administración de Recursos Humanos*. (8va ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma ed.): México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2004): *Administración de Recursos Humanos*. (2da ed.) México: Florida Internacional Universite

Freemot E. Kast y James E. Rosenzweig (1988): *Administración en las Organizaciones*. (7ma ed.) España: Esic Editorial.

George B. y Scott S. (2008): *Administración de recursos humanos*. (14ª ed.) México: Cengage Learning.

Hurtado, J. (2000): *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Editorial Fundación Sypal.

Montalván, C (1999): *Los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas*. México:Universidad Iberoamericana.

Robbins, S y Coulter M. (2005): *Administración*. (10a ed.). México: Prentice Hall.

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

Rodríguez, M. (2011): *Estudio del proceso de reclutamiento y selección, en la división de personal del Fondo para el Fomento Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI); cumana estado sucre año 2010*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente, Nueva Esparta.

Serra, F. (2009): *Proceso de reclutamiento y selección del recurso humano aplicado por el departamento de personal del Servicio Autónomo Programa Estratégico de Suplementación Alimentaria (PESA) del Estado Nueva Esparta*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración Hotelera. Universidad de Oriente, Nueva Esparta.

Verde, J. (2006): *Proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por el departamento de recursos humanos de la empresa Disjogreca, C.A.* Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración. Universidad de Oriente, Nueva Esparta.

## **ELECTRÓNICAS**

Aiken, L. (2003): *Tes psicológicos y evaluación*. [Libro en línea]. Consultado el 01 de Junio de 2013 en: [books.google.co.ve/books?id=2lvyl8jedmkc&pg=pa130&dq=pruebas+d+c+onocimeinto+y+capacidad&hl=es](http://books.google.co.ve/books?id=2lvyl8jedmkc&pg=pa130&dq=pruebas+d+c+onocimeinto+y+capacidad&hl=es)

Ayala, S. (2004): *Reclutamiento y Selección de personal*. [Libro en línea]. Consultado el 10 de Mayo de 2013 en: [www.elprisma.com/apuntes/adminstraciondeempresas/reclutamientoleccionpersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/adminstraciondeempresas/reclutamientoleccionpersonal).

Delgado, S (2008): *Recursos humanos: administración y finanzas*. [Libro en línea]. Consultado el 01 de Junio de 2013 en: [Books.google.co.ve/books?id=kaydklws6qQC&dq=recursos+humano](http://Books.google.co.ve/books?id=kaydklws6qQC&dq=recursos+humano)

Editorial Vértice. (2007): *Selección de personal Recursos Humanos*. [Libro en línea]. Consultado el 02 de Junio de 2013 en: [books.google.co.ve/books?isbn=8492598654](http://books.google.co.ve/books?isbn=8492598654)

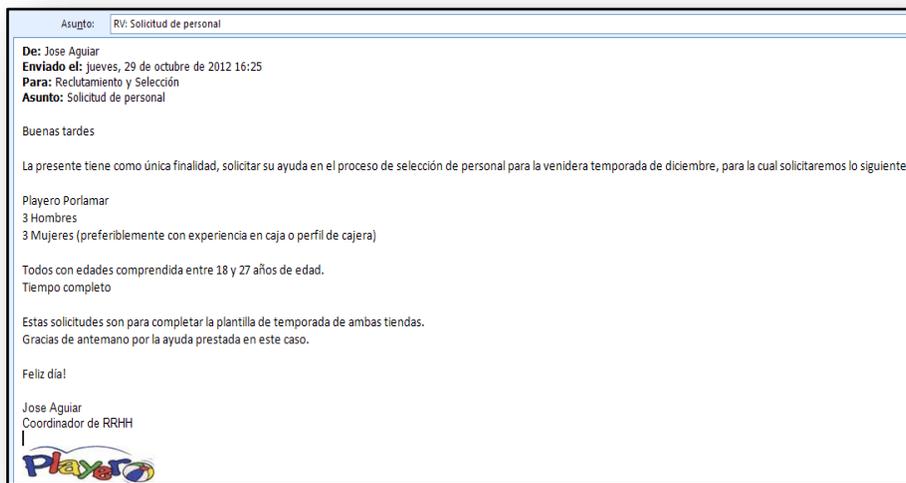
Garcia, M, Hierro, E y Jiménez, J. (2001). *Selección de personal: Sistema integrado*. [Libro en línea]. Consultado el 02 de Junio de 2013 en: [books.google.co.ve/books?id=l307zpfk-uwc&dq=prueba+de+simulación&outpiut=html](http://books.google.co.ve/books?id=l307zpfk-uwc&dq=prueba+de+simulación&outpiut=html)

# ANEXOS

---

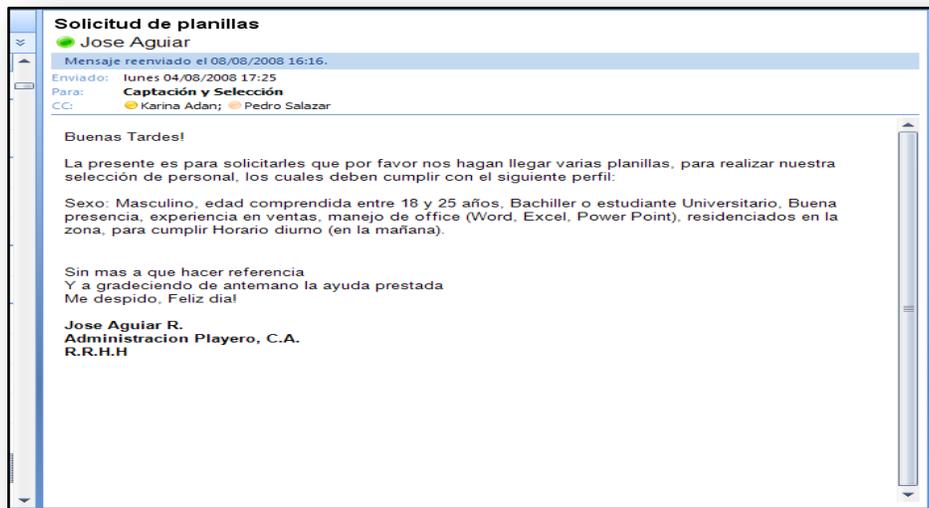
## ANEXO Nº 1

**REQUISICION DE PERSONAL REALIZADO POR EL COORDINADOR DE SUCURSAL O TIENDA, EL CUAL ES ENVIADO VIA CORREO ELECTRONICO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**



## ANEXO Nº 2

**SOLICITUD DE PLANILLAS VIA CORREO ELECTRONICO AL DEPARTAMENTO DE ATRACCION Y SELECCIÓN DE SIGO, S.A., POR PARTE DEL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.**



### ANEXO N° 3

## SOLICITUD DE EVALUACION MÉDICA ENVIADA POR EL COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS SUCURSAL- PORLAMAR AL SERVICIOS MEDICOS DE SIGO, S.A.

Asunto: RV: Solicitud de exámenes Pre-laborales		
<b>De:</b> Jose Aguiar		
<b>Enviado el:</b> jueves, 04 de septiembre de 2012 9:31		
<b>Para:</b> Captación y Selección		
<b>CC:</b> Karina Adan; Maria Gomez		
<b>Asunto:</b> Solicitud de exámenes Pre-laborales		
Buenos días!		
Le presente es para solicitar una orden para la realización de exámenes PRE-laborales para las siguientes personas que se espera que se incorporen a nuestra plantilla.		
Paola Cecilia Gómez Hernández	C.I: 18.112.782	Posible Cargo a Ocupar: Vendedor(a)
Rosmagaret Rendón Díaz	C.I: 17.848.985	Posible Cargo a Ocupar: Supervisora de Caja
Alguna duda o información adicional que necesiten, estoy a su disponible para aclararla.		
Agradeciendo de antemano la ayuda que me puedan prestar me despido.		
Feliz día!		
<b>Jose Aguiar</b>		
Administración Playero, C.A.		
R.R.H.H		



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PLAYERO, C.A.
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Velásquez Sánchez, Vicmar Victoria	<b>CVLAC:</b> V-19.682.065 <b>E MAIL:</b> vvvsanchez@hotmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Reclutamiento.

Selección.

Personal operativo.

Recursos humanos.



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>QUIJADA, WILLIANS</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS X</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>CEDEÑO, SILEYNA</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>SILVIA, LIZARDO</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>CARRION, EMILIO</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS X</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2014</b> <b>AÑO</b>	<b>02</b> <b>MES</b>	<b>13</b> <b>DÍA</b>
---------------------------	-------------------------	-------------------------

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
INFORMEPASANTIAS_VICMARVELASQUEZ	.DOCX
INFORMEPASANTIAS_VICMARVELASQUEZ	.PDF

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H  
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u  
v w x y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Licenciada En Administración

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Licenciatura

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Administración

**INSTITUCIÓN**

Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CURVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

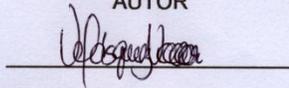
JABC/YGC/maruja

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

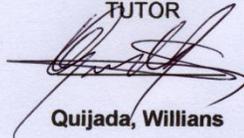
Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). "Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines con el conocimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario".

AUTOR



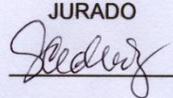
**Velásquez Sánchez, Vicmar Victoria.**

TUTOR



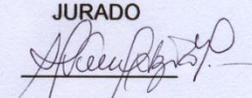
**Quijada, Willians**

JURADO



**Cedeño, Sileyna**

JURADO



**Lizardo, Silvia**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

