

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

AUTORA: Lcda. ANIBEL LOSSADA

C.I. 13.442.943

TUTOR: MSc. DANNY ORASMA

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2015

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN
LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

**AUTORA: Lcda. ANIBEL LOSSADA
C.I. 13.442.943
TUTOR: MSc. DANNY ORASMA**

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:

Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado

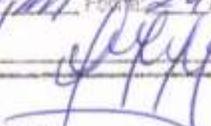
UNELLEZ – San Carlos

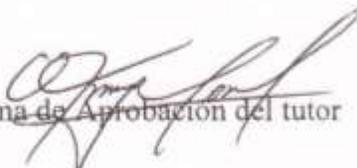
Su Despacho.-

Yo, **MSc. DANNY MARCEL, ORASMA VILLAMEDIANA**, cédula de identidad N° **11.964.355**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**, presentado por la ciudadana **Leda. ANIBEL M. LOSSADA P.**, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL** y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de Tutor durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los **veintitrés (23)** días del mes de **Enero** del año **2014**.

Nombre y Apellido: **MSc. DANNY MARCEL, ORASMA VILLAMEDIANA**

	Coordinación de Postgrado UNELLEZ - SAN CARLOS Coordinación de Mención
Hecho: <u>01/02/2014</u>	Fecha: <u>24/01/2014</u>
Recibido por: 	


Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ –San Carlos, a las 02:30 p.m., del día dos de diciembre de 2015, se reunieron los profesores: MSc. Ernesto Hernández; Cédula de Identidad N°. 9.565.800, MSc. Nahir del C. Carballo; Cédula de Identidad N°. 11.961.711 y MSc. Danny Marcel Orasma, Cédula de Identidad N°. 11.964.355. Miembros del Jurado Evaluador designado según Resolución de la Comisión Técnica No. CT 2015/3590, Fecha: 26/03/2015 Acta No. 91 Ordinaria Punto No.63, para proceder a emitir veredicto sobre la presentación pública del Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**, presentado por la Lcda. Anibel Lossada, titular de la cédula de identidad N° V- 13.442.943, como requisito parcial para optar al grado de: **MAGÍSTER SCIENTIARUM en Administración Mención Gerencia General.**

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 03:15 p.m., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el mencionado trabajo en forma y contenido, en virtud de lo cual firman


MSc. Ernesto Hernández
C.I. 9.565.800

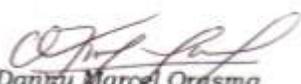
Coordinador del Jurado (UNELLEZ)


MSc. Nahir del C. Carballo

C.I. 11.961.588

Jurado Principal (UNELLEZ)




MSc. Danny Marcel Orasma

C.I. 11.964.355

Jurado Principal (Tutor)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantafclaro final avenida Principal, San Carlos Edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718.

Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profunda gratitud, al personal de la empresa Pavi C.A. por haberme dado su colaboración y confianza en el desarrollo de mi tesis especialmente a mi amiga Jennifer Díaz por todo ese apoyo incondicional y activa participación para alcanzar esta meta.

A mi tutor Danny Orasma, por todo lo enseñado para hacer de este trabajo un nuevo aprendizaje.

A mi compañera Vanessa Díaz, por su amistad y su apoyo en esta inolvidable experiencia.

Agradezco sinceramente a todos los que en alguna forma han contribuido en mi desarrollo profesional, todos forman parte de mí.

A todos Gracias.....

DEDICATORIA

Sentirme orgullosa de haber logrado una meta más en mi vida profesional me hace inmensamente feliz, demostrando que con mucha constancia sacrificio y dedicación se pude lograr.

Dedico mis méritos a Dios por acompañarme en todo momento y hablarme en aquellos momentos que sentí que no podía, a mi ángel que amo y está junto a él, mi hermano Anibal, que sé que desde el cielo siempre esta iluminando mi vida.

A mis hijos Xavier y Samuel mis dos grandes tesoros por haber soportado noches de ausencia que me impulsaban a seguir adelante.

A mi esposo Alexander por ser mi amigo, compañero y darme todo ese apoyo y ánimo en los momentos que sentí que abandonar era una buena opción.

A mi Madre por ser parte de este logro, sin tu apoyo no lo hubiese podido alcanzar, me siento muy orgullosa de tenerte mami, a mis padre Orlando y Víctor que siempre creyeron en mí y me apoyaron en todo momento.

A mi hermana Ormery por recordarme que siempre estará allí a mi lado apoyándome y dándome aliento.

INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivo de la Investigación.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Alcances y Limitaciones.....	9
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Administración de Recursos Humanos.....	12
2.2.2. Reclutamiento.....	13
2.2.3. Selección.....	14
2.2.4. Descripción del Proceso de Reclutamiento y selección de Personal.....	18
2.2.5. Fuentes de Reclutamiento.....	19
2.2.6. Descripción del Cargo.....	21
2.2.7. Evaluación de Desempeño.....	22
2.2.8. Estrategia.....	26
2.2.9. Pavimentos y Validad, C.A.....	27
2.2.10. Assessment Center.....	30
2.3. Bases Legales.....	40
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	40
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras... Trabajo.....	41
2.3.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.....	41
2.4. Sistema de Variables.....	42
2.5. Definición de Términos.....	42
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Enfoque de investigación.....	44
3.2. Tipo de investigación.....	44
3.3. Diseño de la investigación.....	44
3.4. Nivel de la investigación.....	44
3.5. Población y Muestra.....	45
3.5.1. Población.....	45
3.5.2. Muestra.....	45
3.6. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
3.7. Validez y Confiabilidad.....	46

3.8. Técnicas para el Análisis de Datos	48
3.9. Procedimiento de la investigación.....	49
CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 .Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.....	50
4.2 .Diseño de Estrategias Gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.....	71
4.2.1. Justificación de la Propuesta.....	72
4.2.2 Objetivos de la Propuesta	73
4.2.3 Beneficios de la Propuesta	73
4.2.4. Diseño de la Propuesta	73
4.2.4.1 Etapa de Preparación.....	73
4.3 Aplicación del Assessment Center como estrategia para el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.....	77
4.4 Evaluación de los beneficios obtenidos en la implementación del Assessment Center como técnica de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. ...	85
4.5 .Conclusiones y Recomendaciones.....	87
4.5.1 Conclusiones.....	87
4.5.2 Recomendaciones.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	91
ANEXOS	
A Instrumento de Recolección de Datos.....	96
B Constancia de Validación de los Expertos.....	99
C Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento.....	103
D Valoración de la Propuesta.....	106
E Oficios, Documentos Varios y Evidencia.....	118

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

1	Definiciones de Assessment Center.....	31
2	Comparación del Assessment Center, Test y Entrevista.....	39
3	Operacionalización de Variables.....	42
4	Distribución de la Muestra.....	46
5	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Definición de Puesto).....	51
6	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Función).....	52
7	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Horario).....	53
8	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Salario).....	54
9	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Riesgos).....	55
10	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Nivel Jerárquico).....	56
11	Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Responsabilidad).....	57
12	Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Interno).....	58
13	Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Externo).....	59
14	Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Publicidad).....	60
15	Distribución de frecuencia de Preselección de los candidatos y Sub Indicador (Perfil).....	61
16	Distribución de frecuencia de Preselección de los candidatos y Sub Indicador (Profesiograma).....	62
17	Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Conocimiento).....	63
18	Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Entrevista).....	64
19	Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Elección).....	65
20	Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Habilidades).....	66
21	Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Selección).....	67
22	Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Promoción).....	68
23	Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Diagnostico).....	69

24	Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Desarrollo).....	70
25	Competencias evaluadas en los ejercicios.....	77
26	Planificación de la Agenda.....	79

FIGURAS

1	Esquema de Reclutamiento y Selección.....	15
2	Descripción del Cargo y perfil del Coordinador de Compras.....	75



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACION AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN
LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**

**AUTORA: Lcda. ANIBEL LOSSADA
TUTOR: MSc. DANNY ORASMA
AÑO: 2015**

RESUMEN

El propósito de este estudio fue proponer la estrategia gerencial Assessment Center para la selección y reclutamiento de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. como alternativa para una mayor precisión al momento de realizar el diagnóstico y la escogencia de los candidatos a los puestos vacantes. Debido a que dicha herramienta gerencial, permite evaluar a un grupo de personas mediante la realización de una serie de ejercicios que simulan tareas, retos y situaciones relacionadas con el puesto de trabajo para el cual están aspirando; al finalizar los ejercicios, se reúnen los evaluadores para juzgar a los participantes con una lista predeterminadas de dimensiones de comportamientos y realizan una valoración final. Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se utilizó un diseño no experimental, de tipo de campo, a nivel proyectivo. Se identificó la población, que estaba constituida por treinta trabajadores que laboran en la empresa objeto de estudio, por ello, se tomó una muestra de carácter censal. La técnica utilizada para la recolección de datos, fué la encuesta y como instrumento, se diseñó un cuestionario de veinte ítems, de preguntas cerradas, con alternativas dicotómicas, que se validaron mediante el juicio de expertos; para la confiabilidad se utilizó una prueba piloto para aplicar el coeficiente Kuder Richardson, el cual arrojó un resultado muy confiable situado en 0,77, mientras que la confiabilidad de la muestra fue de 0,89. Los resultados arrojados, demuestran una aptitud favorable hacia la técnica y un desempeño por encima de lo esperado en las personas seleccionadas, luego de la aplicación de la propuesta mediante un caso real en la empresa para el cargo de Coordinador de Compras, permitiendo corroborar lo expuesto en la teoría sobre la buena aceptación y el grado de carácter predictivo de esta técnica de selección.

Palabras Clave: Assessment Center, Estrategia, Selección, Reclutamiento y Pavimentos y Vialidad C.A.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
WESTERN "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO INFRASTRUCTURE AND INDUSTRIAL PROCESSES
COORDINATION THE AREA POSTGRADUATE
MASTER OF MANAGEMENT GENERAL MANAGEMENT STATEMENT**

**MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE RECRUITMENT AND
SELECTION PROCESS OF PROFESSIONAL STAFF IN THE COMPANY
AND ROAD PAVEMENT , CA**

**AUTORA:Lcda. ANIBEL LOSSADA
TUTOR:MSc. DANNY ORASMA
Year: 2015**

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a management strategy Assessment Center for selection and recruitment of professional staff in the company Pavimentos and Vialidad, C,A, alternatively for increased accuracy at the time of diagnosis and the selection of candidates for vacant positions. Because management tool that allows evaluating a group of people by conducting a series of exercises that simulate tasks, challenges and situations related to the job for which they are aiming; at the end of the exercises, assessors meet to judge the participants with a default size of behaviors and make a final assessment list. To fulfill the objectives of this research, a non-experimental design, field type, used to projective level. The population, which consisted of thirty workers at the company under study, therefore a sample of census nature took identified. The technique used for data collection was the survey as a tool, a questionnaire of twenty items, closed questions with dichotomous alternatives, which were validated by expert judgment was designed; reliability for a pilot test was used to apply the Kuder Richardson coefficient, which produced a very reliable result within 0.77, while the reliability of the sample was 0.89. The results obtained demonstrate a favorable towards technical aptitude and performance beyond that expected in the persons selected, after the implementation of the proposal by a real case in the company to the position of Coordinator of Purchasing, allowing corroborate the above in theory good degree of acceptance and predictive nature of this selection technique.

Keywords: Assessment Center, Strategy, Selection, Recruitment and Pavimentos y Vialidad C.A.

INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones se ven forzadas a adaptarse a los nuevos contextos que impone la globalización a nivel empresarial, siendo la tecnología, la herramienta clave que va tomando mayor fuerza en tan poco tiempo.

Es por ello que se deben crear y promover estrategias empresariales, que permitan promover el desarrollo de las organizaciones y del talento humano, para que de esta manera el crecimiento organizacional valla de la mano con el desarrollo de cada miembro de la organización.

El objetivo es crear talentos innovadores, que evolucionen con la organización, para ello se deben identificar a tiempo, para integrarlos a las organizaciones y a su ambiente, de esta manera se intenta fortalecer y ampliar las competencias con las que cuenta el individuo, así como, impulsar las debilidades del mismo.

El éxito y desarrollo de las organizaciones, se lo debemos al talento humano, siendo este el encargado de adaptarse a todos los cambios inducidos por la globalización, es por ello que se hace necesario introducir estrategias y nuevos procesos, al crecimiento empresarial para obtener resultados satisfactorios, manteniendo la productividad. El objetivo principal de este proceso es distinguir al personal eficiente para cada uno puesto que surjan dentro de la organización, no obstante se han ido creando nuevos procesos para que exista una objetividad en la evaluación de cada talento humano, es decir evaluar más allá del conocimiento, creando una perspectiva en la cual se involucren otros elementos los cuales son igual de importantes para que existe un buen desempeño laboral, y de esta manera permitir al individuo un desarrollo de sus habilidades e identificación con el puesto de trabajo, con el fin de garantizar el éxito en las empresas.

Hoy por hoy las organizaciones buscan adoptar las diferentes técnicas de selección de personal, tomando en cuenta el perfil del talento humano, siendo de gran importancia para un crecimiento, desarrollo y evolución organizacional, es por ello la necesidad de implementar una herramienta novedosa y moldeable a las necesidades de cada organización, como lo es el Assessment Center.

El Assessment Center es una técnica adaptable en el proceso de selección y reclutamiento de talento humano, ya que su metodología permite realizar bien sea, una evaluación grupal o bien individual, todo va depender de la estrategia que aplique para el desarrollo del mismo. De esta manera los evaluadores pueden predecir el comportamiento a través de las competencias que tiene el candidato, lo que permite mucho más objetividad en los resultados.

Este trabajo está enfocado en la implementación de la novedosa herramienta llamada Assessment Center, como estrategia de reclutamiento y selección de personal profesional, destacando las ventajas competitivas que ofrece y cómo su metodología permite una mayor flexibilidad y objetividad en la aplicación al personal.

Por lo que se desarrolló un trabajo de investigación de la siguiente manera: En el Capítulo I: denominado El Problema, se desarrollaron los aspectos relacionados con el estudio del problema, planteamiento, formulación, objetivos; general y específicos, y justificación del problema, alcances y limitaciones los cual describe los argumentos que condujeron a la elaboración de la Investigación. En el Capítulo II: denominado Marco Teórico, se desarrollaron los aspectos relacionados con los antecedentes que se implementaron como apoyo técnico del presente proceso investigativo. En éste capítulo, de igual manera, se desarrollaron las bases teóricas relacionadas con el Assessment Center.

El Capítulo III: referido al Marco Metodológico, cuyo contenido muestra los pasos y métodos de investigación que se aplicaron para el alcance de los objetivos.

Por ello contiene el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y análisis de los mismos. El Capítulo IV: denominado Análisis e Interpretación de los Resultados, que describe la aplicación de los pasos mencionados en el Capítulo anterior. Las conclusiones y recomendaciones. El Capítulo V: comprende el Diseño de la Propuesta, diagnóstico de la propuesta, justificación, objetivos, ventajas, beneficios, presupuesto de costos para la aplicación de Assessment Center.

Seguidamente se presentan se especifica la Lista de Referencias y los Anexos referidos a este trabajo de grado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas requieren de un cierto tiempo para reclutar, capacitar, desarrollar y conformar el grupo de trabajo que requiere la organización; es por ello, que han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante. Siendo este el que permite el éxito o fracaso de las empresas, involucrando a los directores ejecutivos, analistas o empleados de nivel operativo.

Administrar talento humano significa mantener personas en la organización que realicen sus responsabilidades laborales y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Es por ello que se hace necesario mantener coordinado todo el personal dentro de la organización, para lograr una administración efectiva y el alcance de los objetivos deseados.

Dentro de la administración de talento humano encontramos, el desarrollo de cada una de las capacidades que posee una persona, tomando en cuenta sus habilidades y aptitudes requeridas por la organización. Esto permite que el individuo sea más efectivo en sus responsabilidades asignadas y con el grupo de trabajo que se desenvuelve dentro de la empresa. No dejando a un lado que las empresas dependen, para su desarrollo, funcionamiento y evolución, primeramente del talento humano con que cuenta; por ello, puede afirmarse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros que la conforman, al respecto Chiavenato, I. (2006), señala que :

“La Administración de Recursos Humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas; como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos, resaltando la importancia de los procesos de estudio ya que estos, responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado.” (p. 21).

Asimismo, y visto el elemento humano como parte del sistema organizacional,

Alles, M. (2005), expresa:

“El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado con la interacción de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimiento y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo” (p. 27).

En consecuencia, se tiene que al elegir a un talento humano adecuado para un cargo determinado dentro de la organización, se realizan una serie de pasos que están correlacionados en el proceso de contratación, donde se presentan dos partes fundamentales; como lo son: el contrato formal y escrito que es un acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñar, en este se describe las responsabilidades y deberes que va a ocupar el trabajador, el horario, el salario entre otros, y la evaluación psicológica, que no es más que la expectativa que tiene el individuo y la organización en cuanto al desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas dentro del puesto de trabajo. Posteriormente este talento humano debe ser integrado a la organización mediante la inducción o socialización con su puesto y grupo de trabajo.

De allí pues, las estrategias gerenciales representan una alternativa para este problema, siendo de gran utilidad en la disminución de errores dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción en nuevos puesto; en este sentido, Alles, M. (*ob. cit.*), afirma que:

“Las estrategias aplicadas para la selección y reclutamiento del personal de las organizaciones es lo que va a permitir el éxito de la misma en la medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización” (p. 157).

Sin embargo, para el área de talento humano las actividades administrativas de reclutamiento y selección de personal profesional, de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. (PAVICA), no poseen una estrategia o técnica que les permita optimizar estos procesos, los cuales hasta el presente se efectúan con criterios

tradicionales ineficientes y en varios casos se encuentra personal ocupando puesto que no van de la mano con su profesión, lo que hace ineficiente el desarrollo y desenvolvimientodiario del desempeño laboral. Hoy en día eldepartamento de talento humanos en otras organizaciones es más dinámico y proactivos, en pro de contribuir al objetivo de la organización e incrementar las ventajas competitivas, que permiten el desarrollo y crecimiento organizacional,teniendo también que cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

En este sentido, eldepartamento de talento humano no cuenta con una normativa, técnica o herramienta que fije los parámetros para realizar la selección o reclutamiento de personal que ingresa a la organización, quedando solo a criterio de la persona que la efectúa.

Es por todo lo señalado anteriormente, que en la presente investigación se buscará subsanar toda esta problemática y deficiencias a través de estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional de la empresa PAVICA. Por esta razón, se derivan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se desarrolla en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de Personal Profesional en la Empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

- ¿Cuáles serían los beneficios para la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.al utilizar estrategias gerenciales para el reclutamiento y selección de personal profesional?

- ¿Qué estrategias gerenciales se pueden aplicar o diseñar para el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

-¿Cuáles cambios se pueden producir en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A., al aplicar estrategias gerenciales que optimicen el reclutamiento y selección de personal profesional?

En la actualidad el talento humano se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones; debido a la poderosa competencia que existe en el mercado mundial, siendo este el que permite la evolución, crecimiento y desarrollo de cada organización. Debido a que el mismo ocupa los puestos más importantes de

la organización. Esta visión nos permite ver la importancia que posee el talento humano calificado y cuál es el lugar que merece ocupar, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas o instituciones.

La importancia del proceso de reclutamiento y selección en el personal profesional en las empresas, es planificar la elección de candidatos idóneos con un perfil adecuado al cargo que este vacante dentro de la empresa.

Por medio de la selección de personal profesional, la organización puede evaluar quiénes de los posibles solicitantes tienen mayor posibilidad de ser contratados para ocupar el cargo vacante, y de esta manera, realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica comparar las aptitudes, habilidades, intereses, y personalidad del talento humano solicitante con las descripciones del puesto vacante. Cuando la selección no se realiza adecuadamente, el departamento de Talento Humano puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, no logra los objetivos determinados anteriormente; asimismo, una selección desafortunada puede generar el ingreso a la organización, a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito y desarrollo de las metas organizacionales.

De allí, que la investigación que se aborda busca expresar el impacto del reclutamiento y selección de personal profesional en la organización, como herramienta de uso óptimo en la captación de talento humano idóneo, lo que genera, la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto de trabajo, en un determinado tiempo.

Así mismo, el estudio permite determinar y destacar en qué medida una organización se ve afectada y deja de ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente. Es por ello, que cada vez que se da la ocasión de fortalecer el talento humano, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal profesional y competente que fortalezcan los equipos de trabajo dentro de la organización. Pero sin una administración de procesos adecuada, este objetivo sería imposible de cumplir, porque no se puede ofrecer alta disposición dentro de una

organización, si el talento humano competitivo que interviene en la producción, no tiene ese nivel de calidad.

La propuesta se constituirá en una alternativa de solución para el reclutamiento y selección de personal profesional, que garantice la calidad del talento humano que integra la gerencia de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. Desde el punto de vista social, se pretende reducir las consecuencias ocasionadas por contratación de personal inadecuado, garantizando una actitud positiva frente a la necesidad de crecimiento constante en la que se encuentran envueltas las organizaciones actuales. En tal sentido, se pone en práctica las estrategias gerenciales, modificando el estilo de aplicación y desarrollo del mercado de trabajo en cualquier empresa del municipio Tinaquillo, siendo una alternativa viable dinámica y adaptable a diferentes necesidades de cualquier organización, institución o establecimiento.

En ese sentido, constituye un aporte teórico a futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio, puesto que al igual que en la mayoría de los componentes de la administración, el reclutamiento y selección es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica como es obtener candidatos para sus vacantes valiéndose de las diversas fuentes.

En el mismo orden de idea, es un significativo soporte a cualquier organización que en la actualidad no han incorporado estrategias gerenciales para el reclutamiento y selección de personal profesional, permitiéndoles sentar las bases para tomar decisiones en cuanto a la aplicación y diseño de las mismas.

Finalmente, la investigación tendrá un valor metodológico, por cuanto se constituirá en una fuente bibliográfica actualizada que permitirá a futuros investigadores ampliar sus conocimientos acerca del tema cuestión.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar cómo se desarrolla en la actualidad el procedimientos de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. (PAVICA).
- Diseñar estrategias gerenciales en el proceso de reclutamiento y selección de personal calificado utilizando el AssessmentCenter como herramienta de impacto en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.(PAVICA).
- Aplicarel AssessmentCenter como estrategias gerenciales para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. (PAVICA).
- Evaluar los beneficios obtenidos en la implementación del AssessmentCenter como técnica de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. (PAVICA).

1.3.- Justificación

En la actualidad existe una técnica llamada Assessment Center, que se utiliza para evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas; consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. De igual manera Díaz y Day (2006), definen al AssessmentCenter como:

“Una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar” (p.21).

El Assessment Center ofrece a las empresas actualmente la posibilidad de predecir el desempeño de un puesto, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones, las que se consideran muestras representativas de trabajo.

La presente investigación presenta a la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. un aporte desde el punto de vista teórico práctico acerca del Assessment Center siendo este una herramienta que permite predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas, brindando la posibilidad de identificar a los mejores candidatos, detectando

las fortalezas y debilidades de cada uno. Esta empresa actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento y ampliación organizacional, lo que va a requerir de herramientas que apoyen al nivel gerencial con un personal profesional calificado y así lograr los objetivos planteados en el tiempo estipulado.

De esta manera, se hace necesario demostrar que dicha investigación se justifica por cuanto sirve de base a la gerencia de Pavimentos y Vialidad, C.A. para tomar decisiones eficientes en cuanto a la implementación de esta técnica, tomando en consideración la corrección de algunas fallas y superar debilidades que actualmente se observan. Siendo así observaremos el beneficio que recibirán los trabajadores por cuanto se orientara al desarrollo de las personas en cuanto a sus habilidades y aptitudes específicas requeridas para cada nivel, reduciendo el stress laboral y mejorando su rendimiento.

1.4. Alcances y Limitaciones.

1.4.1. Alcances

El principal alcance de la investigación se orientó en analizar la estrategia del Assessment Center como herramienta gerencial para la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. (PAVICA); cuya función principal es la asignación del talento humano, idóneo a los puestos vacantes dentro de la organización. Esta se pudo medir por medio de la población, muestra, recolección de datos y objetivos planteados en la investigación. Siendo una alternativa de solución en los procesos de reclutamiento y selección de personal profesional dentro de la organización.

1.4.2.-Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación fue inevitable toparse con una serie de limitaciones que dificultaron el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el estudio; las cuales obedecen a factores que están fuera del alcance del investigador; como la disponibilidad o acceso a la información y poca divulgación de estudios realizados referente al tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo, M. y Tamayo, M. (2005), expresan “Que los antecedentes de la investigación, comprende las conclusiones de cada una de las investigaciones que puedan servir de base para que nosotros prosigamos” (p. 130).

En este sentido, Hormaza, S. (2007), en su trabajo “Propuesta de un proceso de selección del Talento Humano por Competencias para Petroindustrial”; señala que la selección por competencia es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora talento humano que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo. Esto indica que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente, la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa para las empresas. La relación con el trabajo de investigación se establece claramente, ya que se está evaluando la competencia entre candidatos para ejercer puestos requeridos, empleando las estrategias en función del perfil de la persona.

Por su parte, Biele, A. y Castillo, M. (2005), realizaron un estudio titulado "Programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada a la venta y administración de franquicias en la ciudad de Valencia estado Carabobo"; en donde señalan que para las organizaciones es de gran importancia contar con un recurso humano calificado para poder lograr así los objetivos establecidos por la misma; por lo cual el proceso de reclutamiento y selección no puede dejarse al azar y la improvisación de las personas que lo dirigen, sin el establecimiento previo, de requisitos básicos que deben tomarse en consideración.

De tal manera que el objetivo de dicha investigación fue establecer un programa de reclutamiento y selección de personal para la empresa Exicorp, C.A., proponiendo una idea bastante clara de cada uno de los pasos que se incluyen en el mismo y su aplicación dependerá de las características de la organización. Esta investigación

señala la importancia del departamento de talento humano dentro de las organizaciones y la responsabilidad de no dejarse llevar para la selección del personal por medio de improvisaciones o elecciones al azar, fenómeno que se está presentando en la organización PAVICA.

Así mismo, Torres, A. (2010), realizó un estudio denominado “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional en Fábrica de Radiadores Antonio Errini, C.A., ubicada en Tinaquillo estado Cojedes. Este trabajo constituye el diseño de cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección fundamentados en competencias, el cual será un importante instrumento para que la empresa elija nuevos colaboradores con los estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial óptimo acorde con las exigencias del mercado actual; haciendo referencia con el fenómeno en estudio, que es el objetivo a alcanzar para mejorar el departamento de Talento Humano en PAVICA.

Aunado a lo anterior, Hernández, A. (2013) en su investigación de “Assessment Center como herramienta en la selección de personal mediante las competencias laborales” en Veracruz – México para su especialización en Gerencia de Relaciones Industriales tiene como finalidad, la importancia de impulsar el uso de estas nuevas herramientas, para crear mayor competitividad dentro del campo empresarial, identificando, creando, desarrollando y fomentando el talento humano;

Señala que: “en nuestros días no basta con saber para poder ocupar un lugar dentro del campo laboral, ya que ha ido en aumento la competitividad y cada vez nos exige más” (p. 3), una técnica común de selección de personal no basta para poder identificar, retener y potencializar los nuevos talentos, se requiere de un mayor estudio y análisis para poder cumplir este objetivo y el Assessment Center cubre muy bien los requerimientos, ya que brinda mayor certeza y seguridad en los resultados, además que busca perfeccionar el proceso de selección de personal, para minimizar los posibles errores que se pudieran cometer.

Es por ello que evalúan la ventaja que tiene el aplicar un proceso de Assessment Center en comparación con otras técnicas que comúnmente se utilizan en la selección

depersonal, es porque la metodología intenta aumentar la precisión y objetividad de las observaciones realizadas por los diversos evaluadores, que deben estar capacitados, de esta manera al comparar el comportamiento situacional basándose en las competencias que tiene el individuo con los parámetros establecidos, serán mucho más precisos y los resultados obtenidos así como las medidas a realizar beneficiaran a la organización.

En este sentido, Villar, M. (2008), en su trabajo para optar al master especialista en Desarrollo Humano en las Organizaciones. “Diseño de un modelo de Assessment Center para la selección de asesores comerciales en Porvenir” en Chia-Colombia. Teniendo como objetivo, crear un método de selección que permita evaluar las competencias establecidas en el perfil, con el fin de reducir el alto índice de rotación, disminuir los costos de no calidad por el reclutamiento de personas que se retiran antes de 6 meses. Es por ello que se desea evaluar las competencias que deben evidenciar los asesores comerciales para predecir un desempeño exitoso.

Este estudio se enmarca en una investigación de tipo cualitativa, el cual incluyo la creación del Assessment Center y la aplicación a un grupo piloto. Esta investigación se desarrolló en tres fases, preparación, desarrollo y resultados. Esta estrategia permitió a la empresa Porvenir la posibilidad de elegir a los mejores candidatos del grupo piloto para el cargo de asesor comercial que harán parte de la compañía, logrando mayor objetividad en el proceso de decisión, siendo un proceso equitativo, pasando a todos los candidatos por los mismos objetivos. El desarrollo de esta investigación posee similitud con el objeto en estudio debido a la utilización de la estrategia del Assessment Center para un puesto vacante y un modelo específico en la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato, I. (*ob. cit.*), “La administración de recursos humanos puede ser entendida como el diseño de un ambiente de trabajo que permita que el personal de una organización cumpla con las metas y tareas que le fueron asignadas, por medio de

la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 149). Es decir, esta disciplina persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello, con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

2.2.2 Reclutamiento

Para Bohlander, G. (2008), es “la rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas por solicitantes internos o externos a la organización, o por las personas cuyas calificaciones se hayan evaluado con anterioridad” (p. 245). Lo que significa que, en las organizaciones se trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para un determinado trabajo, y atraerlos para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos. Básicamente, es ubicar futuros candidatos o personas que cumplan con los requisitos del puesto, habilidades, personalidad, conocimiento, y experiencia de acuerdo al puesto.

Para Gan, F. y Berbel, G. (2007), el reclutamiento “Es un conjunto de acciones para atraer candidatos interesados, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos” (p.236). El proceso de reclutamiento es donde la organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para un determinado trabajo, y atraerlos para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos.

Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos. Las técnicas de reclutamiento externo de personas son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencia de reclutamiento
- Contactos con escuela, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendaciones de empleados – produce un bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.

- Consulta de archivos o base de datos de candidatos. El archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.

2.2.3 Selección

Generalmente selección se comprende como un proceso el cual busca ya sea mediante el reclutamiento interno o externo, a la persona correcta para cubrir cierta vacante dentro de cualquier organización. En este aspecto, Mondy, R. y Noe, R. (2005), la describen como: “consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular” (p. 162).

Como se podía esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Es por ello que la selección de talento humano contribuye al desarrollo de las actividades de la empresa y al logro de los objetivos que se tengan establecidos.

Por su parte, López, N. (1999), señala que “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (p. 13).

De igual forma Barquero (2005), indica:

“La elección es el proceso por medio del cual escogemos, entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permiten una adaptación satisfactoria al puesto.” (p. 17).

Es por ello, que puede decir que la selección de personal es: El proceso en el cual el objetivo principal es encontrar y elegir a la persona adecuada, para cubrir un determinado puesto, basándose en las competencias, experiencia, personalidad y valores que tenga el individuo, estos parámetros siempre estarán determinados bajo las funciones, tareas y necesidades que exige el puesto y también la organización.

Es importante que para que se realice de manera correcta y objetiva este proceso se debe de delimitar de manera muy clara las características del puesto, los requisitos del candidato, la persona que evalúa al candidato, debe de haber mucha objetividad y

no hacer distinción de los candidatos por sus pensamientos o doctrina.

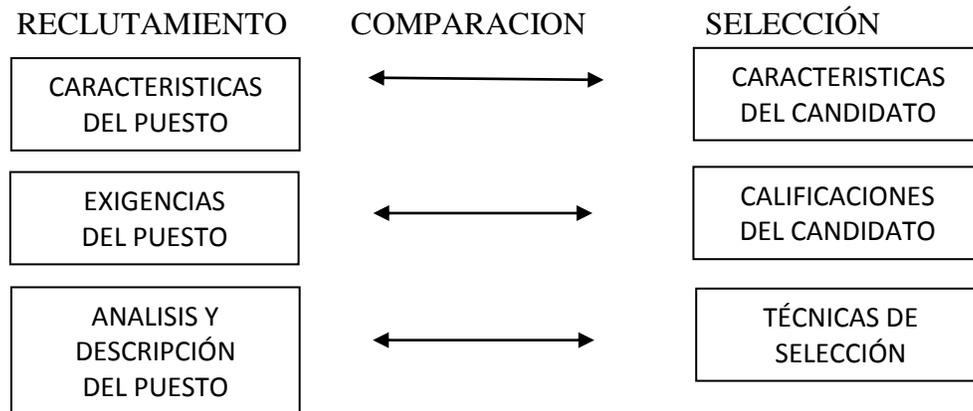


Figura 1. Reclutamiento y Selección

Fuente: Barquero (*ob.cit*)

A) Fases o proceso de la selección

Como se mencionó anteriormente es de suma importancia saber el proceso de la selección de personal, lo importante es simplificar este proceso para hacerlo más claro y accesible, es facilitar los pasos así como su desarrollo.

A continuación se presentaran las diversas fases de la selección de personal, y en las que comúnmente coinciden diversos autores:

- **Descripción del análisis de puesto y del perfil requerido:** Esta es la primera fase, en la cual se necesita establecer los requerimientos de la persona a seleccionar, para ello se necesita que definan el puesto y las funciones que estarán a su cargo. Es de suma importancia tener información sobre la categoría profesional, el horario que requiere el trabajo, el sueldo de acuerdo al esfuerzo físico y mental que requieren las actividades, los riesgos que puedan surgir al momento de desempeñar dichas actividades, el nivel jerárquico y por lo tanto la responsabilidad que tendrá.

Por su parte Alles, M. (2011), señala toda organización debe contar, por escrito con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Contar con un perfil de puesto adecuado podemos seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. Esto permitirá asegurar la no repetición de

tareas.

Teniendo las características requeridas, se procede a diseñar el profesiograma en el cual se hace una valoración de las características que debe tener el candidato ideal para ocupar el puesto, incluyendo una valoración de los niveles de exigencias que tienen el mismo.

- **Reclutamiento de los candidatos:** El reclutamiento es un proceso y al mismo tiempo una de las etapas para que se lleve a cabo una correcta selección. El objetivo del reclutamiento ya sea interno o externo, es captar o bien atraer a futuros candidatos para el puesto vacante.

Existen muchas formas de reclutar a las personas, ya sea por medio de contactos personales, en medios de comunicación o bien publicidad, entre otros.

- **Preselección de los candidatos:** Llegado a esta etapa, procede a reducir el número de candidatos que se obtuvieron en el reclutamiento, eligiendo a aquellos que cumplan con el perfil tanto del puesto como del profesiograma;

- **Selección:** Esta es la fase en la cual se toma la decisión final, a través de diversas pruebas, se valora los conocimientos del candidato, se realizan entrevistas, el objetivo es ir delimitando las opciones a base de eliminación de los mismos, para obtener a la persona idónea para el puesto.

B) Técnicas de Selección

Una vez obtenido los resultados, es importante saber y seleccionar que técnica o técnicas se utilizarán, las cuales deben ser objetivas y adecuadas para realizar una buena elección entre los candidatos Chiavenato, I. (*ob. cit.*), clasifica las técnicas en 5 grupos, de los cuales se puede realizar la elección.

- **Entrevistas de selección.** Son las más utilizadas y empleadas por las organizaciones. Es una técnica altamente subjetiva por lo que los resultados no son tan precisos. Ésta se lleva a cabo a través de un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan e intercambian ideas. La finalidad en la selección de personal es que mediante esta técnica verificar si cumplen los requisitos del puesto. Díaz, E. (2003) señalan que la entrevista “es un intercambio de información a

través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar a un trabajador en para un puesto de trabajo” (Pg. 158).

Dentro de las fases de la entrevista tenemos:

- Fase inicial: saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas y poco transparentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación.

- Cuerpo central de la entrevista: se plantearán las preguntas sobre aspectos de interés para la empresa. Estas primeras preguntas se referirán a datos que contiene su currículum, ya que éstas van a generar un bajo grado de ansiedad en el candidato y sus respuestas las tiene preparadas. El orden puede ser el mismo, pasando de los puntos básicos del currículum (formación y experiencia) a aspectos personales y familiares, a otros aspectos relacionados con sus aficiones o que consideremos de interés)

- Fase de cierre: se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular, por lo que deberemos finalizar la entrevista de manera amable y cordial, agradeciendo al candidato el tiempo dedicado.

- **Pruebas de conocimiento o capacidad:** Son instrumentos que evalúan con mayor objetividad los conocimientos y las habilidades adquiridas mediante la práctica.

- **Pruebas psicométricas:** Este tipo de pruebas buscan tener un panorama del desarrollo mental de las personas en cuanto a sus aptitudes, habilidades, entre otros.;

- **Pruebas de personalidad:** Está diseñado para estudiar los rasgos de la personalidad, como lo es el comportamiento, actitudes, emociones, y pensamientos; recordemos que las características antes mencionadas están marcadas en la persona y gracias a estas se pueden distinguir de la demás gente;

- **Técnicas de simulación:** La finalidad es que a través de la reconstrucción de supuestos acontecimientos o bien situaciones con las que se puedan enfrentar en el área de trabajo, medir y su comportamiento y la forma de respuesta que generen.

C) Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de Talento Humano no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. Por su parte, Aquino, J. (2006), señala que:

“El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor” (p. 82).

2.2.4. Descripción del Proceso de Reclutamiento y selección de Personal

Planeación: Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de talento humano permite al departamento suministrar el personal adecuado.

Teóricamente, Wrether, W. (2006), señala que todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años.

Necesidad: Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva

creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición: El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

Análisis de puestos: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

2.2.5. Fuentes de reclutamiento:

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección

Reclutamiento Interno: Aponte, J. (2006) señala que “es la posibilidad de localizar aspirantes calificados, vinculados a la empresa, ofreciendo la oportunidad de desarrollo al personal” (p.113). Dentro de sus ventajas se encuentran:

1. Los candidatos son bien conocidos facilitándose tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.

2. Los candidatos poseen un buen conocimiento de la empresa, disminuyendo de esta manera el periodo de inducción y el frecuente rechazo que encuentra la persona recién nombrada en el cargo.

3. Ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando así a sus colaboradores.

4. Aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal.

Desventajas del Reclutamiento Interno.

1. Tiende a establecer la antigüedad como primer factor de ascenso, subvalorando así la capacidad y otros méritos laborales.

2. Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y conocimientos diferentes, con lo cual se aumenta el riesgo de anquilosamiento de la institución.

3. Propicia un ambiente caracterizado por intrigas y excesiva competitividad entre los trabajadores.

4. Produce el llamado efecto domino al generar sucesivas vacantes, pues el trabajador promocionado para llenar la posición disponible necesita ser reemplazado en su cargo actual.

Reclutamiento Externo: Cuando se recurre al reclutamiento externo deben identificarse los conocimientos y habilidades que no se encuentran en la empresa, para orientar las actividades de selección y reclutamiento del personal.

Para Geralbert, M. (2007) se inicia acudiendo a fuentes ajenas a la organización, exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización, ofertante, entre otros). Y lo que se requiere (título académico, edad, sexo, experiencia laboral, entre otros).

Dentro del reclutamiento de personal, se deben tener en consideración una serie de aspectos que se van a utilizar, en función, principalmente, del tipo de puesto a cubrir, y de los posibles candidatos. Siendo estos nuestra herramienta para ubicar

nuestros posibles candidatos para un cargo vacante dentro de la organización como lo son:

- Fuentes propias de la empresa
- Oficinas de empleo
- Anuncios de prensa y en internet
- Centros educativos
- Centros educativos
- Empresas de selección y búsqueda directa
- Empresas de trabajo temporal
- Agencias privadas de colocación.

2.2.6. Descripción de cargo

Fernández, M. (1995), “Es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual” (p.58). Por su parte, Alles, M. (*ob. cit.*), señala que toda organización debe contar, por escrito con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Contar con un perfil de puesto adecuado podemos seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. Esto permitirá asegurar la no repetición de tareas.

Es por ello que cada trabajador debe tener claro cuáles será las funciones que va a desempeñar en su puesto de trabajo; tal como lo señala Dessler, G. (2001), “Es la lista de obligaciones, responsabilidades y habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (p.84). Para apoyar esta lista se puede dar uso al profesiograma, que es definido por López, J. (*ob. cit.*), como “la expresión gráfica o no, de los requerimientos y exigencias necesarias para la realización eficaz de un trabajo” (p.42).

De esta manera se hace necesario mencionar. Si un trabajador desconoce sus responsabilidades y deberes dentro de la organización o entorno laboral, se puede generar rendimiento insuficiente, ya sea cualitativo o cuantitativo, desmotivación o

algún riesgo laboral que genere en el trabajador malestar físico, mental, social, algunas afecciones o enfermedades ocupacionales. Es por ello que Bitte, L. (1989), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

En cuanto al Nivel Jerárquico Marín, L.(1992), señala “las diferentes posiciones que tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. Señalando a unos que mandan y a otros que obedecen”(p.140). En este sentido, el nivel del cargo a reclutar es un indicador muy importante; ya que ayudará a determinar el diseño del AssessmentCenter en cada puesto.

2.2.7.Evaluación de Desempeño

Chiavenato, I. (2011) lo define como "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona"(p.245). La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño: Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Principios de la Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
 - Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
 - Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento).
 - Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
 - Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes

para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.8.Estrategia

Autores como Francés, A. (2006), afirma que el concepto de la estrategia se originó en el campo militar y muy probablemente el primer texto que abordó el tema: El Arte de la Guerra de SunTzu que fue publicado en 1963. La palabra en su raíz proviene del griego *estrategos* que significa general y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

El término estrategia se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjetivar términos como dirección, planificación y organización; Garrido, S. (2006), define estrategia como “una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas” (p. 229), define perfectamente el que hacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política.

Estrategias Gerenciales: De la misma forma, Francés, A. (*ob. cit.*), señala que las estrategias gerenciales “constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para óptimo desempeño de la empresa, ya sean estas de público o privado” (p. 27). En ellas juega un papel muy importante en la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integra el staff de las organizaciones.

Modelos de Estrategias Gerenciales: Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja,

por lo que en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinan una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo y su aplicación creativa es el secreto del éxito. Existen modelos clásicos, modelos contemporáneos que mantienen su vigencia y surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Estos modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamientos administrativos tanto clásicas como de última generación.

2.2.9.Pavimentos y Vialidad C.A.

Se encuentra ubicada en la carretera nacional Tinaquillo-Valencia, en la zona industrial de Tinaquillo, específicamente el sector conocido como estancias Taguanes, sector H parcela 22 y 23, frente al monumento histórico Taguanes, donde funcionan las oficinas administrativas, mientras que la planta se encuentra ubicada en el mismo sector pocos metros después en la parcela 37.

Objeto de la Empresa:

El objeto de la compañía lo constituye todo lo relacionado con el movimiento de tierras, pavimentos y construcción en general, venta de mezcla asfáltica a empresas públicas y privadas.

Entre las diversas actividades de construcción y venta en las cuales se ha destacado la empresa a lo largo del territorio nacional se pueden mencionar:

- Construcción de pavimentos de cemento asfáltico.
- Construcción de pavimentos de cemento Pórtland.
- Construcción de pistas de Aeropuerto.
- Construcción de vías de penetración Agrícola.
- Construcción de bases de pavimento.
- Construcción de Subdrenajes para vías de redes cloacales.
- Venta de mezcla asfáltica en caliente y material integral.
- Venta de RC-250

Misión:

Pavimentos y Vialidad, C.A, tiene como misión la fabricación, suministro y colocación de mezclas asfálticas en el mercado nacional, a través del énfasis en el uso de los más altos estándares de tecnología. Suministrando un servicio de calidad superior que satisfaga las necesidades de sus clientes, mejorando continuamente sus resultados financieros, sus índices de productividad, y el nivel profesional de sus trabajadores en un ambiente de responsabilidad, ética y respeto al medio ambiente.

Visión:

Ser una empresa líder en los servicios de pavimentación y construcción en general, ofreciendo precios competitivos, atendiendo con eficacia las necesidades de los clientes, suministrándole una pronta respuesta a sus inquietudes y a los cambios que se susciten en el mercado, contribuyendo así al progreso económico y social del país.

Valores:

Identidad: La organización tiene su propia filosofía de trabajo, esquemas y principios que la individualizan frente a las demás empresas y orientan sus compromisos y relaciones.

Trabajo en equipo y gerencia participativa: Como miembro de una comunidad se debe intensificar la búsqueda de apoyo y estar dispuesto a darlo para lograr las metas que se proponen.

Servicio de calidad al cliente: Ser cada día más útiles, es de primordial importancia para la empresa ofrecer servicios de primera calidad.

Honestidad Laboral: Se deben ejecutar responsabilidades en el tiempo útil con rectitud y lealtad en la defensa de los intereses de la empresa.

Compromisos con la organización: Todos tienen que estar identificados con lo que hacen y con el fin para el cual se hace.

Responsabilidad: Es indispensable para mantener una imagen de organización exitosa.

Creatividad: Estimular la imaginación en provecho del trabajo asumido de buscar nuevos horizontes, formas y mercados.

Excelencia en el trabajo: Las responsabilidades asumidas por cada miembro de la organización deben ejecutarse con la debida eficiencia, propia de los más capacitados.

Políticas:

Velar por el cumplimiento de las políticas y planes de mejoramiento, planificación y control de la producción, aseguramiento de la calidad, desarrollo y mantenimiento de las instalaciones y maquinarias industriales a fin de ofrecer servicios de gran calidad y a costos razonables.

Pavimentos y Vialidad C.A. promueve el desarrollo integral de su recurso humano, a través de la planificación e implementación de programas de entrenamiento, utilizando para ello recursos internos y externos.

Pavimentos y Vialidad C.A. promueve velar por el cumplimiento estricto del conjunto de normas, leyes, principios y procedimientos establecidos, con el objeto de asegurar la prevención y bienestar social de sus trabajadores.

Se promueve velar por el cumplimiento de estrategias financieras y administrativas establecidas a fin de garantizar el correcto y máximo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros de Pavimentos y Vialidad C.A.

Desarrollar estrategias y planes de mercadeo y venta en forma integrada para garantizar así la efectiva colocación de los servicios en los diferentes mercados.

Es política de la empresa velar por la implementación y cumplimiento de planes y programas socioeconómicos que garanticen y mejoren el estado y calidad de vida de los trabajadores y su grupo familiar.

Coordinar el establecimiento y administración del salario de los trabajadores acorde al nivel donde se desempeñan.

2.2.10. Assessment Center

Origen Assessment Center: Grados, J. (*ob. cit.*), comenta que es con la explosión de la I y II Guerra Mundial que las tropas alemanas exigen a un grupo de psicólogos la selección de sujetos que tuvieran un perfil pertinente para la batalla, petición que se inicia con la puesta en marcha de programas para identificar a través de las técnicas de simulación, el potencial de carrera, en profesiones entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales; de esta manera los seleccionaban y sometían a observación durante la ejecución de actividades relacionadas con la milicia (seguimiento o transmisión de órdenes, manejo de armas entre otras).

Este mismo autor señala que al final de la II Guerra los Assessment Center fueron utilizados por muchas organizaciones entre las primeras estaban, la British War Office Selection Board (WOSB), la US Office of Strategic Services (OSS) y la British Civil Service Selection (CSSB). No obstante las primeras compañías en hacerlo de manera estructurada fueron la American Telegraph and Telephone Company (ATT&T); en 1956 y el Sistema Bell, en 1958, en función de soportar la selección de gerentes a nivel principiante.

Fue a partir de ese momento que se comenzó a emplear el método para la evaluación de necesidades específicas como la identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, la selección del personal y la promoción del mismo, además fueron incluidas variaciones en relación al tipo de número de ejercicios con las adaptaciones llevadas a cabo por la IBM World Trade, Shell (Brazil), el Gobierno de Canadá General Electric y Sears entre otras organizaciones.

Según Ansorena, A. (1996), en 1978 el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de los Estados Unidos hace una recomendación pública de la utilización del Assessment Center en los procesos de selección profesional, y consagra el método como el más fiable en el reconocimiento de capacidades personales para las tareas profesionales, más allá del color, la raza, el sexo, la religión.

Mientras tanto, el Assessment Center como bien es definido es un centro de evaluación, que forma parte del proceso de selección por competencias, su mayor

función está en la selección de personal. Este método permite predecir conductas de los postulantes en diversas situaciones concretas, las cuales tienen gran relación con el futuro desempeño que pueda llegar a tener dentro del puesto vacante. Para poder predecir el rendimiento de las personas a evaluar, ante diversas situaciones que se puedan generar en el puesto, se debe observar, clasificar y evaluar con detalle el comportamiento ante estas situaciones.

Tabla 1
Definiciones de Assessment Center

Autores	Definición
Dessler (<i>ob.cit</i>)	“Es una experiencia de dos o tres días en la que una docena de candidatos a posiciones ejecutivas desempeñan tareas gerenciales reales bajo la observación de evaluadores expertos; de esa manera se evalúa o determina el potencial de cada candidato para la posición gerencial” (p. 321).
Grados (<i>ob.cit</i>)	“Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e impust. Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo” (p. 12).
Alless (<i>ob.cit</i>)	“Pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución practica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo” (p. 308).

Fuente:Lossada (2015)

A partir del análisis de las definiciones expuestas anteriormente, se observa que cada uno de los autores coincide en afirmar que el Assessment Center es un procedimiento:

- Sistemático y Estandarizado.
- Utilizado para la selección, formación y promoción del personal.
- Se puede realizar en secciones individuales o grupales.
- Somete a los participantes a diversos ejercicios (simulaciones, exposiciones

orales, test de lápiz y papel, entre otros.).

- Los candidatos son evaluados por jueces especialmente entrenados (gerentes, supervisores).

El Assessment Center como herramienta para una correcta selección: Todas las organizaciones tratan de atraer personas y poder obtener de ellas cierta información, lo cual permite tomar decisiones para una correcta selección; actualmente las técnicas desarrolladas para este proceso son básicamente dos: la entrevista y pruebas psicométricas, los cuales su principal objetivo son la de evaluar la compatibilidad técnica y personalidad. Actualmente existe esta técnica o bien como muchos autores lo mencionan proceso, llamado Assessment Center, el cual busca evaluar las conductas de sus candidatos en diversas situaciones aplicadas por el evaluador, se considera una herramienta ya que permite y ayuda a facilitar la realización del proceso de selección.

Funcionalidad del Assessment Center y aplicaciones

La técnica del Centro de Evaluación o bien Assessment Center, por su nombre en inglés, ha sido usada durante más de la mitad del siglo XX y aún sigue continuando hasta nuestros días. La funcionalidad de este proceso es el desarrollar una serie de pruebas y simulaciones de ejecución, ya sea individual y grupal, de esta manera son sujeto de observación por personas capacitadas.

Es por ello que Grados, J. (*ob. cit.*), señala que el AssessmentCenter no solo evalúa, sino también impulsa el desarrollo de cualidades y aptitudes de los participantes, las cuales son de suma importancia para el desempeño laboral.

Los usos más comunes del AssessmentCenter son los siguientes:

- Selección y promoción. Su uso es para que a través de la técnica se elija a la persona idónea para el puesto a ofertar.
- Diagnóstico. En este rubro se observan e identifican las necesidades que existen para que exista un desarrollo y crecimiento.
- Desarrollo. El objetivo es impulsar el desarrollo de las habilidades con las

cualescuentan las personas a través de las simulaciones.

Para fines de este trabajo, se enfatizará el método en la selección de personal, lo que identifica tanto a este método es la observación de la conducta, y a través de esta se puede identificar conocimientos, aptitudes y la competitividad que tiene.

De tal manera se observa el comportamiento que tengan los candidatos, esto será generado por diversas situaciones que estarán diseñadas especialmente para las necesidades del puesto a cubrir, ahora bien, el fin es identificar los niveles de competencia que tiene cada participante a partir de las situaciones presentadas .

Si bien la finalidad es predecir la conducta, es importante señalar que a través de la conducta se verá reflejado el desempeño, por ello es importante realizar detalladamente el diseño de la vacante a ofertar y con esto aplicar las simulaciones correctas, dando resultados y conclusiones mucho más asertivas.

Es significativo recordar que el AssessmentCenter es un conjunto de pruebas las cuales se emplean en un mismo proceso, se debe puntualizar que en cualquier prueba de esta índole deben existir las simulaciones, ya que esto le da un extra a comparación de otras pruebas. Es importante que el o los evaluadores deben tener la capacidad de la observación, de tal manera las aportaciones que realizaran serán más objetivas con respecto al rendimiento del candidato. Se puede concluir que el AssessmentCenter deberá:

1. Describir el comportamiento de las personas;
2. Explicar el comportamiento o actitudes, conociendo la razón o el porqué;
3. Predecir el comportamiento, es decir las condiciones en las cuales se presentaran las situaciones.

Características del Assessment Center: A través de este método se puede identificar cinco características que son básicas para definir el diseño y la realización del Assessment Center, tal como lo señala Grados, J. (*ob.cit*) entre los cuales se encuentran:

- Evaluar distintas competencias
- Existe una participación simultánea de varios candidatos

- Integra diversas técnicas de evaluación, las cuales son acopladas al objetivo del método.

- Existen diversos evaluadores en la metodología del AssessmentCenter.

- Su aplicación puede cumplir distintos objetivos entre los cuales se encuentran: selección de personal, una correcta planificación de carrera, detección de necesidades.

Sin embargo, el AssessmentCenter necesita cumplir ciertas premisas las cuales servirán de apoyo para un correcto desarrollo y un enfoque objetivo:

- Es de suma importancia que las competencias sean de a 3 a 8 aproximadamente, claro está deben estar relacionadas con el puesto. Hay que tener en cuenta que el elegir un número mayor al mencionado amenazaría la objetividad de las observaciones realizadas por los evaluadores;

- Cada competencia que se identifique debe de ser evaluada mínimo por dos técnicas;

- Se debe de tomar en cuenta y realizar una correcta investigación acerca de las competencias que serán evaluadas para que de esta manera los sistemas y métodos de evaluación sean los correctos, de esta manera se personaliza todo el proceso de acuerdo a las principales necesidades de la organización.

- Cada participante deberá ser observado por distintos evaluadores durante los diversos ejercicios que se aplicarán;

- Debe de existir una buena comunicación desde el inicio de todo este proceso, para que durante la ejecución del mismo no existan malos entendidos y se vean afectados los resultados.

Metodología de Assessment Center:Cohen y Howard (1977), señalan que existen ciertos aspectos que son de suma importancia para que el Assessment Center sea considerado un proceso de evaluación y cumpla su objetivo.

a) Análisis de puestos: es de suma importancia realizar un estudio minucioso acerca del puesto para saber y reconocer cuales son las características que exige el mismo. De esta manera se identificaran los parámetros con los cuales se van a evaluar a los candidatos.

b) Identificación de las competencias que se quieren medir: el objetivo principal es establecer de manera clara aquellas competencias que necesita el puesto para que de esta manera se pueda realizar una evaluación objetiva al aspirante, se debe aclarar que las competencias son un elemento esencial para que se lleve a cabo el método, ya que a partir de estas se sabrá que es lo que se quiere con exactitud.

c) Identificación o diseño de los casos: una vez teniendo las competencias que se evaluarán (a los candidatos, los cuales ponen a prueba sus conocimientos y habilidades) ante aquellas situaciones a las cuales se podrían enfrentar ya estando en el puesto, de esta manera se podrá predecir el comportamiento; cabe recalcar la importancia de crear un correcto diseño de los casos a través de una matriz en relación a las competencias, el objetivo es que la elección de los casos sean más objetivos por lo tanto se podrá llegar a los objetivos planteados desde el inicio del proceso.

d) Establecimiento del grupo de evaluadores: un elemento que es esencial dentro del Assessment Center son los evaluadores, ya que a partir de sus comentarios y opiniones se podrá elegir a la persona idónea para la vacante. Sin ellos no se podría llevar el control del comportamiento de los candidatos a evaluar.

e) Capacitación de los evaluadores: se debe de dar una explicación a los evaluadores a cerca de la forma en cómo se llevará el proceso, al igual de la forma de evaluación, se debe de tener conocimientos acerca de los temas con los cuales se manejarán.

f) Establecimiento de reglas a seguir en la evaluación: antes del inicio del proceso se establecen las normas las cuales se regirán las evaluaciones, del comportamiento deseado por parte de los participantes.

g) Recolección y registro de los datos: a partir de la matriz en la cual se realizaron las competencias, actitudes y comportamientos que mostraron los candidatos, la finalidad es crear un análisis y formar un criterio a partir de este, para así determinar la conducta del evaluado.

h) Realización de informes: una vez recolectada la información y realizado una correcta interpretación, se elabora un informe detallado en el cual se describe el

comportamiento de cada participante durante las actividades.

A continuación se realiza un estudio minucioso de las variables que se evaluaron en el proceso, con la finalidad de determinar cuáles son las competencias, habilidades, comportamiento y conocimientos que fueron cumplidos de acuerdo a los estándares establecido desde el inicio del Assessment Center, reflejando el desempeño que ha tenido cada participante.

De igual manera, en el Assessment Center existen etapas en las cuales se divide este proceso para su mayor entendimiento, en cada etapa se puede identificar los elementos que conforman la metodología, por lo tanto el diseño es más fácil y práctico.

Ejercicios que se utilizan en el Assessment Center: Aamodt, G. (2010), “Un centro de evaluación es una técnica de selección caracterizada por el uso de métodos de evaluación múltiples que permiten a los diversos asesores observar realmente a los solicitantes desempeñar tareas de trabajo simuladas” (p. 179); y es esta particularidad la que permite que la evaluación sea más objetiva, ya que tiene una gran relación con el puesto, al mismo tiempo existe un gran trabajo por parte de todos los asesores quienes saben ampliamente del tema y campo de trabajo, de esta manera el proceso de selección se convierte en un proceso fiable y valido.

De esta manera, el mismo autor señala que las simulaciones comúnmente utilizadas incluyen técnicas como in-basket, desempeño de roles (role playing), discusiones grupales, entrevistas estructuradas, juegos de negocios y análisis y solución de problemas, es importante señalar que, cuando se realiza una combinación de estas técnicas se vuelve parte de un AssessmentCenter, así lo explica

Simulaciones este tipo de ejercicios son el elemento que sustenta al AssessmentCenter, ya que estos permiten predecir el comportamiento, conocimientos, habilidades y acciones que pudiesen tener los candidatos estando ya en el puesto, dando una ventaja competitiva al elegir a la persona idónea. Estas actividades son efectivas ya que el candidato se enfrenta a las diversas situaciones que existen dentro de las organizaciones. Para que las simulaciones logren este objetivo deben basarse

en los comportamientos que estén relacionados con el puesto a ofertar, siendo realistas y coherentes. Algunas de las técnicas o ejercicios más conocidos son:

-**In-basket:**se presenta al candidato documentos los cuales podría encontrarse en cualquier día de trabajo y la bandeja de documentos de entrada (in basket) es el escritorio o mesa de trabajo, también se puede combinar con llamadas, el objetivo principal es que las peticiones, problemas o complicaciones que se presenten sean resueltas, a través de este ejercicio se evalúa la capacidad de controlar las situaciones tanto internas como externas con respecto a su puesto, es decir el trabajo bajo presión.

- **Desempeño de roles (role playing):** también conocida como dramatización, la cual consiste en que dos o más personas sean las encargadas de representar una situación real, deben actuar de acuerdo al rol asignado, esto permite que sea más interactivo el aprendizaje, además da la oportunidad a los participantes para desarrollar la habilidad como expositores.

-**Discusiones grupales:**se reúnen en grupos pequeños, cada participante dentro de su equipo debe organizarse para dar solución a un caso o problema, mediante la discusión deben llegar a una conclusión, en este ejercicio no se asigna un líder, por lo que debe existir cooperación, coordinación y apertura al diálogo.

- **Entrevistas simuladas:**consiste en pedir la participación de alguno de los candidatos para que pueda ejercer el rol de entrevistador y otra persona simulara ser el entrevistado, la situación será planteada por los evaluadores.

- **Juegos de negocios:**permiten a los participantes demostrar habilidades como lo es la creatividad, la toma de decisiones ante diversas situaciones y la capacidad de trabajo en equipo. Compiten en una simulación ya sea individual o grupal, en la cual deben de tomar decisiones sucesivas y complejas ante un panorama hipotético, siempre enfocado al puesto. Por lo general tienen una relación con temas como la planeación, organización, control, liderazgo, comunicación, entre otros.

- **Análisis y solución de problemas:** los candidatos analizan cierta información proporcionada por los evaluadores, en el cual se plantea un problema al que deben darle solución. Sin duda deben de existir más técnicas que son de gran utilidad, su utilización y aplicación dependerá en gran medida de los objetivos, necesidades y que

campo de trabajo en el cual se desarrolla el Assessment Center.

Elementos de un Assessment Center: Los elementos que se encuentran dentro de un Assessment Center Grados, J. (*ob.cit.*), señala:

A) Elemento Humanos:

- **Administrador:** Es la persona en quien recae la mayor responsabilidad de la ejecución y desarrollo del Assessment Center.

- **Observadores:** Es la persona capacitada y entrenada para identificar las competencias durante el desarrollo del AssessmentCente.

- **Participantes:** Son todos aquellos candidatos a ser evaluados o promovidos a través de un Assessment Center.

- **Personas Recursos:** son todas aquellas personas que prestan el apoyo necesario para la realización del Assessment Center.

- **Personal de Línea:** son aquellas que prestan todo su apoyo y colaboración y colaboración técnica.

B) Elementos Físicos:

Comprende todos los lugares, materiales, salas de reunión videos y otros materiales que se requieren para la realización de un Assessment Center.

Ventajas del Assessment Center: Desler, G. (*ob. cit.*), menciona que esta herramienta trae consigo muchas ventajas que se ven reflejadas no solo en la productividad de la organización sino también impactará de manera directa el comportamiento y desempeño de los colaboradores.

La implementación de este proceso conlleva entre las cuales se encuentra la alta fiabilidad y validez que tiene cada una de las pruebas que lo integran por lo que inhibe el número de inferencias que pudiesen existir durante el proceso; permite predecir las conductas de los participantes en situaciones específicas las cuales tienen estrecha relación con el futuro desempeño que pudieran tener dentro del puesto que ocupan actualmente.

El AssessmentCenter posee una gran cualidad la cual permite combinar el realismo de las pruebas de selección y las técnicas creadas para predecir el comportamiento del individuo. Al mismo tiempo da la oportunidad de un mayor acercamiento con los participantes lo cual es de suma importancia porque permite observar e identificas las debilidades y fortalezas de los participantes, de esta manera se obtiene un mayor criterio y descripción acerca de los mismos.

Tabla 2.
Comparación del Assessment Center, Test y Entrevista

Assessment Center	Tests	Entrevistas
Elaborado basado en dimensiones que surgen del análisis de tareas y requerimientos. Todas las dimensiones son observadas en la actividad.	Suelen ser diseñados para medir dimensiones específicas. Relativamente útiles para observar conductas en situaciones concretas.	El listado de dimensiones suele ser incompleto y no todas son observadas.
Aceptación por parte de los gerentes de la línea a partir de su participación en la selección de criterios y observación de la actividad. Utilización posterior de lo observado.	Dificultades por parte de los usuarios en la vinculación de los resultados. Dependen de la calidad y enfoque de trabajo del profesional que interpreta las pruebas.	Los gerentes suelen considerar que las entrevistas son subjetivas.
Se desarrollan diferentes actividades. El participante es observado en situaciones grupales e individuales, estructuradas y no estructuradas, en roles de conducción. Se miden factores sociales e intelectuales, capacidad de expresión, etc.	Los tests difieren entre sí, pero miden generalmente habilidades cognitivas o características de personalidad.	Ejercicio unipersonal.
Participan observadores de la línea especialmente entrenados.	Son administrados por profesionales psicólogos especialmente formados.	Los entrevistadores no siempre tienen el entrenamiento adecuado.
Continúa		

Continuación Los observadores se ubican jerárquicamente varios niveles sobre el puesto para el que se evalúa y conocen a fondo la tarea.	El evaluador no tiene relación jerárquica con el puesto a cubrir ni conoce la tarea.	Pueden o no conocer la tarea de la que se trata.
Observación de conductas en situaciones simuladas, por parte de varios evaluadores.	Los candidatos tienden a responder lo que entienden más les conviene requiriendo una profunda evaluación.	Lo que el candidato diga acerca de lo que ha hecho o pudiera hacer está predeterminado.
Existe un método formal para evaluar las conductas observadas.	Métodos formales para la recolección de datos y su evaluación.	No siempre se utilizan métodos formales para la evaluación.
Se obtiene mucha información sobre diversas dimensiones de los candidatos	Se obtienen pocos datos sobre algunas dimensiones.	Se obtiene relativamente poca información sobre algunas dimensiones.
El método es fácilmente comprendido por el participante. Se lo entrevé como herramienta equitativa y objetiva para la evaluación de candidatos.	El método suele resultar incomprensible para los participantes. Los factores de potencial son difícilmente evaluables por medios de estas técnicas.	La equidad y objetividad del método depende del evaluador. La entrevista cubre generalmente solo parte de los factores requeridos.
La devolución al participante es relativamente sencilla y forma parte de la técnica.	Devolución difícil de instrumentar. Casi nunca se hace.	Pocas veces se hace devolución al entrevistado.

Fuente:Grados (ob. cit.)

2.3. Bases Legales

Los fundamentos legales y normativas aplicadas a las variables objeto de estudio se presentan a continuación:

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

- **Artículo 87:** “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa que le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes....”

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012).

- **Artículo 20:** “El estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho de trabajo. Los patronos y patronas, aplican criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social del trabajo”

- **Artículo 26:** “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa....”.

- **Artículo 140:** “La remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda del curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y entre otros...”

- **Artículo 167:** “El tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora está en disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo”.

2.3.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

Esta Ley Orgánica establece el deber de informar al personal de nuevo ingreso sobre los riesgos y condiciones de trabajo, mientras que la información sobre los aspectos generales de la organización queda supeditada a la misma.

- **Artículo 53:** “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos....”

2.4. Sistema de Variables

En cuanto a la investigación y tomando en cuenta la forma establecida por Hernández, Fernández, y Baptista, (2003), los cuales definen las variables como “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 75); se procede a presentar las variables a través de un cuadro, también llamado operacionalización de variables, para su mejor interpretación con una visión esquemática.

Tabla 3
Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítem
Dependiente: Proceso de reclutamiento y selección de personal	Descripción del análisis de puesto y del perfil requerido	-Definición del puesto	1
		-Función	2
		-Horario	3
		-Salario	4
		-Riesgos	5
		-Nivel Jerárquico	6
		-Responsabilidad	7
	Reclutamiento de los candidatos	-Interno	8
		-Externo	9
		-Publicidad	10
	Preselección de los candidatos	-Perfil	11
		-Profesiograma	12
Selección	-Conocimiento	13	
	-Entrevista	14	
	-Elección	15	
	-Habilidad	16	
Independiente: Estrategias gerenciales	Assessment Center	-Selección	17
		-Promoción	18
		-Diagnostico	19
		-Desarrollo	20

Fuente: Lossada (2015)

2.5. Definición de Términos

Estrategia: Acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas.

Estrategia Gerencial: Es una herramienta necesaria en materia organizacional para óptimo desempeño de la empresa, ya sean estas de público o privado

Gerencia: Es el conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

Reclutamiento: Ubicar futuros candidatos o personas que cumplan con los requisitos del puesto, habilidades, personalidad, conocimiento, y experiencia de acuerdo al puesto.

Salario: la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio. Este lo puede recibir el trabajador al final de la semana o quincena.

Selección: Proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona adecuada por (sus características personales, aptitudes, motivación, entre otros).

Profesional: Es la persona que posee un conocimiento especializado, (capacitación educativa de diferente nivel.

AssessmentCenter :Es un centro de evaluación, que forma parte del proceso de selección por competencias, su mayor función está en la selección de personal.

Los candidatos: Constituyen el objeto de la evaluación. Lo ideal es que participen entre diez y doce postulantes por grupo de trabajo.

Los observadores: Van a realizar la observación y la evaluación durante el desarrollo del Assessment Center.

Moderador: Es la persona que coordina todas las actividades que se desarrollaran durante la realización del Assessment Center.

Entrevista: Es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido.

Nivel jerárquico: Se refiere a las diferentes posiciones que tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. Señalando a unos que mandan y a otros que obedecen

Profesiograma: Es la expresión gráfica o no, de los requerimientos y exigencias necesarias para la realización eficaz de un trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo; basado en lo expuesto por Hernández, Fernández, y Baptista, (*ob.cit*), quienes señalan que este enfoque “Utiliza la recolección, el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 270); lo anterior se corresponde con el estudio.

3.2. Tipo de Investigación

Es una investigación de campo, debido a que el análisis del objeto de estudio se efectuó directamente en el ambiente en el que se desarrolla, para el cual Sabino, C.(2007), expresa que este tipo de investigación “se basa en información obtenida directamente de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” (p. 131).

3.3. Diseño de la Investigación

Este estudio está ubicado dentro de la metodología de una investigación no experimental; en este sentido, Palella, S. y Matins, F. (2010), señalan que “Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no” (p. 87). Es decir, no existe intencionalidad para ejercer acción sobre las variables, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se desarrolla en el contexto natural donde ocurre, para luego ser analizado.

3.4. Nivel de la Investigación

Se realizó una investigación de nivel proyectivo, la cual es aquella definida por

Hurtado, J. (2006), el nivel de investigación es Proyectivo; ya que “intentaproponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.94). En este sentido, se investigó el objeto de estudio y sus características, es decir, se analizó el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. y el diseño de estrategias gerenciales como herramienta de competencia.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Hurtado, J. (*ob. cit.*), define a la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos) en los que se desea estudiar al fenómeno” (p. 88). Estos deben reunir las mismas características del objeto de estudio, el individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información y pueden ser personas, objetos o acontecimientos. En este estudio la población se encuentra conformada por diez (10) sujetos del área administrativa y veinte (20) del área operativa, quedando estructurado por un total de treinta (30) sujetos.

3.5.2. Muestra

Tamayo y Tamayo (*ob.cit.*), definen la muestra como “una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población” (p. 127). Las muestras tienen un fundamento matemático estadístico, este consiste en que obtenidos unos determinados resultados, de una muestra elegida correctamente y en proporción adecuada, se puede hacer la inferencia o generalización fundada matemáticamente de que dichos resultados son válidos para la población de la que se ha extraído la muestra, dentro de unos límites de error y probabilidad, que se puede determinar estadísticamente en cada caso. En este caso la población resulta ser bastante reducida, tomando en cuenta la factibilidad para el uso del instrumento de recolección de datos, por ello, se utilizó el

muestreo de carácter censal, definido por López J. (*ob. cit.*), como “aquel constituido por la totalidad de los elementos que integran la población” (p. 123), por lo cual tomando en cuenta este criterio, la muestra a considerar será de treinta (30) personas.

Tabla 4

Distribución de la Muestra

Tipo de Personal	Cantidad
Trabajadores Administrativos	10
Supervisores Operativos	8
Jefe de Operaciones	1
Coordinación de Planta	1
Supervisión de Mantenimiento	3
Supervisión de Calidad	2
Total	30

Fuente: Lossada(2015)

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La fuente primaria para la recolección de datos fue la observación directa y la entrevista, definida por Delgado, Y. (2008), como aquella que “Es muy utilizada en Ciencias Sociales, representa un procedimiento cómodo para obtener datos objetivos de interlocutor. Por esta vía se capta tanto las opiniones como los criterios personales del encuestado y mediante ellos se profundiza en los juicios emitidos” (p. 286).

El instrumento para este estudio fue el cuestionario, definido por Arias, F. (2005), como “La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74).

Esto permito, hacer la capacitación y la inducción respectiva al personal de la empresa para dar a conocer la estrategia del Assessment Center como herramienta de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización.

3.7. Validez y Confiabilidad

Para validar el instrumento se considera realizar un juicio de expertos, tal como lo define Hurtado, J. (*ob. cit.*), “Consiste en una evaluación externa de los instrumentos

mediante su sucesión por expertos, la validación de contenidos está basada esencialmente en el discernimiento y debe formularse un juicio independiente en cada situación” (p. 39). En este sentido, el instrumento se someterá a juicio de tres (03) profesionales: Uno en el área metodológica, otro en el área del talento humano y el otro en el área de gerencia. Por consiguiente, se harán las observaciones y correcciones necesarias para el diseño definitivo del cuestionario que los mismos planteen.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, tal como expresa Hernández, R., Fernández, C. y Bastida. P. (*ob. cit.*), “se refiere al grado de aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 21); la misma será determinada mediante el estadístico denominado, Kuder Richardson:

$$Kr = \frac{K}{K - 1} * \frac{(1 - \sum P * Q)}{(\sum St^2)} \quad (1)$$

Dónde:

K = Número de ítems del instrumento

St² = Varianza total del instrumento

∑ p * Q = Sumatoria del producto de las desviaciones de las variables.

P = Número total

Q = 1 - P.

Para aplicar la formula anterior se decidió realizar una prueba piloto, la cual es definida por Ospino, J. (2004), como “Es la aplicación del instrumento de medición a un grupo reducido de personas con características semejantes al universo objeto de investigación, en esta prueba las personas dirán si la comprensión del instrumento de medición es adecuada” (p.169).

La misma se aplicó en la empresa Mezclados Tinaquillo, C.A. ubicada en las Estancias Taguanes parcela 37, Tinaquillo-Cojedes; la cual tiene como actividad económica la fabricación, suministro y colocación de concreto premezclado, contando con un total de trabajadores de 28 sujetos (8 en el área administrativa y 20

en el área operativa). Dicha empresa tiene objeto similar a la organización en estudio; lo cual permite ser tomada para prueba ideal y basado en la definición anterior, se decidió utilizar las ocho (8) personas del área administrativa. En cuanto a la calificación del valor que se espera obtener, el autor antes mencionado, establece que un valor de 0 a 0,20 es Muy Baja; de 0,21 a 0,40 es Baja; de 0,41 a 0,60 es Moderada; de 0,60 a 0,80, es Alta y de 0,81 a 1,00 es Muy Alta.

$$Kr = \frac{20}{20-1} * \frac{2,3594}{8,6816} = 0,77$$

Una vez calculado dicho coeficiente a la prueba piloto, se obtuvo un resultado de 0,77 tal como muestra en el anexo C. De acuerdo a la confiabilidad de Kuder Richardson, el resultado de este proceso y las categorías contempladas, se puede inferir que el instrumento posee una confiabilidad Alta.

Asimismo, para la muestra de Pavimentos y Vialidad, C.A. que está compuesta por 30 personas, se aplicó el coeficiente y se sustituyeron los datos, quedando de la forma siguiente:

$$Kr = \frac{20}{20-1} * \frac{18,28}{122,06} = 0,89$$

Obteniendo un resultado de 0,89 dicho cálculo se muestra en el anexo C. De acuerdo a la confiabilidad de Kuder Richardson, el resultado de este proceso y las categorías contempladas, se puede inferir que el instrumento posee una confiabilidad Muy Alta.

3.8. Técnica para el análisis de los datos

Para el análisis de los datos, se utilizó la técnica de estadística descriptiva considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. Para ello, se codificaron los datos, organizaron y clasificaron, luego se tabularon quedando representados en cuadros para su análisis.

De la misma manera se procedió a la aplicación de la propuesta en un caso real en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. para el cargo vacante de Coordinador de Compras. Permite corroborar lo expuesto en la teoría sobre la buena aceptación y

el grado de carácter predictivo de la técnica de selección del AssessmentCenter.

3.9. Procedimiento de la investigación

Fase I: Se diagnosticó el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. para ello se utilizó la observación directa de los hechos y la aplicación de un cuestionario conformado por 20 preguntas aplicadas al personal de la empresa que fue objeto de estudio.

Fase II: Se estableció la metodología que conllevó a la aplicación de un instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada lo cual permitió la recaudación de la información relacionada con el tema en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

Fase III: Una vez sistematizada la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos, se procedió a la elaboración de conclusiones que permitieron indicar las debilidades que se generaron en el diseño del Assessment Center como estrategia gerencial para el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional dentro de la organización tomando en cuenta la participación del personal de la empresa.

Fase IV: Cabe destacar que lo expuesto anteriormente, permitió la aplicación y evaluación del Assessment Center mediante el diseño de un modelo para el perfil del cargo coordinador de compras enmarcado en la aplicación de un caso real mediante la técnica de juego de roles.

Se evaluó analizando los resultados obtenidos de la calificación de competencias de cada uno de los candidatos donde la opinión de los evaluadores fue fundamental permitiendo la participación de la autora como moderadora en la aplicación del mismo.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

Una vez recopilada todos los datos, analizados y evaluados en función de las opiniones que se han hecho por los encuestados. Se pudo obtener una información clara y precisa de los hechos que suscitan el problema.

Así mismo, la recolección de la información fue realizada por medio de un cuestionario, con el cual se detectaron una serie de deficiencias que fueron analizadas e interpretadas por la autora. Lo que permitió obtener una visión precisa y clara de la situación y de esta manera plantear el enfoque y desarrollo de la investigación para obtener la información necesaria.

De esta manera se procedió a realizar el desarrollo de las actividades bajo el siguiente procedimiento:

- Visitar a las instalaciones de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. para conocer cómo se desarrollaba el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Aplicar el instrumento cuestionario al personal, para analizar los beneficios de la utilización de estrategias gerenciales, como herramienta de impacto dentro de la empresa.

Los resultados de esta investigación se organizaron en tablas para indicar las ponderaciones cuantitativas y luego expresarlas porcentualmente, permitiendo verificar las variables en estudio, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Posteriormente, se realizó el análisis respectivo y para con ello generar las conclusiones de la investigación sobre el Assessment Center como estrategia gerencial para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

Tabla 5

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Definición de Puesto)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	06	24	30
Porcentaje	20%	80%	100%

Sobre los resultados obtenidos se puede verificar que el 80% del personal no se le informo del puesto que ocuparía al momento de ingresar a la organización, es decir gran parte de los trabajadores no se le informo sobre su espacio de trabajo, la actividad a desarrollar y las responsabilidades asignadas dentro de la misma; a lo que a empresa alega; que la conformación del departamento de Gestión Humana tiene 10 años y la empresa cuenta con 40 años de fundada, sin embargo esto no incide en el proceso. Es decir, se determinó que existe trabajadores que forman parte de la organización desde hace más de 10 años, siendo esto una variable que no afecta directamente al proceso y desarrollo de las actividades asignadas a cada uno dentro de su entorno laboral, mas no debe dejar de tomarse en cuenta la importancia que presenta la especificación del puesto a ocupar al momento de ingresar a una organización, tal como lo señala Fernández, M. (*ob. cit.*), la descripción de cargo, indica de manera escrita las responsabilidades, funciones y operaciones que desarrollara un trabajador en un puesto dentro de la organización (p.58).

De esta manera se puede observar la importancia de la definición de un puesto de trabajo a la hora de ingresar a cualquier organización, puede determinar en gran medida el rol que las personas ocupan, el comportamiento que puedan tener al desconocer sus responsabilidades, permitiendo lograr un equilibrio en cada trabajador y así evitar las cargas laborales.

Tabla 6

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Función)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	17	13	30
Porcentaje	57%	43%	100%

El 57% de la muestra manifestó haber recibido información de cuáles serían sus funciones a desempeñar dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, no es una porción elevada para resaltar la importancia que tiene el conocer cada una de las actividades que se deben cumplir dentro de una organización, a la hora de ingresar a ocupar un cargo. Descrito por Dessler, G. (*ob. cit.*), señala que las funciones de un puesto de trabajo son las que le darán a conocer a el trabajador, las responsabilidades y deberes que deberá desempeñar. De la misma manera deberá cumplir con las obligaciones y responsabilidades que requiere dicho puesto, lo que permitirá a la empresa evaluar las habilidades del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Por consiguiente el 43% indicó el desconocimiento de funciones de su puesto de trabajo a la hora de ingresar a la organización. Lo que podría generar falta de alineación entre los objetivos de la organización y los objetivos del trabajador, retraso en el proceso productivo, crear barreras o futuros conflictos laborales. Convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo de la organización y el desenvolvimiento de las habilidades y destrezas de cada uno de los mismos.

Cabe destacar que este desconocimiento de funciones en un puesto de trabajo, a la hora de iniciar nuestras labores días, genera cierta incertidumbre, dificultades, y retraso por no tener un objetivo definido y claro en nuestras responsabilidades. Siendo esto una debilidad interna de la organización, pudiéndose encontrar con dos trabajadores desarrollando la misma tarea.

Tabla7

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Horario)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	0	30
Porcentaje	100%	0%	100%

La tabla nos demuestra que el 100% de los trabajadores manifestaron haber sido informados de la jornada que deberían cumplir diariamente, dejando claro sus horas de descanso y días libres. Este es definido en el art. 167 de la LOTTT como el lapso de disposición que tiene un trabajador dentro de la empresa, para cumplir con las responsabilidades y labores a su cargo. De la misma manera, se les informó que cualquier necesidad de trabajo extra fuera de su jornada laboral, será notificada por su jefe inmediato y entrara dentro del rango de horas extras trabajadas.

Se puede evidenciar que el departamento de Gestión y Talento Humano, a la mano de la organización definen de manera clara los horarios correspondientes a cada trabajador a la hora de iniciar su relación laboral, asimismo se le informa cuando inicia la jornada de trabajo, la hora en que finaliza y los tiempos de descanso correspondientes. De esta manera el trabajador que cumple con su horario y con su trabajo se convenza, a la hora que la organización decida poner un control de asistencia, esto no lo perjudica, sino que lo beneficiaria.

Cabe destacar que la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. incentiva a los trabajadores a cumplir con sus horarios de labor correspondiente, con reconocimientos y talleres de Desarrollo y crecimiento Personal, los cuales son financiados por la organización en pro a un mejor desenvolvimiento del trabajador en sus labores diarias a realizar dentro de la organización.

Tabla 8

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Salario)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	0	30
Porcentaje	100%	0%	100%

En este ítem el 100% de los trabajadores al iniciar la relación laboral con la organización fueron informados del sueldo y salario asignado por la labor a desempeñar, al respecto. El art. 104 de la LOTTT señala que es todo lo que se le entrega al trabajador en retribución a su servicio, sea que se pague en dinero, o en bienes y servicio, así como otras facilidades dadas al trabajador.

Al respecto se puede decir que la empresa cumple con el trabajador dándole a conocer antes de que ocupe un puesto de trabajo, cual es la remuneración que recibirá o pague en dinero o en bienes y servicio, el derecho a recibir el pago de sus días de descanso semanal y días feriados. Dejando claro que salario no es solo lo que el trabajador recibe en dinero al final de la semana o quincena, sino que incluye una serie de extras, beneficios o subsidios que la empresa otorga al trabajador.

En este sentido, cabe resaltar que la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. está comprometida, a la hora de ingresar un personal a la organización, dejando claro cuál será la remuneración que este recibirá por la prestación de su servicio, en cada una de las actividades, responsabilidades y deberes asignados al momento de su contratación. Siendo esto un factor positivo para la relación trabajador-empresa demostrando así el apoyo que la misma para una mejora en la calidad de vida personal y de su familia.

Tabla 9

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Riesgos)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	13	17	30
Porcentaje	43%	57%	100%

Los datos arrojados, reflejan que, un 57% de los trabajadores no se les informó de los riesgos que podían generarse al momento de realizar sus labores diarias, siendo esto una debilidad de la organización debido al desconocimiento de los mismos, pudieran incurrir en alguna falta, incidente o accidente laboral.

De esta manera, se hace necesario resaltar lo que nos indica la Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo, la cual expresa en su art. 53 literal 1 señala que deben ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos. Ello en consecuencia, por el incumplimiento de la misma la empresa incurriría en una infracción administrativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, con multas hasta de veinticinco (25) unidades tributarias, por cada trabajador expuesto a condiciones inseguras de trabajo y en cierre de la organización de tres (3) días.

Cabe destacar que el 43% que afirmó a ver sido informado de los riesgos que podían surgir al momento de desempeñar las actividades diaria asignadas, es el personal que tiene menos de 8 años en la organización. Siendo este el tiempo que tiene conformado el comité de seguridad y salud laboral dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

Tabla 10

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Nivel Jerárquico)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	18	12	30
Porcentaje	60%	40%	100%

Se constató que el 60% de los trabajadores tienen conocimiento del nivel jerárquico que ocupan dentro de la organización, lo que indica que la empresa específica a los trabajadores a la hora de iniciar su relación laboral la estructura jerárquica organizativa interna. De esta manera, se establece al trabajador el orden de superioridad o subordinación en el espacio de trabajo. Tal como lo indica Marín, A. (*ob. cit.*), el nivel jerárquico señala las diferentes posiciones y el orden de prioridad formal de un trabajador, señalando cada una de las tareas, responsabilidad, mando y comunicación que debe cumplir en su entorno laboral, es decir unos que mandan y a otros que obedecen.

Por consiguiente, cuando un trabajador tiene definido el nivel jerárquico dentro de la organización, conocerá de manera clara a la hora de cualquier situación que se presente en su puesto o área de trabajo, a quién dirigirse para informar o consultar su vinculación, es decir nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo, asimismo permite la integración y coordinación de las responsabilidades o actividades a desarrollar.

De esta manera, el personal en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. tendrá definido cuáles son sus superiores, jefe inmediato y compañeros de trabajo, a la hora que se le presente alguna consulta o solicitud en su jornada de trabajo. Logrando así, un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente, con trabajadores enfocados al logro de las metas propuestas por la organización.

Tabla 11

Distribución de frecuencia de análisis de puesto y perfil requerido y Sub Indicador (Responsabilidad)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	10	20	30
Porcentaje	33%	67%	100%

Se observa que el 67% de los trabajadores no tienen definido de manera, clara detallada y formal, las actividades que deben desarrollar una vez que se encuentran en el área de trabajo; en este sentido, se puede apreciar la debilidad que presenta la organización y el departamento de Gestión y Talento Humano a la hora de ingresar un trabajador; es decir no se le facilita la información como lo establece el manual de normas y procedimientos de la organización. En este sentido, Bittel, L. (*ob. cit.*), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

La empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. no le hizo entrega de manera formal o escrita a los trabajadores de las responsabilidades y deberes del cargo que van a ocupar, lo que genera cierta confusión para el desarrollo de sus actividades.

Es por esto, que el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades, motivación, claridad y aceptación del rol, oportunidades, responsabilidad y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Pero si este desconoce sus responsabilidades y deberes dentro de la organización o entorno laboral, se puede generar rendimiento insuficiente, ya sea cualitativo o cuantitativo, desmotivación o algún riesgo laboral que genere en el trabajador malestar físico, mental, social, algunas afecciones o enfermedades ocupacionales.

Tabla 12

Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Interno)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	21	09	30
Porcentaje	70%	30%	100%

Según los datos obtenidos, se puede apreciar que los empleados apoyan la idea de usar la fuente de reclutamiento interno para la búsqueda de personal. Por consiguiente Aponte, J. (*ob. cit.*), señala el reclutamiento interno como la posibilidad de localizar aspirantes calificados, que se encuentran dentro de la organización ubicados en puestos de trabajo, vinculados a la empresa. Lo que permitirá al aspirante la oportunidad de desarrollo al personal dentro de la organización. Lo que indica, la utilidad de él reclutamiento interno en la organización, con la finalidad de cubrir la vacante mediante la promoción de empleados.

De este modo, cuando se habla de reclutamiento interno dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. está considerando, que los trabajadores son bien conocidos y se facilita el proceso de reclutamiento y selección, conocen las normas generales de la organización, ahorro de gastos en una selección, ahorro en el tiempo de formación y rentabilizar al máximo las inversiones de formación del trabajador, la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus compañeros y colaboradores, posible mantenimiento de la masa salarial, creando así un buen clima laboral y la disminuyendo el riesgo de rechazo o fracaso en la selección.

Esto deja en evidencia como se siente el 70% de los trabajadores con la organización, es decir de surgir una vacante de puestos y cumplir con las exigencias del mismo, podrían participar como postulantes dentro de la empresa.

Tabla 13

Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Externo)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	28	2	30
Porcentaje	93%	07%	100%

Según la opinión de los encuestados, se observó que un 93% afirman que se debe utilizar la fuente de reclutamiento externo, de no existir un postulante dentro de la organización. Para Geralbert, M. (*ob. cit.*) se inicia acudiendo a fuentes ajenas a la organización, exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización, ofertante, entre otros). Y lo que se requiere (título académico, edad, sexo, experiencia laboral, entre otros).

Cabe mencionar que el reclutamiento externo es la alternativa indicada de utilizar, de no poseer un talento humano dentro de la organización para un puesto vacante. Este nos puede generar nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa, permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas, renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa, aprovechando así las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Es por ello que muchas organizaciones prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

La empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. tomaría la decisión de aplicar la herramienta más oportuna para ubicar los posibles candidatos, bien sea por medio de redes sociales, fuentes propias de la empresa, oficinas de empleo, anuncios de prensa, centros educativos, empresas de selección y búsqueda directa o agencias privadas de colocación.

Tabla 14

Distribución de frecuencia de reclutamiento de los candidatos y Sub Indicador (Publicidad)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	00	30
Porcentaje	100%	00%	100%

Los encuestados manifiestan, estar de acuerdo en apoyar a la organización en cuanto al uso de la publicidad para la captación y selección de personal. Para ello se tomaría en consideración; las fuentes propias de la empresa, oficinas de empleo, anuncios de prensa y en internet, centros educativos, empresas de selección y búsqueda directa, empresa de trabajo temporal, agencias privadas de colocación.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, Geralbert, M. (*ob. cit.*), indica que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

La Empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. sostiene que cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Tabla 15Distribución de frecuencia de Preselección de los candidatos y Sub Indicador (Perfil)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	22	08	30
Porcentaje	73%	27%	100%

Los trabajadores manifiestan en su mayoría tener afinidad con el cargo que ocupan actualmente, siendo esto indispensable para la administración de los recursos humanos, puesto que le provee de información sumamente necesaria de cada puesto de trabajo. Por su parte Alles, M. (*ob. cit.*), señala que toda organización debe contar, por escrito con una breve descripción de todos los puestos que la integran.

Contar con un perfil de puesto adecuado podemos seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. Esto permitirá asegurar la no repetición de tareas.

De esta manera, el perfil de cargo permite de recopilar las calificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

En la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. el 73% de los trabajadores manifiestan sentirse identificados con el puesto que están ocupando lo que genera un armónico clima organizacional dentro de cada área de trabajo y su plantación exitosa de los recursos humanos de las empresa de cualquier nivel.

Tabla 16

Distribución de frecuencia de Preselección de los candidatos y Sub Indicador (Profesiograma)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	00	30%	30
Porcentaje	00%	100%	100%

El 100% de la población, indica no se le fue entregado un profesiograma del puesto que ocupa dentro de la organización. A pesar de constatar que el departamento de Gestión y Talento Humano y la organización a la hora de ingresar le dio a conocer de manera verbal sus responsabilidades, obligaciones y deberes asignados. Al respecto, López, J. (*ob. cit.*), señala que los profesiogramas son la expresión gráfica o no, de un puesto de trabajo dentro de las organizaciones. Son los que establecen cada uno de los requerimientos y exigencias necesarias para la realización eficaz de un trabajo (p. 42).

Esta herramienta es indispensable para pronosticar el éxito de un candidato. Aunque conozcamos muy bien sus aptitudes, formación, destrezas, entre otras. Debemos conocer lo más exactamente posible las exigencias del puesto. De no conocer estas exigencias se podrían cometer dos errores: sobrevalorar ciertos rasgos o aptitudes que no sean relevantes para el puesto y podremos emitir un pronóstico errado de los candidatos.

Resulta claro, que en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. al no utilizar esta herramienta dentro del departamento de Gestión y Talento Humano se puede estar dejando de evaluar ciertos aspectos importantes a la hora de reclutar y seleccionar candidatos a un puesto laboral vacante. Siendo esta una fuerte debilidad organizacional, que puede influir en la visión objetiva del trabajador dentro de la organización, debido a que el mismo no tendría una visión clara de cada una de las responsabilidades y exigencias de la organización.

Tabla 17**Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Conocimiento)**

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	00	30%	30
Porcentaje	00%	100%	100%

Se logró observar que el 100% de los encuestados concuerdan en afirmar que no se les ha evaluado sus conocimientos y destrezas dentro de la organización. Dejando en evidencia la desmotivación y falta de estímulo en la mayoría de los trabajadores. Lo que genera, dificultad de orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, resta transparencia al sistema de estímulos y promociones. Chiavenato, I.(*ob. cit.*), señala la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo dentro de su ambiente de trabajo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

En consecuencia, se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad y el clima laboral. Al no existir un sistema que promueva la equidad del personal, y no recibir retroalimentación oportuna se puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino, perdiéndose así la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborar de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, por no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

En la empresa PAVICA se está dejando a un lado el estímulo de los trabajadores, para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas y la oportunidad para hacer una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control de cada trabajador.

Tabla 18

Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Entrevista)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	00	30	30
Porcentaje	00%	100%	100%

Se logra visualizar, al igual que en ítems anterior, que al 100% de los trabajadores no se les ha realizado algún tipo de entrevista para conocer su afinidad con su puesto de trabajo. Nos encontramos una vez más, con la falta de evaluación de desempeño laboral, dentro de la empresa PAVIC.A. Díaz y León (Ob.Cit.) indica la entrevista como un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar a un trabajador en para un puesto de trabajo.

No obstante, se está dejando aún lado, dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales, la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Es por esto, al dejar de aplicar esta herramienta dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. se está dejando de identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, de señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que esperan de ellos, para de esta manera dinamizar su política de Talento Humano y permitiendo ser los posible candidatos a un puesto vacante dentro de la organización, tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes, destrezas y experiencias dentro de la organización.

Tabla 19

Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Elección)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	21	09	30
Porcentaje	70%	30%	100%

Se constató que el 70% de los trabajadores afirman ser los más aptos para ocupar el cargo actual. Es decir, los mismos se sienten identificados con las labores que realizan en su sitio de trabajo. Chiavenato, I. (*ob. cit.*), expresa que es en esta fase de selección se realiza la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es decir escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. Es decir, los trabajadores se sienten satisfecho haber sido elegido para el puesto que están ocupando.

De este modo, cuando se habla de los beneficios de seleccionar un candidato adecuado al tener un puesto vacante, se debe considerar; dentro de cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, muchas veces, los dueños del negocio están tan enfocados en los costos y estrategias comerciales para incrementar los ingresos de la compañía, que se olvidan que el triunfo en dichas estrategias depende directamente de la calidad del capital humano con el que cuenta la empresa.

En términos reales, la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. ha tomado en cuenta las destrezas, nivel de estudios, experiencia, afinidad con el puesto, aptitudes y características de personalidad con el 70% de los trabajadores, lo que ha permitido el éxito en la organización. Siendo el talento humano, el que puede desarrollar cada una de las competencias y desafíos organizacionales, para lograr la visión y metas de las empresas.

Tabla 20

Distribución de frecuencia de Selección y Sub Indicador (Habilidades)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	18	12	30
Porcentaje	60%	40%	100%

Los datos arrojados reflejan, que el 60% de los trabajadores opinan que sus habilidades pueden ser mejor aprovechadas por la organización en un cargo distinto al actual. Lo que afirma la debilidad que tiene la organización, al no realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores, a pesar de sentirse identificados con su puesto de trabajo, se sienten en la necesidad de conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, conocer sus fortalezas y debilidades, para que de esta manera, se tomen en cuenta. Así mejorar su cargo por medio de (programas de entrenamiento, seminarios, entre otros.) y los que la empresa deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros,).

De igual forma, Barquero, A. (*ob.cit.*) indica la elección como un proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permiten una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización (p. 17).

Resulta claro que al no evaluar, cada cierto tiempo las habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. Los trabajadores a veces sienten que la empresa no confía en ellos para poder llevar a cabo un trabajo de calidad o por momentos pueden pensar que están siendo constantemente observados a ver si se equivocan. Asimismo, el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de objetivos establecidos por la empresa.

Tabla 21

Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Selección)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	00	30
Porcentaje	100%	00%	100%

Según la opinión de los encuestados se observó que el 100% está de acuerdo en implementar el Assessment Center en la empresa PAVIC.A, como estrategia para la captación del personal adecuado. El cual Grados, J. (*ob. cit.*), señala que es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para el ingreso o evaluación de candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa. Para ello se utilizan varias técnicas de evaluación (p. 12). La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

El Assessment Center, busca evaluar las conductas de sus candidatos en diversas situaciones aplicadas por el evaluador, se considera una herramienta ya que permite y ayuda a facilitar la realización del proceso de selección. Dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. Se sugiere la implementación de esta técnica, ya que la evaluación es vivencial, los evaluadores capacitados para ello, observan el comportamiento de los evaluados, con respecto a ejercicios especialmente diseñados para poner de manifiesto conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que, forman parte de competencias previamente consideradas para un puesto vacante.

Estas actividades son efectivas ya que el candidato se enfrenta a las diversas situaciones que existen dentro de las organizaciones. Para que se logre este objetivo deben basarse en los comportamientos que estén relacionados con el puesto a ofertar, siendo realistas y coherentes. Al mismo tiempo da la oportunidad de un mayor acercamiento con los participantes.

Tabla 22

Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Promoción)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	00	30
Porcentaje	100%	00%	100%

Así como en el ítems anteriores, las percepciones entre los empleados es similar en la respuesta, apoyando la mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal con la implementación del Assessment Center, siendo esta una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados en pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada.

Grados, J. (*ob. cit.*), señala que el Assessment Center no solo evalúa, sino también impulsa el desarrollo de cualidades y aptitudes de los participantes, las cuales son de suma importancia para el desempeño laboral. Si bien la finalidad es predecir la conducta, es importante señalar que a través de la conducta se verá reflejado el desempeño, por ello es importante realizar detalladamente el diseño de la vacante a ofertar y con esto aplicar las simulaciones correctas, dando resultados y conclusiones mucho más asertivas.

Siendo esto un beneficio para el departamento de Gestión y Talento Humano de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. ya que le permitiría disminuir el riesgo de captar un candidato equivocado, que le genere retraso, gastos, entre otros. De la misma manera podría ser aplicado al talento humano que se encuentra dentro de la organización como herramienta de evaluación de desempeño laboral, es decir, tendrá a su disposición una estrategia que podrá ser utilizada en algunas de las debilidades internas que posee el departamento de Talento Humano.

Tabla 23

Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Diagnostico)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	00	30
Porcentaje	100%	00%	100%

Se constató que el total de los encuestados, opinó que esta estrategia permitirá traer beneficios al departamento de Gestión y Talento Humano, logrando así identificar las necesidades que existen dentro de la organización, para que se logre un desarrollo y crecimiento en el departamento. En este sentido, Grados, J. (*ob. cit.*), coincide en afirmar que esta etapa es la que provee el insumo, para evaluar cuáles y en qué grado un participante posee una competencia. Su aplicación puede cumplir distintos objetivos entre los cuales se encuentran: selección de personal, una correcta planificación de carrera, detección de necesidades y enseñar a los directivos, coordinadores o supervisores a ser evaluadores.

Es por ello, que la implantación de esta estrategia, dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. proporcionará al departamento de Gestión y Talento Humano, la igualdad de oportunidades a los candidatos, porque pueden demostrar habilidades bajo un mismo método, minimizar cualquier tipo de sesgo de evaluación, dando a la organización una visión más objetiva sobre los logros y capacidades de los candidatos.

Al mismo tiempo se puede tener un conocimiento profundo de sus profesionales y proporciona a los candidatos un autoconocimiento de sus capacidades, aptitudes, limitaciones y competencias, haciéndolos participar de forma más directa en su desarrollo profesional, dando la oportunidad de un mayor acercamiento con los participantes, permitiendo a los evaluadores captar y evaluar todas las competencias previstas para el puesto.

Tabla 24

Distribución de frecuencia de Assessment Center y Sub Indicador (Desarrollo)

	Alternativas		Total
	Si	No	
Encuestados	30	00	30
Porcentaje	100%	00%	100%

Los trabajadores de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A, consideran que el Assessment Center, les permitirá impulsar el desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo, orientándolos a enfrentar los problemas y desafíos que se les presente en su entorno laboral. La ventaja que tiene el aplicar un proceso de Assessment Center en comparación con otras técnicas. Es que el A.C. utiliza en la selección de personal, la metodología de precisión y objetividad de las observaciones realizadas por los diversos evaluadores, que deben estar capacitados, de esta manera al comparar el comportamiento situacional basándose en las competencias que tiene el individuo con los parámetros establecidos, serán mucho más precisos los resultados obtenidos, así como las medidas a realizar beneficiaran a la organización.

Es por ello, que se hace necesaria de la implementación del Assessment Center en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A, debido a que los trabajadores y directivos valoraren y analicen el potencial, capacidad y experiencia de las personas que están dentro o a su vez optando por una oportunidad laboral en la organización. La ventaja que tiene el Assessment center en comparación con las técnicas que comúnmente conocemos, es que realiza un mayor estudio y análisis a los evaluados, existe un mayor enfoque en como realizan ciertas cosas a través de los conocimientos, basándose en experiencias pasadas. Lo que generará una mayor aceptación de los resultados, para los candidatos, trabajadores y Directores en General, demostrando de esta manera ser la estrategia indicada a aplicar dentro de la organización.

4.2Diseño de Estrategias Gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

En la actualidad las organizaciones se deben adecuar al desarrollo y evolución empresarial de los mercados, los procesos cada vez más computarizados y la producción cada vez más flexible, capaz de ajustar con poco tiempo a la demanda de los productos o servicios. Por ello deben desarrollarse nuevas estrategias empresariales que permitan el progreso interno de las empresas, tal como es la Gestión de Talento Humano.

Existen diversas herramientas que se utilizan para el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Actualmente tenemos una técnica como es el Assessment Center la cual abarca todas las fronteras y desplaza todos los esquemas tradicionales. El método del Assessment Center puede lograr que las empresas se diversifiquen entre ellas no solo por sus capacidades económicas y tecnológicas, sino también por el talento humano, el cual es capaz de para adaptarse de manera cómoda a situaciones eventuales y variables.

Todo lo antes expuesto llevo a la autora a desarrollar la presente propuesta denominada "Estrategias Gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A." basado en el modelo de Assessment Center. Esta se aplicó por medio de un caso real en un puesto vacante que existía en la organización, con el objeto de proporcionar la selección de competencia de manera eficaz, captando el talento humano idóneo, permitiendo una interacción que generó el trabajo en equipo. Este modelo diseñado para la organización, se procederá a aplicar cada vez que surja una vacante en cualquier cargo.

La misma se llevó a cabo el día 18 de Agosto del año 2014 entre las 8:00 am a 12:30 pm desarrollando cada una de las etapas del Assessment Center, como son la etapa de preparación, aplicación y análisis de resultados, con cada uno de los candidatos seleccionados por la organización.

4.2.1. Justificación de la Propuesta

La elaboración de esta propuesta es importante debido a que en el desarrollo de la investigación la información obtenida permite apoyar la idea de la investigadora en cuanto la necesidad de implementar Assessment Center como Estrategia Gerencial para la selección y reclutamiento de personal calificado, donde se toman en cuenta todos los aspectos importantes de la organización: entre los cuales se mencionan; la búsqueda del talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante que tenga la empresa en el momento determinado. Tomando en cuenta sus cualidades aptitudinales y actitudinales que sirve para analizar las habilidades de cada uno.

De esta manera la propuesta está orientada a predecir comportamientos futuros de los participantes y la posible adecuación de los trabajadores al puesto de trabajo se maximiza evitando, en lo posible, que el puesto de trabajo se quede grande o pequeño para los conocimientos, capacidades y habilidades que presenta el candidato. Todo esto se pudo demostrar en el caso real que se desarrolló dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. donde se combinó herramientas de naturaleza cuantitativa con otras de procedencia cualitativa, generando la información necesaria, para que los evaluadores una vez desarrollada cada una de las etapas del Assessment Center, tomaran la decisión de cuál sería el candidato idóneo a ocupar el puesto vacante de Coordinador de Compras que había en la empresa.

4.2.2 Objetivos

- Especificar las actividades que comprende el Assessment Center como estrategia gerencial para el reclutamiento y selección de personal profesional mediante un caso real.
- Elaborar un modelo del perfil y de competencias de cargo en la empresa PAVICA, para llevar a cabo el desarrollo del Assessment Center a través de un caso real.
- Aplicar la técnica de Assessment Center en la empresa PAVICA, como estrategia de selección y reclutamiento de candidatos potenciales calificados.
- Aportar a la empresa PAVICA la herramienta del Assessment Center como

técnica de selección y reclutamiento de candidatos potenciales calificados.

4.2.3 Beneficios de la Propuesta

Evaluar de manera eficaz de competencias actuales y del potencial de desarrollo de los candidatos que ingresan en a la organización, a partir de las diferentes técnicas utilizadas en el Assessment Center que posibilitan la detección de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, entre otros.

4.2.4 Diseño del Assessment Center

4.2.4.1. Etapa de Preparación

Pavimentos y Vialidad C.A.se encuentra en la búsqueda de un talento humano para el cargo de Coordinador de Compras, por ello se permitió la aplicación de un caso real planteado por la investigadora. Para el cual se solicitaron los siguientes aspectos:

A) Selección de Moderador y Evaluadores

La persona que ejerció el cargo de moderador fue la investigadora, la cual cuenta, con experiencia en procesos de selección y con competencias de manejo de grupo, comunicación efectiva y flexibilidad.

Los evaluadores fueron: El asesor corporativo empresarial de gestión humana de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. y la analista del departamento de Talento Humano.

Entrenamiento de los evaluadores: El moderador y los evaluadores recibieron una capacitación de 8 horas con el Grupo Consultor Kepler C.A. en reclutamiento y selección por competencias aplicando el Assessment Center.

B) Aspectos Logísticos

Lugar y Fecha del evento. El Assessment Center se aplicó en las siguientes fechas:

-Entrevista con los candidatos: 13 de Agosto del 2014

- Aplicación de la Prueba Piloto: 18 de Agosto del 2014 en las Instalaciones de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. Sala de Conferencia.
- Ejercicios de Simulación. Sala de Conferencia de la Empresa
- Entrevistas y retroalimentación: Sala de Conferencia.
- Duración del Assessment Center: Medio Día
- Disposición Física: Se utilizó la sala de conferencias, punto de encuentro para reuniones.
- Recepción y Ubicación de los participantes: Los participantes fueron recibidos a las 8:00 am por la Asistente de Talento Humano de la Empresa y se ubicaron en el salón de conferencias.
- Material: el auxiliar de Talento Humano y la investigadora se encargaron de manejar todo el material que se utilizó durante la aplicación del Assessment Center, los materiales de los participantes y de los observadores, para los ejercicios de presentación y simulación.
- Coffee Break: a los participantes se les ofreció un refrigerio a las 10:00 de la mañana. (Café, sándwiches y jugo de frutas natural)

C) Perfil Profesional (Coordinador de compras)

- Nivel Educativo: T.S.U./Ingeniero Industrial / Administrador con experiencia de 03 años en compras industriales, mecánicas y cadena de suministro.
- Área de conocimiento específico: Administrar recursos humanos y materiales. Relaciones públicas. Planear, organizar, dirigir y controlar actividades sobre Compras, y Logística. Elaboración de cotizaciones, requisiciones y órdenes de compra. Sistemas de Administración de Almacenes. Realizar inventarios. Atención y seguimiento a proveedores y clientes. Manejo de Microsoft Office.

La empresa Pavimentos y Vialidad C.A. cuenta con un manual de normas y procedimientos internos, el cual no fue facilitado para el desarrollo de la investigación. Es por ello que la investigadora diseñó un perfil para el cargo vacante de Coordinador de Compras. Lo que permitirá evaluar las competencias de los aspirantes en el proceso de selección y reclutamiento.

PERFIL DEL CARGO COORDINADOR DE COMPRAS					
Título del Cargo		Coordinador de Compras			
Unidad Organizativa		Pavimentos y Vialidad C.A.			
Supervisor Inmediato		Director			
Estructura Funcional		Funciones Específicas			
<pre> graph TD Director[Director] --- CC[Coordinador De Compras] CC --- Clientes[Clientes] CC --- Proveedores[Proveedores] </pre>		<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de proveedores y mercancías, planificación de compras. -Control de presupuesto anual. Elaborar órdenes de compras -Control de Caja Chica. -Definir, clasificar los proveedores según su perfil, tercerización, convencional. -Tramites oportuno al pago de proveedores. -Procurar comprar el material más bajo posible en línea a la calidad y servicio requerido. -Cualquier otra actividad inherente a su responsabilidad final, en apoyo a la gestión productiva de la empresa y a su propio desarrollo profesional. 			
Propósito General					
Garantizar la efectividad y productividad del proceso de compras de materiales y suministros de la empresa Pavimentos y Vialidad.C.A.					
RECURSOS HUMANOS			DEPARTAMENTO		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Trabajador:

Figura 2. Descripción del Cargo y perfil del Coordinador de Compras

Fuente:Lossada(2015).

D) Levantamiento de información para diseñar los ejercicios de simulación

Se realizó una entrevista con un Asesor de Compras exitoso al cual se le solicitó que indicara una situación difícil que se le había presentado a un coordinador de compras de un grupo y contara como este había manejado la perseverancia, presión, orientación al cliente, orientación al logro, comunicación efectiva, flexibilidad y negociación, de la misma manera se le solicitó, una situación difícil que se le hubiese presentado, con el analista de Talento Humano y con un proveedor difícil y que comentara como había manejado cada una de estas situaciones.

Estas experiencias se tomaron en cuenta para plantear el ejercicio de simulación que cada candidato desarrollaría en la ejecución del Assessment Center.

E) Estructuración de ejercicios

Se diseñaron dos ejercicios: uno de presentación y uno de simulación de actividades diarias que desempeña un coordinador de compras, las cuales fueron tomadas por las indagaciones de campo realizadas. En cuanto al ejercicio de presentación, es un ejercicio donde los participantes hacen una presentación personal a los evaluadores.

Asimismo, para el ejercicio de proveedor especial, se utilizó una de las técnicas de evaluación del Assessment Center como es: Desempeño de roles (role playing): también conocida como dramatización, la cual consiste en que los candidatos sean los encargados de representar una situación real, deben actuar de acuerdo al rol asignado, esto permite que sea más interactivo el aprendizaje, además da la oportunidad a los participantes para desarrollar la habilidad como expositores.

Los ejercicios fueron aprobados por el asesor y analista de Talento Humano, con el fin de que validaran si el lenguaje era claro y no se prestara para confusiones con los participantes.

Tabla 25

Competencias evaluadas en los Ejercicios

Ejercicios de Competencia a evaluar	Ejercicio de Presentación	Ejercicio de Simulación de Proveedor Especial
Comunicación Efectiva	X	
Organización	X	
Perseverancia		X
Manejo de la presión		X
Orientación al logro		X
Flexibilidad		X
Capacidad de negociación		X
Cierre de Compra		X

Fuente:Lossada (2015).

4.3 Aplicación del Assessment Center como estrategia gerencial para el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

Para la preselección de los participantes, se realizó una selección de tres hojas de vida, las cuales fueron seleccionadas por la Analista de Talento Humano y el Asesor de Gestión Humana de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. Siendo estos tres los que reunieron los requisitos de educación y experiencia, los cuales se ajustaban al perfil del cargo de Coordinador de compras, (Candidato n° 1 Ingeniero Industrial),(Candiato n°2 Administrador), (Candidato n°3 Administrador). A estas personas se les aplicó la prueba piloto de Assessment Center diseñada para la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

A) Entrevista a los participantes

Para todo proceso de selección es necesario realizar entrevistas a los candidatos que están optando al cargo vacante. En este sentido la entrevista la realizó el Asesor de Gestión Humana. El cuál está capacitado para validar los elementos básicos de un talento humano, la misma se realizó el día 13 de Agosto del 2014 en el departamento

de Talento Humano, iniciando a las 9:00 am hasta las 10:30 am, atendiendo media hora a cada participante.

El Asesor de Talento Humano busca validar los siguientes factores:

- Datos básicos del perfil.
- Proyección en el área de compras.
- Trayectoria profesional y cargo actual.
- Transición a incidentes críticos positivos y negativos.
- Focalización sobre competencias específicas del cargo (situación laboral pasada exitosa, tarea, acción, resultado).

Al finalizar las entrevistas, se les informo de manera individual a los candidatos que deberían asistir el día lunes 18 de agosto del 2014 para realizar la prueba piloto de la estrategia gerencial Assessment Center. Posteriormente, el asesor entregó a la analista de talento humano la guía de entrevista y la Hoja de vida de cada participante, una vez evaluado los factores correspondientes, con el resultado de la calificación, confirma que estos tres candidatos están aptos para optar al cargo vacante de Coordinador de Compras.

B) Desarrollo del Assessment Center

- Agenda del Assessment Center

Los candidatos se recibieron a las ocho de la mañana por la auxiliar de Talento Humano, estos fueron llevados a la sala de conferencia, donde se les dio la bienvenida por la moderadora y los evaluadores, se realizó una breve explicación de lo que esta porvenir y del área de compras.

Se les hizo entrega a los candidatos de la agenda del día y de cada una de las actividades a realizar en el Assessment Center, al finalizar se les solicito si había alguien que no quisiera participar, a los que todos contestaron que continuaban.

Posteriormente, se les dio a conocer cada una de las actividades que se desarrollaran y cuáles serán los objetivos que se desean alcanzar, iniciando así la actividad planificada.

Tabla 26

Planificación de la Agenda

Hora	Actividad
8:00 a.m. a 8:30 a.m	- Recepción, Presentación y explicación de las actividades a realizar. Aceptación de los candidatos a participar. - Presentación de moderador y evaluadores
8:30 a.m. a 9:00 a.m.	- Ejercicio de presentación.
9:00 a.m. a 10:00 a.m.	- Ejercicios de simulación de los participantes.
10:00 a.m. a 10:15 a.m.	- Refrigerio.
10:15 a.m. a 11:30 a.m.	- Entrevista con los participantes y retroalimentación.

Fuente:Lossada (2015).

a.- Recepción, Presentación y Explicación de las actividades

Una vez realizado lo planificado, la moderadora inició la prueba piloto con el ejercicio de presentación. Para ello se les hizo entrega a cada participante de una revista, hojas blancas, pegante y un marcador. Se les comunico a los participantes que deberían presentarse en cinco minutos a sus compañeros de una manera creativa y que contaban con 15 minutos para la preparación.

En el momento del desarrollo de la actividad los evaluadores observaban: si se caracterizaban por actuar y desenvolverse sin problema en situaciones de alta tensión, debido al corto tiempo que tiene para desarrollar esta actividad, cuál fue el nivel de compromiso de cada participante con la actividad, si utilizaba los materiales entregados, a la hora de su presentación, a que le dio prioridad, si fue claro y coherente a la hora de hacer su presentación, y si en su presentación contempló la idea de ser un coordinador de compras de porvenir.

b.- Ejercicio de Presentación

Exposición de presentación Candidato N°1: Este candidato de manera muy organizada tomo ciertas imágenes de la revista donde se observaban personas

trabajando, hablando por teléfono y desarrollando actividades dentro una oficina. Armo un mapa mental con estas imágenes, colocó su nombre y su profesión en el centro de la hoja. De esta manera inicia su presentación al grupo. Señalando posterior a su nombre y su profesión como Ingeniero Industrial, que es egresado de la Universidad de Carabobo desde 10 años y 8 años de experiencia, que venía de trabajar en una empresa privada por 5 años como Analista de Inventario el cual le permitió conocer todo los materiales, proveedores, clientes, con los cuales trabajaba la empresa, afirmo que en varias oportunidades le toco cubrir el puesto de supervisor de Compras, debido a que la persona que estaba asignado en ese cargo tenía que ausentarse de la empresa. Procedió a dar las gracias por la atención prestada y dio paso al siguiente participante.

Exposición de presentación Candidato N°2: El candidato primero observo la revista haciendo una visión de lo que podría utilizar para su presentación, posteriormente tomo imágenes de maquinarias, repuestos, personas en una reunión y un individuo trabajando, organizándolo de la siguiente manera: el individuo lo coloco en el centro de la hoja y le escribió Coordinador de Compra, las imágenes restantes las coloco en nubes, y en la esquina de la hoja coloco una imagen de familia. De esta manera al iniciar su exposición indica su nombre y su edad, luego procede a explicar su lámina señalando, todo coordinador de compras debe tener en cuenta una serie de aspectos como lo son; los proveedores, y la mercancía que tiene que adquirir, por ello debe planificar cada una de las actividades que desarrollara dentro de su puesto de trabajo. No dejando a un lado el compromiso organizacional y la proyección dentro de su puesto de trabajo con los demás departamentos. Ya que la responsabilidad del coordinador de compras es suministrar materiales a la Empresa Pavimentos y Vialidad C.A. Explicando que así él se visualizaba dentro de su puesto de trabajo, que era una persona casada con una hermosa hija de 4 años de edad.

Exposición de presentación Candidato N°3: Este candidato elaboro una lámina donde plasmó: Administrador con amplio conocimiento en el área de compras y coloco unas imágenes de personas trabajando. Inicio su presentación dando a conocer su nombre su profesión, con experiencia en la rama administrativa por 5 años,

explicando que ejerció varios puestos dentro de la organización donde laboró por última vez dentro de ellos en el departamento de compras. Actualmente, se está desarrollando como profesional debido a que realiza una especialización en Finanzas Corporativas los días sábado y desearía pertenecer a la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. como coordinadora de compras para aportar todos los conocimientos que posee y señala estar abierta y dispuesta a aprender esta nueva experiencia laboral.

Anotaciones:Una vez que cada participante dio a conocer al grupo su presentación, compartiendo información de su vida personal, laboral, familiar y otros aspectos que consideraba que pudieran servir para desempeñarse eficientemente como coordinador de compras, los evaluadores tomaron en cuenta las respectivas observaciones permitiendo tener una idea de cuál sería el posible candidato para el cargo vacante. Posteriormente se pasa a realizar el siguiente ejercicio.

c.- Ejercicio de Simulación

En este ejercicio se explicó a los candidatos, que es la representación de una situación de la vida diaria, dentro de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. como Coordinador de Compras. Para hacer una simulación real, se tomó un proveedor de la empresa, y uno de los productos de materia prima que se deseaban adquirir. Contando con la colaboración de la analista de Administración para personalizar al Coordinador de Carga de la empresa PDVSA.

La actividad de juego de roles se enfocó, en que el participante debe negociar con un proveedor difícil. A la empresa PDVSA se le realiza una programación de gandolas de asfalto líquido. Está ubicada en Amuay (Punto Fijo), todo esto se realiza con una semana de anticipación, siendo esta la materia prima de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. para la preparación y elaboración del asfalto que vende a sus clientes (La empresa Pavimentos y Vialidad posee su transporte y chofer propio, para retirar dicho producto). Este proveedor debe despachar una gandola diaria de este material. Debido a que, de no hacerlo, la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. no podrá cumplir el despacho de asfalto a cada uno de los clientes que realizó la compra del

mismo, para atender obras públicas o privadas del estado, retrasando así el despacho del mismo, lo que generaría incomodidad, insatisfacción, falta de compromiso el despacho con sus clientes.

Los candidatos se encontraron, con la situación de que por error del programador de la empresa PDVSA no proceso la información y se deja de despachar una gandola de asfalto líquido de las programadas con anticipación(esta información en suministrada por el chofer de la empresa PAVICA) que se encuentra en las afueras de la refinería de Amuay esperando para cargar. Se les indica que deben asumir el cargo de Coordinador de Compas y tienen la posibilidad de resolver esta situación hasta las nueve de la mañana, debido a que la empresa PDVSA genera sus cargas de gandas hasta esa hora y de no estar en programación, se procede a planificar la del día siguiente. Lo que generaría a la empresa PAVICA,gastos en el pago de chofer y retraso en la elaboración del producto.

Cada participante debe generar una posible solución para solventar esta situación. Se les coloco a su disposición un teléfono móvil de la empresa y computadora con internet y los números de teléfonos correspondientes para contactar al proveedor.

Los evaluadores en el desarrollo de este ejercicio pudieron observar si el candidato asumió el cargo de Coordinador de compras, explicó la situación y defendió con argumentos su posición, se desenvolvió bien ante la situación de alta tensión, si se expresó de manera acertada, identifico los requerimientos del proveedor, escucho al proveedor, logro que se cargara y despachara la gandola de asfalto líquido.

Candidato N°1: El primer candidato inicio el desarrollo de su situación llamando a la empresa PDVSA, directamente al programador, solicitándole una explicación del porque la programación que ya fue enviada y planificada, no permitía despachar la gandola que está afuera pendiente por cargar. El despachador alega que no fue error de él que en su programación no se encontraba por ninguna parte que la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. Había hecho programación la semana anterior.

Ante esta situación el candidato le afirma que esa programación fue enviada y el dinero fue depositado, que por tal motivo la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

envió su chofer a cargar el asfalto líquido. El programador se disculpa informándole que el chofer tendrá que permanecer afuera de las instalaciones, mientras se solventa la situación, y que ya por el día de hoy no podrá cargar. Debido a esto el candidato le recuerda que ya tienen tiempo trabajando de esa manera, que la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. retira una gandola diaria, porque en esta semana esa programación no llegó.

El programador le informa que toda programación debe confirmarse porque de lo contrario no puede garantizar el despacho. Debido a esto el candidato realiza una llamada a la planta informando que la gandola de asfalto líquido no llegaría por ende no se realizara despacho programado.

Candidato N°2: Una vez que este candidato asume su puesto de trabajo decide confirmar con el despachador de PDVSA la situación que está ocurriendo, realizando una llamada y solicitando la información necesaria, donde consigue como respuesta por parte del despachador que su gandola no podrá cargar porque no se contaba con programación de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. el candidato le informa al despachador que dicha programación fue enviada el jueves de la semana anterior y más tarde fue confirmada por vía telefónica por su asistente (MariaSanchez), siendo así el programador le pide que espere unos minutos en línea para consultar y poder darle una respuesta.

Unos minutos después el programador le informa al candidato que por error del sistema la planificación no se había cargado pero que van a tratar de solventar para que su gandola fuera despachada, que se mantenga en contacto con su chofer y este le informará. Al pasar unos minutos el candidato dramatiza, que está recibiendo una llamada del chofer donde le informan que ya está entrando a la zona de carga, y el candidato le da las gracias por informar. Posteriormente este le comunica a su jefe que la situación fue solventada y que la gandola está por cargar. Finaliza su simulación señalando que toda actividad que se le asigna a un trabajador debe tener un seguimiento para saber si se llevó a cabo.

Candidato N°3: Este candidato inicia su simulación llamando al chofer para que le informara que había sucedido. El mismo le contesta que le informaron que no

podía cargar porque no estaba en programación, finaliza esa llamada y realiza otra al programador de la empresa PDVSA. Este le pide que le informe el motivo por el que no van a cargar la gandola, una vez más el programador informa. Que su gandola no podrá cargar porque no se contaba con programación de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. el candidato le indica que la programación para el despacho de las gandas de asfalto líquido de esta semana fue enviada la semana anterior como siempre lo hacen y se confirmó el día viernes por el despachador del segundo turno.

El despachador le dice que espere en línea y que confirmara su pedido. Posteriormente el despachador le indica al candidato que efectivamente su programación fue recibida pero que no recibieron el pago de las mismas y es por ello que el despacho fue detenido. El candidato trata de negociar con el despachador pidiéndole que lo deje comunicar con el departamento de administración para solventar lo del pago, a lo que el despachador responde que ya por la hora es difícil porque las programaciones del día fueron enviadas al departamento de despacho, le pide disculpas al candidato y finaliza la llamada.

Ante esta situación el candidato realiza una llamada al Departamento de Administración e informa que la gandola no cargara el día de hoy, porque, no se realizó el pago correspondiente que estaba planificado desde la semana pasada, que por favor verifiquen que sucedió y le informen. Posteriormente el candidato informa a su jefe lo sucedido y le indica que en lo que el departamento de administración le de la información requerida él se la transmitirá. De esta manera concluyó su intervención.

Anotaciones: Por ser un juego de roles cada candidato personalizo el puesto vacante, negociando con el proveedor, lo que les permitió enfrentar la situación de manera individual y manejar el despacho del producto de una manera particular a cada uno. Este ejercicio permitió a los evaluadores las posibles alternativas que pueden generar cada candidato en busca de solución a una situación real que se les puede presentar a la hora de ser seleccionados a ocupar el puesto vacante.

Se logró evidenciar cual sería la aptitud de cada candidato, frente a una situación difícil y de presión, lo que permitió observar que tan comprometidos e identificados pudieron sentirse con las responsabilidades asignadas.

Roles desempeñados por el Moderador

- Fue el facilitador del grupo de candidatos como de los evaluadores
- Fue el responsable de impartir y explicar cada ejercicio.
- Coordinó el funcionamiento de los evaluadores y soportarlo técnicamente.

Roles desempeñados por los evaluadores

- Fueron los encargados de observar las conductas de los candidatos.
- Registraron en los formatos correspondientes las conductas observadas
- Evitaron realizar durante los ejercicios juicios o evaluaciones a hechos.
- Se abstuvieron de involucrarse en cualquier situación generada.
- Participaron activamente en la reunión de resultados y toma de decisiones
- Elaboraron los correspondientes informes.

d.- Refrigerio

Una vez finalizado el ejercicio de simulación, se pasó a tomar un refrigerio para posteriormente pasar a la etapa de evaluación.

4.4 Evaluación de los beneficios obtenidos en la implementación del Assessment Center como técnica de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.

A cada participante se les realizó de manera individual una retroalimentación semi-estructurada, con el fin de indicar a los candidatos que se había observado en cada uno de ellos, esta retroalimentación fue realizada por los evaluadores, y se diseñó un formato para realizar este proceso y algunos puntos importantes que se debían tener en cuenta a la hora de realizar este proceso.

Reunión de observadores y toma de decisiones

Una vez finalizada la agenda los evaluadores realizaron una reunión de media hora. En donde se evaluaron todos los candidatos, para esto, se tomó en cuenta los

siguientes documentos:

- Formato de entrevista realizada por el Asesor de Talento Humano.
- Hoja de vida del candidato.
- Formato de diligencias por los observadores de evaluación y calificación de cada uno de ellos de los ejercicios realizados

Los evaluadores expresaron su percepción, indicando. Los resultados en relación a los candidatos seleccionados mediante la técnica de selección y reclutamiento Assessment Center, fue en general por encima de lo esperado. Se logró una objetividad en el proceso de decisión observando en los ejercicios las competencias que estaban presentes en cada uno de los candidatos. Aun cuando se observaron brechas en las competencias evaluadas, el desempeño de los candidatos se estuvo entre los niveles 3 y 4 (Anexo D). Permitiendo pasar por los mismos ejercicios y las mismas situaciones a cada uno de ellos.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas y las calificaciones de competencias evaluadas, acordaron por seleccionar, el Candidato N° 2. Siendo este el que asumió en el desarrollo de la actividad, el cargo de Coordinador de Compras de una manera muy segura. En ambos ejercicios se demostró muy identificado con la organización.

Demostando ser una persona muy organizada, logró desenvolverse sin problemas y alcanzó a manejar la presión sin cometer muchos errores. Actuó de manera práctica, expresándose de manera acertada, respetando los puntos de vista con las personas que interactuaron. Alcanzó dar respuestas efectivas y oportunas, en la negociación con los proveedores ante situaciones planteadas, dando como resultado ser muy bueno negociando con el proveedor para lograr resultados positivos. Resaltando su conducta focalizada a las expectativas del cargo de Coordinador de Compra, e identificándose con la organización.

Con estos resultados obtenidos, se le demuestra y aporta a la empresa PAVIC.A. la efectividad del Assessment Center como estrategia de reclutamiento y selección.

4.5. Conclusiones y Recomendaciones

4.5.1 Conclusiones

Para cualquier proceso de selección en el cual se implementó la observación de los candidatos, es importante que no se asignen más de dos candidatos por evaluador, para poder estar muy atento de todos los comportamientos del observado y desde antes de empezar los ejercicios, establecer quién será el evaluador de cada candidato.

Es importante resaltar que parte del éxito del modelo de Assessment Center aplicado en la empresa Pavimentos y Vialidad C.A, se puede atribuir a la preselección que se realizó de las hojas de vida entre el Analista de Talento Humano y el Asesor de Gestión Humano de la Empresa, ya que hubiera sido muy dispendioso aplicar este modelo a personas que no cumplieran a cabalidad con el perfil.

El proceso de reclutamiento y entrevista realizado ayudó como base de datos para la obtención de posibles candidatos para el cargo de Coordinador de Compras, se pudo evidenciar que habían fallas en el proceso de selección; ya que se recibieron 10 hojas de vida, de las cuales solo 3 cumplieron con todo el perfil, lo que indica que se debe revisar, que está ocasionando que las hojas de vida que se pasaron a selección 7 no cumplieran a cabalidad con el perfil, para así detectar posibles focos de problemas en la consecución de las hojas de vida y en la realización de la entrevista.

En el ejercicio de presentación, así como en el ejercicio de simulación permitieron a los candidatos demostrar que si contaban con las competencias que eran requeridas, así como evidenciar quienes no contaban con estas.

El modelo de Assessment Center aplicado al caso real, permitió demostrar que todas estas pruebas y ejercicio de simulación utilizado, ayudan a predecir el éxito de un candidato seleccionado para el cargo de Coordinador de Compras.

La capacitación del moderador y los evaluadores facilitó la aplicación del caso real y la calificación pegada a las competencias que se querían evaluar de los candidatos.

Con un Coordinador de Compras con las competencias requeridas para el cargo, se logre una disminución en la rotación de personal y por ende una mejor satisfacción para los Proveedores, ya que el Coordinador de Compras no

cambiaría constantemente.

Los participantes del Assessment Center, se plantearon el proceso de selección como una experiencia de aprendizaje para sus vidas y la forma de obtener un mejor conocimiento de ellos mismos.

Pavimentos y Vialidad, C.A. obtuvo la posibilidad de elegir al mejor candidato del grupo, para el cargo requerido que hará parte de la empresa. Es por ello que la seguridad de que los procesos de selección y reclutamiento realizados con Assessment Center son más objetivos en comparación con otros modelos. De lo cual ya se pudieron dar cuenta el Asesor Corporativo, Analista de Talento Humano y Directores de la empresa.

La empresa con la aplicación del Assessment Center, pudo contar con una información objetiva, probada, sólida y veraz de cada uno de los candidatos al cargo de Coordinador de Compras, logrando así la disminución de error en la selección de personal para este cargo. De la misma manera con la aplicación de este modelo ahorraría tiempo y dinero al llevar a cabo un buen proceso de selección para cualquier cargo vacante que surja dentro de la organización, logrando así un ajuste entre los candidatos seleccionados y el puesto de trabajo.

El Assessment Center fue un proceso equitativo, ya que todos los candidatos pasaron por los mismos ejercicios y se enfrentaron a las mismas situaciones. Los resultados se obtuvieron en tiempo real, es decir durante la actividad. Permitiendo evaluar más personas en menos tiempo: en un mismo momento se pudieron observar y evaluar los tres candidatos, algo muy apreciado por el Asesor Corporativo, Analista de Talento Humano que participaron en el proceso de selección.

Pavimentos y Vialidad, C.A. permitió que se diseñara un Assessment Center a partir de las necesidades que tenían definidas y fue una excelente oportunidad para crear algo distinto, nuevo y efectivo en su proceso de selección, permitiendo su aplicabilidad cada vez que surja un puesto vacante dentro de la organización, realizando los cambios necesarios en los ejercicios de simulación.

El Departamento de Talento Humano y el Asesor Corporativo de la empresa, hacen parte importante en el área de selección, debido a que asumen el rol de socio

estratégico porque les ayuda a identificar en los candidatos, las competencias que los harán exitosos en el desempeño de sus actividades y de esta manera incrementar su productividad. Es decir, si el departamento de Talento Humano ayuda a los directores a mejorar la productividad de los Coordinadores de Compra y alcanza una mayor rentabilidad, seleccionando candidatos que cumplan con las competencias que los vuelven exitosos, se permitirá una conexión de productividad que indicara que solo la traducción de metas estratégicas en actividades y conductas focalizadas por parte de los empleados puede producir mejores resultados comerciales.

En consecuencia se pudo establecer que Assessment Center cuenta con la validez de contenido, lo cual se pudo evidenciar en la aplicación del caso real, ya que se evaluaron en los candidatos las competencias que se querían evaluar. Dejando en evidencia la confiabilidad de este modelo de Assessment Center para las próximas aplicaciones dentro de la organización.

4.5.2 Recomendaciones

Este modelo se aplicó a la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. y fue un éxito, si lo hacen en otras empresas se recomienda ajustarlo a la medida de las necesidades y situaciones de cada empresa, ya que esta fue una manera creativa y exitosa de desarrollar un modelo de selección y reclutamiento que está ajustado a las necesidades específicas de esta empresa.

El departamento de Talento Humano deben empezar a crear formas diferentes de seleccionar y reclutar el personal que hará parte de sus organizaciones, para que los departamentos de Talento Humano dejen de ser el que genera gastos y no crean valor y se le dé la importancia que tiene seleccionar el mejor talento humano para su organización, ya que estos son los que generan valor a las empresas, por eso debe enfocarse en que hace que una persona sea exitosa, pero ¿cómo hacer esto? y es en buscar más allá entre nuestros candidatos las habilidades básicas y los conocimientos requeridos para realizar un trabajo e ir más hacia las competencias que todos tenemos y solo pueden ser observadas a través de ejercicios de simulación de situaciones de la vida diaria o laboral, para poder evidenciar en cada candidato su rol social, la auto

imagen, sus rasgos de comportamiento, sus motivaciones y sus competencia que pueden determinar su potencial para ocupar un cargo o no.

La herramienta del Assessment Center brinda a las organizaciones una mayor efectividad en el proceso de selección y reclutamiento observando a sus candidatos en situaciones particulares y como se desenvuelven en ellas antes de contratarlos y así evitar daños colaterales como son los altos índices de rotación, la baja productividad, los costos de reclutamiento, las empresas y los clientes insatisfecho, la pérdida de mercados, la pérdida de dinero por la realización de una contratación de manera equivocada, el tiempo y dinero invertido en capacitaciones, la desmotivación del personal. Es por ello que se debe crear un método de selección que le permita aumentar la posibilidad de que los candidatos seleccionados y contratados tendrán un desempeño exitoso y que ayudaran a generar valor a la organización y al alcance del éxito y las metas propuestas.

Se recomienda al departamento de Talento Humano de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A.

- Realizar un esfuerzo en la capacitación del personal profesional que participe en los procesos de selección y reclutamiento cuando surja una vacante dentro de la organización, ya que estos serán nuestros socios estratégicos en el proceso.

- Diseñar en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. los modelos de Assessment Center para la selección y reclutamiento de todos los cargos que existen en la empresa.

- Siempre que se proceda a aplicar el Assessment Center y se elijan los evaluadores, se deben realizar entrevistas y eventos conductuales que permitan la adaptación de los ejercicios respectivos que desarrollaran los candidatos.

- Capacitar a los Directores, Coordinadores, y personal profesional de la empresa para que también puedan participar como observadores o evaluadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, M. 2010. Industrial/organizational Psychology. Editorial Wadsworth Cengage Learning. Boston – U.S.A. Pág. 179.
- Alles, M. 2005. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina. Pág. 27 y 157.
- Alles, M. 2011. Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina. Pág.308.
- Aponte, J. 2006. Administración de Personal. 2da Edición. ECO Ediciones. Bogota – Colombia. Pág. 113
- Aquino, J. 2006. Recursos Humano”. Editorial ECASA. México. Pág. 82
- Arias, F. 2005. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas. Pág. 74
- Ansorena, A. 1996. 15 Pasos Para la Selección de Personal con Éxito. Editorial Paidós. España. Pág. 94
- Balestrini, M. 2001. Como se Elabora un Proyecto de Investigación. Editorial. Venezuela. Pág. 169
- Barquero, A. 2005. Clasificación de Puesto. EUNED. San José - Costa Rica. Pág. 17
- Biele A. y Castillo M. 2005. Programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada a la venta y administración de franquicias en la ciudad de Valencia Estado Carabobo. UNESR. Trabajo de grado de Maestría en Recursos Humanos. No editado. Venezuela.
- Bittel, L. 1989. Administración de Personal. McGraw-Hill. Traducción Gutierrez, R. México
- Bohlander, G. 2008. Administración de Recursos Humanos. Editorial Cengage Learning. Mexico. Pág. 245
- Chiavenato, I. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc. Graw Hill, México, D.F. Pág. 21
- Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia. Pág. 149, 245
- Cohen, M. y Howard, B. 1977. Applying The Assessment Center Method. New York,

- PergamonPress. Pág. 143
- Delgado, Y. 2008. La Investigación Social en Proceso. Ejercicios y Respuestas. Dirección de Medios y Publicaciones Departamento de Producción. Editorial de la Universidad de Carabobo. Pág. 286
- Dessler, G. 2001. Administración de Personal. 8va Edición. Pearson Prentice Hall. México. Pág.84, 170 y 321
- Díaz, E. 2003. Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo S.A. España. Pág. 158
- Díaz. M. y Day M. 2006. Assessment Center Paso a Paso. Editores PSICOM. Bogota. Colombia. Pág. 21
- Francés, A. 2006. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro del Mando Integral. Ediciones Prentice Hall. México. Pág. 27
- Fernández, M. 1995. Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. Pág. 58.
- Gan, F. y Berbel G. 2007. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, S.R.L. México. Pág. 236
- Garrido, S. 2006. Dirección Estratégica. Segunda Edición, Mc. Graw Hill, España. Pág. 229.
- Grados, J. 2003. Los Fundamentos del Assessment Center. Editorial El Manual Moderno. México. Pág. 12.
- Geralbert, M. 2007. Recursos Humanos. Dirigir y Gestionar personas en las Organizaciones. 2da Edición. Esic. Editorial. Madrid. Pág. 152
- Hernández, A. 2013. Assessment Center como herramienta en la selección de personal mediante las competencias laborales. Universidad Veracruzana. Veracruz – México. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista. P. 2003. Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Mc Graw- Hill. México. Pág. 21, 75 y 270
- Hormaza, S. 2007. Propuesta de un proceso de Selección del Talento Humano por Competencias para Petroindustrial. Universidad de Ecuador. Trabajo de Grado de Maestría. No editado. Quito, Ecuador.
- Hurtado, J. 2006. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela. Pág. 39 y 88.

- Lopez, J. 1999. La Selección de Personal. Guía práctica para Directivos y Mandos de la Empresa. Fundación Confemetal. Madrid – España. Pág. 13, 42 y 123
- Marin, A. 1992. Sociología de la Empresa. Impresos y Revistas S.A. Madrid – España. Pág. 140.
- Mondy, R. y Noe, R. 2005. Procesos de Selección Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Pág. 162
- Ospino, J. 2004. Metodología de la Investigación. Editorial Educc. Colombia. Pág.169
- Parella, S. y Matins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial FEDEUPEL. Caracas. Venezuela. Pág. 87.
- Pinilla. M. y Day M. 2006. Assessment Center Paso a Paso. Editores PSICOM. Bogota. Colombia. Pág. 21
- Sabino C. 2007. Metodología de la investigación. Caracas: Editorial Panapo. Pág. 31
- Tamayo, M. y Tamayo, M. 2005. El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. Editorial Limusa, S.A. México D.F. Pág. 127 y 130
- Torres, A. 2010. Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional en Fábrica de Radiadores Antonio Herrini C.A. (FRAECA). UNELLEZ. Trabajo de Maestría en Administración mención Gerencia General. Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2014. Manual de Trabajos de Grado de especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Edición FEDUPEL.
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453, Caracas, marzo 3. Art. 87
- Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores (LOTTT). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Ext. N° 6076, Caracas, Mayo 7. Art. 20, 26, 140 y 167.
- Venezuela 2005. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.236, Caracas, Julio 2. Art. 53.

Villar, M. 2008, Diseño de un modelo de Assement Center para la selección de asesores comerciales en PORVENR. Universidad Sabana. Master en Desarrollo Humano en las Organizaciones en Chia - Colombia.

Wood, R. y Payne, T. 1998. Competency-Based Recruitment and Selection.

Wrether, W. 2006. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. Pág. 37

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento de Recolección de Datos

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

Ciudadano(a):
Trabajador de Pavimentos y Vialidad, C.A.
Presente.-

El presente cuestionario se ha elaborado como instrumento que permitirá la recolección de la información para llevar a cabo la investigación titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD C.A.**

Su colaboración es fundamental, se garantiza confidencialidad en la información recolectada, ya que solo será utilizada con fines académicos para el desarrollo de la investigación planteada. Es importante, que se tome en consideración las recomendaciones siguientes:

INSTRUCCIONES:

- Marque con una equis “X” la opción de su preferencia.
- Objetividad al responder y no identificar el cuestionario.
- Responder la totalidad de las preguntas formuladas.
- Sinceridad al responder.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

Autora:
Lcda. AnibelLossada

**Estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección
de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.
CUESTIONARIO**

Item	Preguntas	Alternativas	
		Si	No
1	¿El Departamento de Talento Humano le especifico el puesto a ocupar, al momento de ingresar a la organización?		
2	¿Al momento de ingresar a la organización, el Departamento de Talento Humano le indicó las funciones del puesto de trabajo?		
3	¿El Departamento de Talento Humano le informó del horario de trabajo correspondiente?		
4	¿Se le informó en el Departamento de Talento Humano, de los detalles del salario asignado por el cumplimiento de la labor diaria?		
5	¿El Departamento de Talento Humano le notificó los riesgos que podían surgir al momento de desempeñar las actividades laborales?		
6	¿Conoció por medio del Departamento de Talento Humano, cuál es su nivel jerárquico dentro del organigrama de la organización?		
7	¿El Departamento de Talento Humano le comunicó de manera formal las responsabilidades y deberes del cargo que usted ocupa?		
8	¿Estaría de acuerdo que la búsqueda del personal para puestos vacantes en la organización se realice por medio de postulaciones internas?		
9	¿Cree usted que de no existir un postulante dentro de la organización se deberían usar fuentes de reclutamiento externo?		
10	¿Es necesario el uso de medios de información y comunicación para la búsqueda de candidatos a puestos vacantes dentro de la organización?		
11	¿Su perfil profesional cumple con la definición de puesto asignado dentro de la organización?		
12	¿El Departamento de Talento Humano hizo entrega de un profesiograma del puesto que ocupa actualmente?		
13	¿El Departamento de Talento Humano le evalúa sus habilidades y destrezas cada cierto tiempo?		
14	¿El Departamento de Talento Humano realiza algún tipo de entrevista para conocer su afinidad con su puesto de trabajo?		
15	¿Basado en su experiencia en la organización, cree usted que fue el seleccionado más idóneo para el puesto actual?		
16	¿Cree usted que sus habilidades y destrezas pueden ser mejor aprovechadas por la organización en un cargo distinto al actual?		
17	¿Considera usted que el Assessment Center beneficiará a la captación de Personal adecuado para la organización?		
18	¿Cree usted que con la Implementación del Assessment Center se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal Calificado?		
19	¿Cree usted que la implementación del Assessment Center pueda traer beneficios al Departamento de Talento humano y a la organización?		
20	¿Se le ha realizado en la organización alguna evaluación de desempeño desde su fecha de ingreso?		

ANEXO B

CONSTANCIA DE VALIDACION DE EXPERTOS



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Nacional Experimental de los Llanos
 Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
 Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. José Roguera, titular de la cédula de identidad N° 35718490, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de veinte (20) ítems, del trabajo de grado titulado "Estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.", cuyo autora es la ciudadana lceda. Anibel Lossada titular de la cédula de identidad N° 13442943, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los **Cuatro (04)** días del mes de Marzo del 2014.

Firma: _____

Cédula y teléfono: V3571849 - 0426 8450786

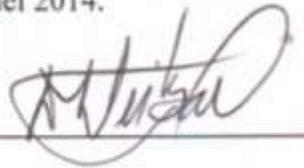


República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. DANIEL J. IRIBARRÉN B., titular de la cédula de identidad N° 2.561.545, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de veinte (20) items, del trabajo de grado titulado "Estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.", cuyo autora es la ciudadana Ieda. Anibel Lossada titular de la cédula de identidad N° 13442943, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los **Cuatro (04)** días del mes de Marzo del 2014.

Firma: 

Cédula y teléfono: CI-2561545 0424-4291004

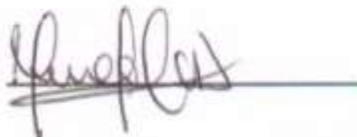


República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Nacional Experimental de los Llanos
 Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ
 Coordinación Área de Postgrado

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. María Díaz G., titular de la cédula de identidad N° 10989246, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de veinte (20) ítems, del trabajo de grado titulado "**Estrategias gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal profesional en la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A.**", cuyo autora es la ciudadana **lceda. Anibel Lossada** titular de la cédula de identidad N° **13442943**, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en Tinaquillo a los **Cuatro (04)** días del mes de Marzo del 2014.

Firma: 

Cédula y teléfono: 10989246 - 0416 - 7032198

ANEXO C
CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Confiabilidad de la Prueba Piloto

Items	Trabajadores (Prueba Piloto)								Opciones			Total	p	q	p · q	
	1	2	3	4	5	6	7	8	Si	No	%					
1	1	1	0	1	0	1	0	0	4	50	4	50	4	4/8	4/8	16/64
2	0	1	0	0	0	1	0	0	2	25	6	75	2	2/8	6/8	12/64
3	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0	0	8	8/8	0/8	0/64
4	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0	0	8	8/8	0/8	0/64
5	0	1	0	1	0	0	1	0	3	38	5	63	3	3/8	5/8	15/64
6	1	1	0	1	1	0	1	1	6	75	2	25	6	6/8	2/8	12/64
7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	13	7	88	1	1/8	7/8	7/64
8	0	0	1	1	1	0	1	1	5	63	3	38	5	5/8	3/8	15/64
9	0	1	0	1	0	1	0	1	4	50	4	50	4	4/8	4/8	16/64
10	1	0	1	0	1	0	0	0	3	38	5	63	3	3/8	5/8	15/64
11	1	1	1	0	1	1	0	1	6	75	2	25	6	6/8	2/8	12/64
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	100	0	0/8	8/8	0/64
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	100	0	0/8	8/8	0/64
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	100	0	0/8	8/8	0/64
15	0	0	1	0	0	0	1	0	2	25	6	75	2	2/8	6/8	12/64
16	0	1	1	0	1	1	1	1	6	75	2	25	6	6/8	2/8	12/64
17	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0	0	8	8/8	0/8	0/64
18	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0	0	8	8/8	0/8	0/64
19	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0	0	8	8/8	0/8	0/64
20	1	1	1	0	1	1	1	1	7	88	1	13	7	7/8	1/8	7/64
Leyenda: Si = 1 ; No = 0.												8,68158	Sumatoria de p.q =		2,36	
												Varianza =		R =	0,77	

Confiabilidad de la Muestra

Items	Trabajadores (Muestra)																				Total	p	q	p·q										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	6/30	24/30	144/900
2	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	17	17/30	13/30	221/900
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
5	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	13	13/30	17/30	221/900
6	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	18	18/30	12/30	216/900
7	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10/30	20/30	200/900
8	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	21	21/30	9/30	189/900
9	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	28/30	2/30	56/900
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
11	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	22	22/30	8/30	176/900
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/30	30/30	0/900
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/30	30/30	0/900
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0/30	30/30	0/900
15	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	21	21/30	9/30	189/900
16	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	18	18/30	12/30	216/900
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30/30	0/30	0/900
		Varianza=																				122,063	Suma de pq=		18,28									
																							R=		0,89									

Leyenda: SI = 1 ; No = 0.

ANEXO D
VALORACION DE LA PROPUESTA



PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.
 RIF. J-07509415-8 NTT. 0058834157
 Av. Miranda Local Numero 01-01 Sector Centro, Tunaquillo Estado Cagales. Zona postal 2208
 TELEFONO: 0258-7661997 / 0426-5549836
 pavimentosyvialidad@gmail.com

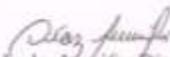
Tunaquillo 09 de Septiembre de 2014

Mediante la presente hacemos constar que la Leda. Anibel M. Lossada P. Cédula de Identidad N° 13.112.913 desarrollo en las instalaciones de la empresa el día 18 de Agosto del corriente, la prueba piloto correspondiente a ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Este proceso ayudo como base para la consecución de los posibles candidatos en el cargo vacante de Coordinador de Compras, los cuales ya habían sido entrevistados por el Asesor Externo de Talento Humano de la empresa. Logrando así el éxito de la propuesta, con la aplicación de los ejercicios de presentación y simulación, del Assessment Center se logró la detección de las competencias que estábamos evaluando.

Esta prueba piloto, fue una manera muy creativa y exitosa de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de personal calificado, ajustado a las necesidades específicas de la organización, logrando que los candidatos elegidos demostraran las competencias que nos permitieron predecir el éxito en su labor como Coordinadores de Compras y de esta manera poder seleccionar a uno de ellos para ocupar el puesto.

La empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. y el personal que labora en ella, felicita a la Leda. Anibel Lossada por el desarrollo de esta propuesta y convertir una debilidad departamental en una gran fortaleza empresarial.


 Leda. Jennifer Diaz
 Analista Dpto. Talento Humano
 0412 - 7427784


 Leda. Zuriely Machado
 Asesor de Gestión Humana
 0412 - 5329860

**PAVIMENTOS Y
 VIALIDAD PAVI, C.A.**
 RIF. J-07509415-8

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 1) - Presentación

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD. C.A.

Observador

Formato de calificación de competencias

Ejercicio de presentación

Ejercicio #1 Presentación Nombre del Participante: <i>Marialyn Martínez</i> Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
Organización				
Es una persona organizada			✓	
Ordena sus materiales de trabajo				✓
Ordena según los requerimientos de su entorno			✓	
Ordena por orden de importancia las actividades			✓	
Manejo de la presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en situaciones de alta presión laboral.			✓	
Sabe manejar la presión			✓	
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión			✓	
Flexibilidad				
Actúa de manera práctica y versátil, adaptando su enfoque frente a los demás para lograr los objetivos			✓	
Se adapta con facilidad a los requerimientos laborales				✓
Sabe adaptarse bien a los cambios.				✓
Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa			✓	
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				✓
Comunica sus desacuerdos de forma objetiva y concisa			✓	

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 1) - Ejercicio

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de Calificación de Competencias

Ejercicio del Proveedor Especial

Ejercicio de Proveedor Especial Nombre del Participante Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
<i>Manelvy Martinez</i>				
Manejo de Presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en Situaciones de alta tensión laboral. Sabe manejar la presión.			✓	
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando esta bajo presión.			✓	
Orientación al Logro				
Hace esfuerzos adicionales con tal de lograr los objetivos Esperados.			✓	
Logra obtener resultados a tiempo de los procesos en los Que interviene, cumple sus metas.			✓	
Tiene claro y hace notar, la importancia de la comunicación con los proveedores			✓	
Es abierto a hacer las cosas de una manera diferente			✓	
Produce resultados que permiten dar respuestas rápidas y positivas a los requerimientos.			✓	
Manejo con Proveedor				
Se responsabiliza por solucionar directa y personalmente las irregularidades que se presentan con los proveedores			✓	
Hace lo que esta a su alcance para lograr negociar con sus proveedores			✓	
Solicita a sus proveedores retroalimentación de su labor			✓	
Proporciona respuesta efectiva, oportuna y de calidad ante la solicitud de Materia prima.			✓	

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 1) - Ejercicio

Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa			✓	
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.			✓	
Presta atención a lo que otros dicen demostrando respeto			✓	
Cierre de Compra			✓	
Es muy bueno negociando con el proveedor para la venta y despacho del producto			✓	
Conduce el proceso de venta de manera tal que logra resultados positivos			✓	
Demuestra excelentes resultados en su compra.			✓	

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 2) - Presentación

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de calificación de competencias

Ejercicio de presentación

Ejercicio de Presentación Nombre del Participante: <i>Jilsy Díaz</i> Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
Organización				✓
Es una persona organizada				✓
Ordena sus materiales de trabajo				✓
Ordena según los requerimientos de su entorno				✓
Ordena por orden de importancia las actividades				✓
Manejo de la presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en situaciones de alta presión laboral.				✓
Sabe manejar la presión				✓
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión				✓
Flexibilidad				
Actúa de manera práctica y versátil, adaptando su enfoque frente a los demás para lograr los objetivos				✓
Se adapta con facilidad a los requerimientos laborales				✓
Sabe adaptarse bien a los cambios.				✓
Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa				✓
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				✓
Comunica sus desacuerdos de forma objetiva y concisa				✓

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 2) - Ejercicio

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de Calificación de Competencias
Ejercicio del Proveedor Especial

Ejercicio de Proveedor Especial Nombre del Participante: <i>Jilsy Díaz</i> Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
Manejo de Presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en Situaciones de alta tensión laboral. Sabe manejar la presión.				✓
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión.				✓
Orientación al Logro				
Hace esfuerzos adicionales con tal de lograr los objetivos Esperados.				✓
Logra obtener resultados a tiempo de los procesos en los Que interviene, cumple sus metas.				✓
Tiene claro y hace notar, la importancia de la comunicación con los proveedores				✓
Es abierto a hacer las cosas de una manera diferente				✓
Produce resultados que permiten dar respuestas rápidas y positivas a los requerimientos.				✓
Manejo con Proveedor				
Se responsabiliza por solucionar directa y personalmente las irregularidades que se presentan con los proveedores				✓
Hace lo que esta a su alcance para lograr negociar con sus proveedores				✓
Solicita a sus proveedores retroalimentación de su labor				✓
Proporciona respuesta efectiva, oportuna y de calidad ante la solicitud de Materia prima.				✓

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 2) - Ejercicio

Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa				✓
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				✓
Presta atención a lo que otros dicen demostrando respeto				✓
Cierre de Compra				
Es muy bueno negociando con el proveedor para la venta y despacho del producto				✓
Conduce el proceso de venta de manera tal que logra resultados positivos				✓
Demuestra excelentes resultados en su compra.				✓

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 3) - Presentación

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de calificación de competencias

Ejercicio de presentación

Ejercicio rpl Presentación Nombre del Participante: <i>Marialyn Martínez</i> Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
Organización				
Es una persona organizada			✓	
Ordena sus materiales de trabajo				✓
Ordena según los requerimientos de su entorno			✓	
Ordena por orden de importancia las actividades			✓	
Manejo de la presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en situaciones de alta presión laboral.			✓	
Sabe manejar la presión			✓	
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión			✓	
Flexibilidad				
Actúa de manera práctica y versátil, adaptando su enfoque frente a los demás para lograr los objetivos			✓	
Se adapta con facilidad a los requerimientos laborales				✓
Sabe adaptarse bien a los cambios.				✓
Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa			✓	
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				✓
Comunica sus desacuerdos de forma objetiva y concisa			✓	

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 3) - Ejercicio

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de Calificación de Competencias

Ejercicio del Proveedor Especial

Ejercicio de Proveedor Especial Nombre del Participante Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
<i>Manelvy Martinez</i>				
Manejo de Presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en Situaciones de alta tensión laboral. Sabe manejar la presión			✓	
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando esta bajo presión.			✓	
Orientación al Logro				
Hace esfuerzos adicionales con tal de lograr los objetivos Esperados.			✓	
Logra obtener resultados a tiempo de los procesos en los Que interviene, cumple sus metas.			✓	
Tiene claro y hace notar, la importancia de la comunicación con los proveedores			✓	
Es abierto a hacer las cosas de una manera diferente			✓	
Produce resultados que permiten dar respuestas rápidas y positivas a los requerimientos.			✓	
Manejo con Proveedor				
Se responsabiliza por solucionar directa y personalmente las irregularidades que se presentan con los proveedores			✓	
Hace lo que esta a su alcance para lograr negociar con sus proveedores			✓	
Solicita a sus proveedores retroalimentación de su labor			✓	
Proporciona respuesta efectiva, oportuna y de calidad ante la solicitud de Materia prima.			✓	

Formato de Calificación de Competencias (Candidato 3) - Ejercicio

Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa			✓	
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.			✓	
Presta atención a lo que otros dicen demostrando respeto			✓	
Cierre de Compra			✓	
Es muy bueno negociando con el proveedor para la venta y despacho del producto			✓	
Conduce el proceso de venta de manera tal que logra resultados positivos			✓	
Demuestra excelentes resultados en su compra.			✓	

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

NEXO E
OFICIOS, DOCUMENTOS VARIOS
Y EVIDENCIAS

Tinaquillo, 11 de Diciembre del 2013

SEÑORES

Pavimentos y Vialidad, C.A.

Dpto. Talento Humano

Presente

Un cordial saludo, me dirijo a ustedes en la oportunidad de solicitar la elaboración de mi trabajo de grado en la empresa, directamente en el Departamento de Talento Humano con el propósito de proponer una alternativa para el Reclutamiento y Selección de Personal Calificado que se encuentra dentro, o bien sea que ingrese a la organización.

Sin más a que hacer referencia, esperando su apoyo y valiosa colaboración,


Leda Anibel Lossada

C.I. 13.442.943

Quetzalcoatl 11-12-2013
**PAVIMENTOS Y
VIALIDAD PAVI, C.A.**
R.C. J 07509415-8



Tinaquillo, 20 de Diciembre del 2013

CIUDADANO (A)

Leda. Anibel Lossada

Presente

Reciba un cordial saludo, la presente es para informar la aprobación y autorización de su trabajo de grado en nuestra organización, agradeciendo su apoyo para con nuestra empresa en la búsqueda de solventar todas aquellas debilidades que debemos corregir y convertir en fortaleza.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente

**PAVIMENTOS Y
VIALIDAD PAVI, C.A.**
Jennifer Diaz
Leda. Jennifer Diaz

Analista Dpto. de Talento Humano

0412/ 742 7784

**PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.**

RIF. J-07509415-8

NIT. 0058834157

Av. Miranda Local Número 01-10 Sector Centro, Tinaquillo Estado Cojedes. Zona postal 2209

TELÉFONO: 0258-7661997 / 0426-5549836

Tinaquillo 13 de Marzo de 2014

CIUDADANO (A)

Leda. Anibel Lossada

Reciba un cordial saludo, la presente es para informarle que le autorizamos la aplicación del instrumento de recolección de datos a nuestro personal. Cuenta con el apoyo y disposición del personal que requiera así como las instalaciones de nuestra organización para el desarrollo del mismo.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente

Leda. Jennifer Díaz

Analista Dpto. Talento Humano

0412 - 7427784

**PAVIMENTOS Y
VIALIDAD PAVI, C.A.**
RIF: J-07509415-8

**PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.****RIF. J-07509415-8****NIT. 0058834157**

Av. Miranda Local Numero 01-10 Sector Centro, Tinaquillo Estado Cojedes. Zona postal 2209

TELEFONO: 0258-7661997 / 0426-5549836

Tinaquillo 22 de Abril de 2014

CIUDADANO (A)

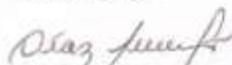
Leda. Anibel Lossada

Reciba un cordial saludo, la presente es para felicitar por el trabajo desarrollado dentro de nuestra empresa, con el objeto de minimizar las debilidades presentes dentro del proceso de Selección y Reclutamiento de Personal. Es por ello que le autorizamos a la aplicación y desarrollo de la propuesta diseñada para nuestra empresa titulada: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Cuenta con el apoyo y disposición del personal que requiera así como las instalaciones de nuestra organización para el desarrollo de esta prueba piloto.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente


Leda. Jennifer Díaz
Analista Dpto. Talento Humano
0412 - 7427784

**PAVIMENTOS Y
VIALIDAD PAVI, C.A.**
07509415-8

Universidad Nacional Experimental
delos Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Ejercicio de Presentación

Descripción del ejercicio.

Es una actividad de presentación, en la que cada participante se dio a conocer al grupo, compartiendo información de su vida personal, laboral, familiar otros aspectos que él consideraba le pudieran servir para desempeñarse eficientemente como Coordinador de Compras.

Objetivos del ejercicio:

Evaluar en los participantes las siguientes competencias:

Organización

Flexibilidad

Comunicación Efectiva

Manejo de Presión.

Procedimiento y Metodología:

Se les comunico a los participantes que deberían presentarse en cinco minutos a sus compañeros de una manera creativa, y que contaban con 15 minutos para que la prepararan.

Tiempo:

15 minutos preparación

5 minutos de presentación.

El tiempo fue cronometrado para que no se pasaran del tiempo.

Material de participantes:

Se le entrego a cada participante una revista, hojas blancas, pegante y un marcador.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado De Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de Observación

Ejercicio de presentación.

Assessment Center Coordinador de Compras Formato de Observación. Ejercicio N° 1 Presentación
Fecha del Assessment Center:
Nombre del Participante:
Nombre del Observador:
¿Cuál fue el nivel de compromiso de participante?
¿Utilizo los materiales que fueron entregados?
¿A la hora de su presentación, a que le dio prioridad?
¿Fue claro y coherente a la hora de hacer su presentación?
¿En su presentación contemplo la idea de ser un coordinador de Compras de porvenir?
Otras Observaciones.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de calificación de competencias

Ejercicio de presentación

Ejercicio n°1 Presentación Nombre del Participante: Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
Organización				
Es una persona organizada				
Ordena sus materiales de trabajo				
Ordena según los requerimientos de su entorno				
Ordena por orden de importancia las actividades				
Manejo de la presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en situaciones de alta presión laboral.				
Sabe manejar la presión				
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión				
Flexibilidad				
Actúa de manera práctica y versátil, adaptando su enfoque frente a los demás para lograr los objetivos				
Se adapta con facilidad a los requerimientos laborales				
Sabe adaptarse bien a los cambios.				
Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa				
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				
Comunica sus desacuerdos de forma objetiva y concisa				

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Ejercicio de simulación (Proveedor Especial.)

Descripción del ejercicio.

Es un juego de roles en el cual se simula una situación de despacho de un producto.

Objetivos del ejercicio.

Evaluar en los candidatos las siguientes competencias.

Manejo de presión

Comunicación efectiva

Procedimiento y metodología

Se le comunica a los participantes, que deben enfrentar la situación crítica de que la empresa PDVSA dejó de despachar una gandola de asfalto líquido programadas con anticipación, debido a que el programador no proceso la información.

Tiempo

15 minutos para mediar con el Programador de P.V.S.A.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Material para el Participante

Usted es María Gómez Coordinador de Compra de la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. lleva en la compañía 6 meses y dentro de sus obligaciones esta, realizar la programación de gandolas de asfalto líquido con la empresa PDVSA la cual está ubicada en Amuay (Punto Fijo). Esto se realiza por vía telefónica y por correo, con el programador de Cargas Karla Martínez, con una semana de anticipación.

El producto que debe negociar es la materia prima de la empresa Pavimentos y Vialidad C.A. para la preparación y elaboración de la Mezcla Asfáltica en Caliente que vende a sus clientes. (La empresa Pavimentos y Vialidad posee, transporte y chofer propio, para retirar dicho producto).

La empresa PDVSA debe despachar una gandola diaria de este material. Una vez realizada la respectiva programación. Deno hacerlo, la empresa Pavimentos y Vialidad, C.A. no podrán cumplir el despacho de la Mezcla asfáltica a cada uno de los clientes, para atender obras públicas o privadas del estado, retrasando así el despacho del mismo, lo que generaría incomodidad, insatisfacción, falta de compromiso del despacho con sus clientes.

Porerror del programador de la empresa PDVSA Karla Martínez, no proceso la información y está por dejarse de despachar una gandola de asfalto líquido de las programadas con anticipación (esta información es suministrada por el chofer de la empresa PaviC.A.) que se encuentra en las afueras de la refinería de Amuay esperando para cargar.

Usted debe generar una posible solución para solventar esta situación lo más pronto posible, ya que son las 8:45am y la empresa PDVSA programa sus despachos del día hasta las 9:00am y de no estar en programación, se procede a hacer la planificación del día siguiente. Si no se hace efectiva la carga del producto, generaría a la empresa PAVIC.A. Gastos en el pago de chofer y retraso en la fabricación de materia prima.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de observación para el ejercicio de Proveedor Especial

<p>Assessment Center Coordinador de Compras Formato de Observación. Ejercicio N° 2 Cliente Especial</p>
Fecha del Assessment Center:
Nombre del Participante:
Nombre del Observador:
¿Asumió el rol de Coordinador de Compras?
¿Explico la situación y defendió con argumentos sus posiciones?
¿Se desenvolvió bien ante la situación de alta tensión?
¿Se expresó de manera acertada?
¿Identifico los requerimientos del proveedor? ¿Escucho al proveedor?
¿Logro conseguir el Despacho de la gandola de Asfalto Liquido?
Otras Observaciones.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

Observador

Formato de Calificación de Competencias

Ejercicio del Proveedor Especial

Ejercicio de Proveedor Especial Nombre del Participante:	Niveles			
	1	2	3	4
Competencia				
Manejo de Presión				
Se caracteriza por actuar y desenvolverse sin problema en Situaciones de alta tensión laboral. Sabe manejar la presión.				
Realiza su trabajo sin cometer muchos errores cuando está bajo presión.				
Orientación al Logro				
Hace esfuerzos adicionales con tal de lograr los objetivos Esperados.				
Logra obtener resultados a tiempo de los procesos en los Que interviene, cumple sus metas.				
Tiene claro y hace notar, la importancia de la comunicación con los proveedores				
Es abierto a hacer las cosas de una manera diferente				
Produce resultados que permiten dar respuestas rápidas y positivas a los requerimientos.				
Manejo con Proveedor				
Se responsabiliza por solucionar directa y personalmente las irregularidades que se presentan con los proveedores				
Hace lo que está a su alcance para lograr negociar con sus proveedores				
Solicita a sus proveedores retroalimentación de su labor				
Proporciona respuesta efectiva, oportuna y de calidad ante la solicitud de Materia prima.				

Comunicación Efectiva				
Se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa				
Cuando escucha otro punto de vista lo hace con respeto.				
Presta atención a lo que otros dicen demostrando respeto				
Cierre de Compra				
Es muy bueno negociando con el proveedor para la venta y despacho del producto				
Conduce el proceso de venta de manera tal que logra resultados positivos				
Demuestra excelentes resultados en su compra.				

Niveles: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL EN LA
EMPRESA PAVIMENTOS Y VIALIDAD, C.A.

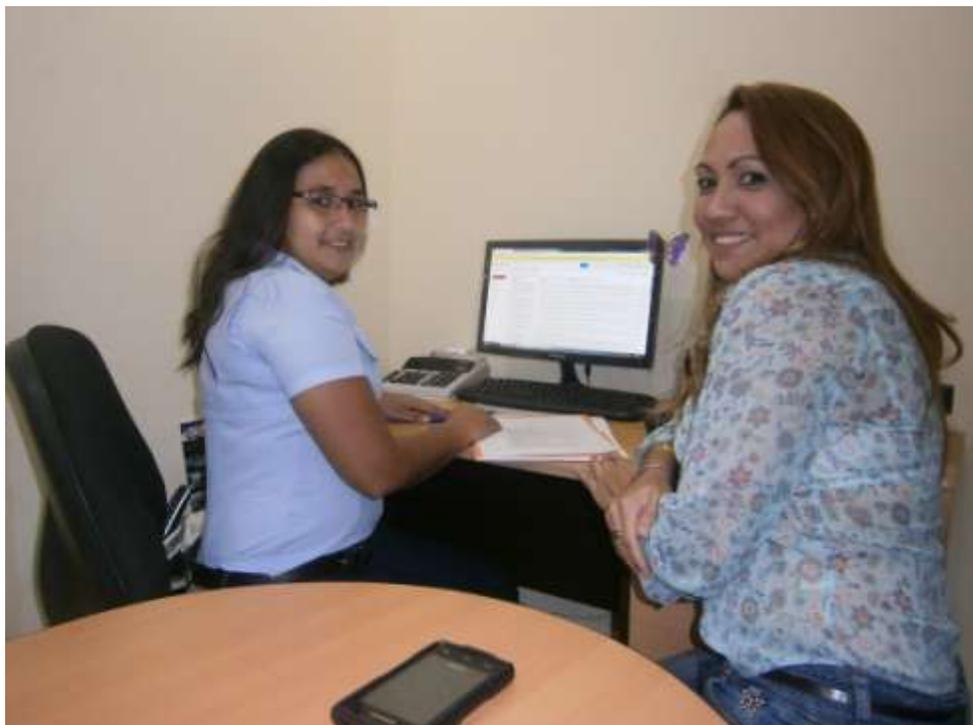
Formato de Retroalimentación

Formato guía para el proceso de Retroalimentación		
Fecha de Prueba Piloto del Assessment Center:		
Nombre del participante:		
Nombre del Observador que está realizando la retroalimentación :		
Solicito al participante para realizar la retroalimentación:	SI	NO
El participante quiso recibir la retroalimentación	SI	NO
<p>Tenga cuenta para realizar la retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuerde dar la retroalimentación en primera persona: (ejemplo para mí, yo creo, he visto, te percibo). • Recuerde ser objetivo al describir las conductas y no hacer juicios de valor, refiérase a fragmentos de conductas que le sean claros. • Proporcione retroalimentación sobre conductas que pueden ser modificadas y de provecho para el participante. • Tenga en cuenta la sensibilidad de los participantes. • No de dobles mensajes • Recuerde equilibrar el número de retroalimentaciones positivas y negativas • Agradezca la participación 		

Visitas a la empresa PAVICA



Entrevistas con la Analista de Talento Humano



Aplicación del Instrumento



Aplicación del Instrumento



Aplicacion de la Propuesta



Ejercicio de Presentacion



Ejercicios de Simulación (Candidatos 1, 2 y 3)

