



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



**ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Milagros Mujica

**Bárbula abril 2016**



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



**ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Milagros Mujica

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciada en Relaciones  
Industriales**

**Bárbula abril 2016**



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Tutor:** Lcda. Judith Bracho

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Prof. \_\_\_\_\_

**C.I. V-**



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”** presentado por el bachiller: Mujica P, Milagros J. C.I. 14.714.296 para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
del año \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido C.I. Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



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



**CAMBIO DE TÍTULO**

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por el Bachiller: Mujica, Milagros C.I: 14.714.296, tuvo una modificación en el título, en virtud que dicho cambio solo fue de forma y no de fondo, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior:

**ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y  
BEBIDAS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Título actual:

**ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Prof.: \_\_\_\_\_

Lcda. Judith Bracho

C.I:



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



**ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Milagros Mujica

**Tutor:** Lcda. Judith Bracho

**Fecha:** Abril 2016

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito Analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo. Se ubicó en los tipos de estudio de campo, nivel de profundidad descriptivo, con una población y muestra de treinta (30) trabajadores de una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia, estado Carabobo, utilizando como técnicas de recolección de datos la encuesta, como instrumento un cuestionario dicotómico con dos opciones de respuestas Si/No, contentivo de treinta y un (31) preguntas cerradas preguntas; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Kuder Richardson con 96%. Se pudo concluir que la empresa no ejecuta de forma organizada el proceso de reclutamiento y la selección del recurso humano necesario para su funcionamiento, lo que conlleva a presentar debilidades su funcionamiento, a presentar problemas de alta rotación de personal, insatisfacción de personal, falta de compromiso del personal para con la institución, desmejorando el clima organizacional.

**Palabras Clave:** Departamento de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección de Personal



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA**



**ANALYSIS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF IN A  
COMPANY IN THE FIELD OF FOOD AND BEVERAGES, LOCATED IN  
VALENCIA CARABOBO**

**Authors:** Milagros Mujica

**Tutor:** Lcda. Judith Bracho

**Date:** April 2016

**SUMMARY**

This research was aimed to analyze the recruitment and selection of staff at a company in the food and beverage in order to obtain a qualified personnel sector. He ranked in the types of field study, level of descriptive depth, with a population sample of thirty (30) employees of a company in the food and beverage sector, located in Valencia, Carabobo state, using techniques of data collection the survey as a tool a dichotomous questionnaire with two choices of answers Yes / No, contentivo thirty-one (31) closed questions; the validity was measured through the technique of expert judgment and reliability by statistician Kuder Richardson 96%. It was concluded that the company does not run in an organized manner the process of recruitment and selection of human resources necessary for its operation, leading to present weaknesses operation, to problems of high staff turnover, dissatisfaction of personnel, lack of staff commitment to the institution, degrading the organizational climate.

**Keywords:** Human Resources Department, Recruitment, Recruitment

## **DEDICATORIA**

A:

Primeramente mi agradecimiento es a Dios, Todopoderoso porque gracias a él estamos aquí y a su perfecto plan logramos cumplir nuestras metas, por su infinita bondad y amor que me permitió llegar a este punto y lograr mis objetivos.

A mis Padres, Ana M. y José, por darme la vida, por hacer de mí quien soy, por su ejemplo, sus valores, en especial a mi madre por su dedicación, por su paciencia, por su apoyo, por ser mi mejor ejemplo de vida y más que nada por su AMOR

A mi Hija Andrea José, sin ella no estaría aquí hoy en día, logrando esta meta que tanto me ha costado alcanzar, por ser mi motivo de vivir, por enseñarme las cosas más sencillas de la vida, porque solo su sonrisa me ayuda a seguir adelante y por ella haría lo que fuera en este mundo.

A mis hermanos, Omar y Simón, por estar por existir por apoyarme por ser ellos los hombres de mi vida

A mis profesores, Lcda Judith Bracho mi tutora quien guio este camino en la preparación del presente trabajo, profesores Anais, Emma y Brenda por su apoyo, sus recomendaciones, su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional así como cada uno de los profesores que a lo largo de este camino dejaron huella tanto como conocimientos que aquí se plasman.

A mis amigas, las mejores amigas que se puedan pedir mis brujís, Jormigda, Melissa, Mabel, Nell, Mariana, Gleivis, Daniela, a Mónica por su apoyo colaboración en la elaboración de este trabajo.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esta dedicatoria y que Ustedes saben quiénes son.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Resumen	vi
Summary	vii
Dedicatoria	viii
Lista de Cuadros	xi
Lista de Gráficos	xii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	16
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Justificación de la Investigación	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación	24
Referentes Teóricos	28
Teoría Humanista	28
Bases Teóricas	
Administración de Recursos Humanos	32
Subsistemas de Recursos Humanos	35
Gestión de Reclutamiento y Selección	36
Planeación de Reclutamiento y Selección	37
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	38
Reclutamiento de Personal	40
Fases del Reclutamiento	44

Selección de Personal	45
Métodos de Selección de Personal	47
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	49
Estrategia Metodológica	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
Población	56
Validez y Confiabilidad del instrumento	56
Técnicas de análisis de datos	57
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	59
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	95
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	100
Anexos:	
A. Cuestionario	103
B. Confiabilidad	106
C. Validez	108

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>Pág</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico	52
2. Población	56
3. Ingreso por recomendación de un trabajador	60
4. Recomendación de un familiar	61
5. Personal interno para cubrir las vacantes	62
6. Medio externo de reclutamiento (prensa)	63
7. Medio para el reclutamiento vía web	64
8. Avisos de prensa como medio de reclutamiento	65
9. Normas para el reclutamiento interno y externo	66
10. Entrevista de selección	67
11. Pruebas escritas la selección	68
12. Pruebas médicas de selección	69
13. Participación en el proceso de selección del supervisor	70
14. Personal responsable de la selección	72
15. Duración del proceso de selección y contratación	73
16. Duración del tiempo de elección y contratación (dos meses)	74
17. Duración del tiempo de elección y contratación (tres meses)	75
18. Inventario de necesidades de personal	76
19. Personal para el reclutamiento y selección de personal	77
20. Rotación	78
21. Recomendación de candidatos	79
22. Recursos	80
23. Requerimientos de los cargos	81
24. Oportunidades de ascenso en la empresa	82
25. Recepción de currículos	83
26. Demanda de empleo	84

27. Ubicación de la empresa	85
28. Imagen pública	86
29. Rotación a otras ciudades	87
30. Personal para el reclutamiento y selección de personal	88
31. Motivación	89
32. Candidatos internos	90
33. Normas	91

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO</b>	<b>Pág</b>
1. Ingreso por recomendación de un trabajador	60
2. Recomendación de un familiar	61
3. Personal interno para cubrir las vacantes	62
4. Medio externo de reclutamiento (prensa)	63
5. Medio para el reclutamiento vía web	64
6. Avisos de prensa como medio de reclutamiento	65
7. Normas para el reclutamiento interno y externo	66
8. Entrevista de selección	67
9. Pruebas escritas la selección	68
10. Pruebas médicas de selección	69
11. Participación en el proceso de selección del supervisor	71
12. Personal responsable de la selección	72
13. Duración del proceso de selección y contratación	73
14. Duración del tiempo de elección y contratación (dos meses)	74
15. Duración del tiempo de elección y contratación (tres meses)	75
16. Inventario de necesidades de personal	76
17. Personal para el reclutamiento y selección de personal	77
18. Rotación	78

19. Recomendación de candidatos	79
20. Recursos	80
21. Requerimientos de los cargos	81
22. Oportunidades de ascenso en la empresa	82
23. Recepción de currículos	83
24. Demanda de empleo	84
25. Ubicación de la empresa	85
26. Imagen pública	86
27. Rotación a otras ciudades	87
28. Personal suficiente para el reclutamiento y selección de personal	88
29. Motivación del personal	89
30. Candidatos internos	90
31. Normas	91

## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos fundamentales que intervienen en el cabal y productivo funcionamiento de toda organización viene dado por una óptima aplicación y ejecución del proceso de selección y reclutamiento del personal. Aspectos de tal significación, que la gerencia debe darle la importancia que merece si aspira lograr excelentes beneficios, correspondiéndole impartir las directrices necesarias y la debida supervisión a los jefes y/o directores de departamentos encargados de llevarla a cabo. El trabajo integral de la Administración de Recursos Humanos en todas sus áreas, abarca la realización de actividades para que se formalice el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento estratégico, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar las metas de la institución.

El objetivo primordial del departamento de recursos humanos lo constituye la incorporación, el desarrollo y el mantenimiento de las personas aptas para cumplir con los objetivos y metas de la institución. En ese proceso se encuentran el reclutamiento orientado a ubicar y captar candidatos capaces, a fin de contar con un capital humano calificado para el logro de los objetivos organizacionales. Y por su parte, la selección de personal que tiene la finalidad de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, en procura de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, y por ende, la eficacia y eficiencia de la entidad.

Al respecto, la presente investigación está dirigida a analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo. Para ello se estructuraron los siguientes capítulos que componen el trabajo:

El Capítulo I, comprende El Problema que aborda el planteamiento, formulación, objetivo general, específicos, justificación de la investigación.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico Referencial, los antecedentes de investigación, bases teóricas.

En el Capítulo III, se ubica el Marco Metodológico, estableciendo la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, las técnicas de análisis de resultados.

El Capítulo IV: El Análisis de Resultados, donde se muestran a través de cuadros estadísticos y gráficos los resultados obtenidos; señalan las conclusiones, recomendaciones. Por último se presenta las referencias bibliográficas, y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En las organizaciones, el factor humano es el más importante de todos los recursos, ya que es el responsable de la producción de un bien o servicio, por esto, las empresas le han otorgado más interés al proceso de reclutamiento y selección del personal. A tal efecto, los individuos son importantes como elementos coadyuvantes en el desarrollo de los objetivos, para esto la gerencia crea directrices que funcionan como una complejidad administrativa y cuyo nivel de calidad influyen fundamentalmente en el perfil personal y profesional de los empleados que se escogen.

Cabe destacar que en el área de Recursos Humanos se maneja a nivel de cinco procesos básicos (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal) los cuales se interrelacionan estrecha e interdependientemente. Estos cinco subsistemas, según Chiavenato (2001:159) constituyen "un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización". Estos subsistemas a pesar de estar interrelacionados son por sí mismos y dadas sus características particulares independientes.

Debe señalarse, que en el subsistema de provisión o de captación de personal se desarrolla el reclutamiento y la selección. Al respecto, el reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines y bien definida una tarea específica; no es más que la búsqueda constante de personal altamente calificado y



capacitado para ocupar un determinado puesto. Este nace de una necesidad de personal, en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que cubrir. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa estructura organizacional. Al respecto, Chiavenato (2002:208), expresa que “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

En este sentido, una vez concluido el proceso de reclutamiento, se da continuidad con la selección que debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cual se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo. Posterior a este proceso se da la elección de los candidatos, concebir éste no es solo una simple aplicación de técnicas e instrumentos, es uno de los errores más comunes que conllevan a la ineficacia en el área de recursos humanos. En ocasiones, algunos empresarios solicitan a un especialista que de forma rápida le realice un proceso de selección, como si fuera una actividad inconexa que sólo consistiera en aplicar un grupo de técnicas y a partir de ahí arribar a conclusiones. A tal efecto, Fernández, Cubeiro y Dalziel (2010), expresan que:

Los sistemas de selección, para resultar eficaces, deben poseer determinadas características. Lo primero y principal, deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. (p. 75)

En tal sentido, la gerencia encargada de la administración del recurso humano, debe estar preparada para el reclutamiento y selección del personal que realizará sus funciones de la mejor manera, y para esto es necesario seguir una cantidad de

procesos que se han ido mejorando constantemente, pero existen gerencias que no llevan a cabo un método de selección; y en cambio se dejan influenciar por factores internos, tal como la incapacidad de los empleados administrativos y la abolición de los méritos de las personas para ingresar a la empresa o ascender de cargo.

Tomando como base lo señalado, Neira (2011), quien estudió el modelo de recursos humanos en las empresas uruguayas manifiesta que:

Se constata la ausencia de un modelo de gestión del capital humano. En la gran mayoría de las empresas uruguayas no se aplica un “Modelo”, sino más bien, se implementan algunas herramientas o instrumentos que tienen relación con gestionar aspectos de los Recursos Humanos de la organización de un modo distinto al tradicional. La carencia es más significativa en tanto tampoco hay en el horizonte Modelos que puedan ser tomados como tales, referentes inspiradores o benchmark a ser imitados. Las consultoras, en tanto asesoras del sector no tienen en su oferta proponerlos y los existentes en el país, pese a su éxito, no están en la agenda del empresariado ni de los trabajadores.

Sorprende, dada la profundidad de su incidencia, el claro divorcio entre gestionar los Recursos Humanos o Capital Humano y gestionar las Relaciones Laborales aspecto que explica la mayoría de los desvíos al promedio en todas las consultas realizadas. (p. 45)

Con respecto a este caso, se puede decir que, en las empresas es fundamental un área que administre las actividades inherentes a recursos humanos, que a lo largo de la historia de las organizaciones han sido denominadas de las diferentes maneras entre los cuales se pueden mencionar a Stoner, Freeman y Gilbert (2006:214), quienes manifiestan que la Administración del Recurso Humano (ARH), “es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan”. El proceso comprende actividades básicas según el autor: la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección, socialización, la capacitación y

el desarrollo, la evaluación del desempeño, los ascensos, los traslados, los descensos, despidos, seguridad y administración de los sueldos y salarios.

Este contexto general, es común a cualquier país, especialmente en Venezuela donde las organizaciones sean públicas, privadas, grandes, pequeñas, de servicio o productivas, realizan funciones propias de la administración o gestión del recurso humano. De manera, que se garantice contar con el capital humano que extrapole sus talentos para coadyuvar con el crecimiento organizacional.

De acuerdo con lo planteado, las organizaciones deben implantar procesos que permitan la consecución de objetivos, especialmente los referidos a la gestión de personal. Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad; el país cuenta con numerosas organizaciones que están influenciadas por esquemas gerenciales mundiales, especialmente los referidos a los sistemas de administración de personal, que demandan personal altamente calificado, apoyándose en procesos integrales que les permitan contar con el apoyo del personal, que aúnen sus esfuerzos en búsqueda de eficiencia en sus operaciones, permitiendo incrementar los niveles de competitividad de las organizaciones.

De este modo, en Venezuela se encuentran organizaciones dedicadas al sector de alimentos y bebidas de consumo masivo, con gran volumen de clientes que son atraídas por las características de los productos. Al respecto, como unidad de estudio del presente trabajo de investigación se tiene que dicha empresa es una entidad venezolana que construye y desarrolla productos de consumo masivo con el objetivo de satisfacer necesidades del consumidor en el mercado nacional y extranjero, ubicada actualmente en el Estado Carabobo, en la misma se han observado debilidades en el área de recursos humanos, especialmente en el subsistema de captación de personal que acoge los procesos de reclutamiento y selección aplicado por el coordinador de recursos humanos de la entidad.

Bajo esta perspectiva, la empresa no posee lineamientos concretos que guíen los procesos en esta área, convirtiéndose en la causa principal de la problemática. En correspondencia, se evidencia que para reclutar personal se utiliza como fuente las recomendaciones internas y expedientes de procesos anteriores, sin embargo no se realiza una búsqueda a través de otros medios. En lo que respecta al proceso de selección se efectúan algunas pruebas internas como entrevistas y revisión de currículo, los exámenes médicos se asignan una vez que ha sido entrevistado y aprobado, sin embargo, prevalece la elección por recomendación del personal interno.

Esta situación trae como consecuencias desconocimiento de las tareas de parte del nuevo ingreso, retrabajo, alta rotación, altos costos por rotación de personal, ausentismo, entre otras donde el 90% del capital humano han ingresado a través de este proceso, de cada cinco personas que son reclutadas, seleccionadas y contratadas al cabo de tres meses se retiran, en este caso la rotación por esta causa es del 60% trimestral, también se presenta ausentismo de personal por el orden del 20% semanalmente, entre otras.

Es por ello que la investigación centra su estudio en la gestión que se desarrolla para efectuar los procesos inherentes al subsistema de captación de personal en la empresa, a fin obtener información importante para solventar dichas debilidades logrando una mejor escogencia, sin pérdida de tiempo y dinero, obteniendo mayores oportunidades de éxito, ya que es a través del reclutamiento y selección que se da comienzo a la búsqueda de personal capacitado para que pueda desempeñar eficientemente las labores inherentes a cada cargo y lograr, por ende, los objetivos de la organización y por este motivo se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la gestión del subsistema de captación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo?

¿Cuáles son las fases, técnicas e instrumentos de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo?

¿Cómo debe ser el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas que permita captar personal calificado para el desempeño de las actividades?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la situación actual de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas a través de encuestas a fin de reconocer las causas.

Describir los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos al personal involucrado, con el fin de especificar las consecuencias para la organización.

Estudiar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo que permitan establecer recomendaciones.

## **Justificación de la Investigación**

Es importante indicar, que el reclutamiento y la selección de personal, beneficia a toda la organización, ya que produce grandes ventajas en su planificación y desarrollo. Sin embargo, para hacer esto, es necesario que se conozcan las generalidades de estos aspectos de la administración de recursos humanos, ya que de esta forma se podrían aplicar técnicas y principios indispensables para reclutar y seleccionar un personal acorde con las exigencias de la empresa.

Cabe mencionar, que la investigación a desarrollar se presenta con aportes concretos en el campo de la administración de recursos humanos a nivel de una empresa privada, en la cual la eficiencia funcional y las exigencias de desempeño plantean orientaciones específicas en torno al perfil de los aspirantes a ingresar, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal que deben gerenciarse en una perspectiva de logros y efectividad de resultados. Por lo tanto, la investigación proveerá de un estudio concreto para analizar la gestión del subsistema de captación, a través de coherentes procesos de reclutamiento y selección en virtud, de que es necesario buscar los mejores recursos del mercado ocupacional para que el desarrollo empresarial sea más armónico en la consecución de las metas.

En razón de lo expuesto, los resultados que se plantean con respecto a la investigación la cual tiene como base el análisis del reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se justifican ya que permitirán recomendar nuevas orientaciones y estrategias para mejorar estos procesos a través de un enfoque integral y sistemático cualitativamente funcional, tomando en cuenta que el recurso humano, es quien hace surgir o decaer a cualquier organización. Desde esta perspectiva, se considera como significativa la realización del estudio por cuanto se conocerán las características de los procesos de reclutamiento y selección de personal, desarrollado por la empresa

objeto del presente estudio.

Por otra parte, se tiene que el desarrollo de la investigación brindará conocimiento teórico, técnico y práctico, adicionalmente podrá ser material de apoyo a futuro para los estudiantes de la carrera de relaciones industriales, ya que el mismo se encuentra sustentado en bases teóricas y antecedentes relacionados al tema principal. El desarrollo del mismo estará estructurado de manera que aporte nuevas ideas a la línea de investigación Gestión de las Personas, a los elementos que conforman los subsistemas de recursos humanos, escudriñando las debilidades y fortalezas que normalmente presentan las organizaciones en relación a la gestión del capital humano.

En lo particular, la investigación se convierte en un reto para la autora, donde pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a través de los estudios en esta insigne institución, igualmente realzará el valor agregado que la Universidad de Carabobo cumple con la sociedad al formar profesionales aptos para el campo de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El marco teórico referencial, contiene una relación particularizada de las teorías relacionadas con la presente investigación, a fin de sustentar el problema en estudio y que está conformada por variadas fuentes documentales, tales como textos, libros, trabajos realizados previamente, leyes en materia de Relaciones Industriales, sobre esta base teórica el investigador define y conceptualiza los términos relacionados a las variables de investigación.

Al respecto, Sabino (2009: 35) expresa que “un marco teórico, llamado a veces también marco conceptual, es el conjunto de ideas-generalmente conocidas en una disciplina-que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos pueda desprenderse nuevos conocimientos”. Toda investigación científica debe estar enmarcada dentro de un marco teórico, que le corresponde orientar, crear y respaldar las bases teóricas de la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes son estudios previos u otras investigaciones que se relacionan u ofrecen un aporte a la presente investigación, Tamayo y Tamayo (2012:15) señala, que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”, entre los mismos se presentan:

En primer término es de destacar el trabajo realizado por Castellano de la Torre (2013), que lleva por título Propuesta de Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para el Área de Recursos Humanos de la Empresa de Energía Eléctrica de la Región de Ica.



Selección en una Empresa de Construcción e Ingeniería. Tesis de grado presentada ante la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar al título de Ingeniero Industrial. La investigación tiene como propósito fundamental elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú.

En el aspecto metodológico, es de señalar que la investigación es de tipo descriptivo, con una población y muestra conformada por cuatro (4) personas quienes intervienen en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal y como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y el cuestionario cerrado, los análisis de resultados fueron mostrados mediante las técnicas de estadísticas descriptivas.

Así mismo, se detalla un marco teórico donde se describe el capital humano, su gestión e importancia, enfocado al proceso de reclutamiento y selección, se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas. Posteriormente se describe el proceso de análisis del proceso y de las causas encontradas del problema principal del incumplimiento con sus estándares en el tiempo de servicio. Las conclusiones indicaron la importancia de la proposición de mejoras al proceso, que se traducirán en beneficios al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

Dicha investigación constituye un aporte, al verificarse la necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y rápida, y que este se desarrolle en la empresa adecuadamente, impulsando la mejora continua, proporciona una ventaja competitiva a la empresa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea a corto como a mediano plazo.

Por su parte, Barzola (2012), presentó una investigación titulada Gestión del

Recurso Humano en Enfermería: Criterios de Reclutamiento y Selección de Personal. Trabajo de grado presentado ante la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina, para optar a la licenciatura de Enfermería. Que tuvo como objetivo general determinar qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de recursos humanos en enfermería.

El referido estudio fue de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias. En cuanto al área de estudio, se tomó al Hospital Privado Quirúrgico, que cuenta en la actualidad con una dotación total de treinta y seis (36) enfermeros. En cuanto al universo y muestra por tratarse de un universo reducido, el estudio toma como muestra dicho total.

Los resultados mostraron que la falta de un método protocolizado en la selección del personal de enfermería impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir, dicha problemática se evidencia en el hecho de que, ante la necesidad imperiosa de cubrir puestos de trabajo se reste importancia a procesos fundamentales como el reclutamiento y más aún la selección de personal que posea el perfil profesional óptimo para cada puesto de trabajo en particular

Ambas investigaciones guardan vinculación entre sí, al establecer que la distribución del personal adecuado en cantidad y calidad, en los distintos turnos buscando optimizar la calidad de cuidados, pero también el mayor grado posible de satisfacción laboral del personal, es tarea fundamental de la gestión de recursos humanos de cada institución.

Finalmente, Espinoza (2012), presentó un trabajo de investigación que lleva por título Guía Práctica para el Reclutamiento, Selección y Retención de Personal en la Especialidad Administración Profesional de Proyectos, presentado ante la

Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos. El propósito de este proyecto es tomar información de diferentes fuentes, sobre el tema y realizar un análisis sobre el significado de retención de personal, con base en experiencia laboral propia, y mediante la observación, y así ordenar los criterios de manera tal que permita realizar recomendaciones puntuales cuando se trate de formar equipos en la especialización Administración profesional de proyectos, empleando el método analítico-sintético.

Los resultados demostraron que dentro de la organización han fracasado proyectos (en su cumplimiento de fechas, alcance y presupuesto) debido a que no se ha seleccionado el recurso humano adecuado (llámense voluntarios, consultores, personal temporal, personal permanente, etc.). El fracaso de los proyectos debido a que no se elige el recurso humano con los perfiles y competencias adecuados es una realidad. Concluyéndose que en la Gestión de Recursos Humanos, específicamente en la adquisición, desarrollo y gestión de equipos, mediante el proceso de reclutamiento, selección y retención de personal, así como, las personas que conforman el equipo del proyecto son la clave de su éxito.

El trabajo en cuestión ha sido seleccionado de entre varios, ya que plantea que el establecer estrategias y mecanismos idóneos para el reclutamiento, la selección y la retención de personal en la especialización de administración profesional para orientar eficazmente este tipo de procesos, contribuirá a la gestión del conocimiento y a mejorar la sostenibilidad de los proyectos –en el cumplimiento de su planificación, monitoreo y ejecución.

## **Referentes Teóricos**

## **Teoría Humanista**

En los orígenes del humanismo según refiere Gonzáles (2007:43) se hace hincapié en: "el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas, se comienza a visualizar en las teorías organizacionales". Al respecto, el referido autor, hace referencia a Douglas McGregor (1957) quien difundió "La teoría Y", aportando otro enfoque más humanístico al individuo en las organizaciones. Al respecto, el aporte de los científicos a las teorías administrativas según González (2007) es:

El aporte de Fayol y sus seguidores, al igual que los trabajos de Taylor previamente, y luego las teorías de la organización burocrática de Max Weber, se fueron perfilando como un prelude al surgimiento del humanismo en la gestión humana que va a caracterizar las teorías de la segunda mitad del Siglo XX y que comienzan a cristalizarse con Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Sin embargo, este recuento se queda incompleto si no se da cuenta de las investigaciones realizadas por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger en la planta de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company entre 1927 y 1933, que puso en evidencia el fracaso del racionalismo y la necesidad de replantear una visión de ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva. (p. 45)

En razón de este planeamiento, se aclara que cada uno de los postulados y corrientes científicas administrativas contribuyeron al surgimiento del enfoque humanístico. Por ello, basado en las teorías de Abraham Maslow, fundador de la Psicología Humanista, McGregor proponía una nueva forma de mirar al ser humano

en el contexto del trabajo industrial. Modificó el concepto taylorista del hombre de la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó el desarrollo humano como finalidad primordial y elevó el papel de las personas en la sociedad industrial.

Al respecto González (2007) hace referencia las siguientes cinco proposiciones de Warren (1996) en:

1. Participación activa de todas las personas involucradas.
2. Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
3. El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
4. Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el seudo apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
5. La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas. (p. 46)

De esta última proposición se desprende el potencial de los seres humanos, quien debe hacerse responsable de su propio crecimiento. Al orientar lo que él mismo llamó un modesto principio para la nueva doctrina en relación con la gerencia de los recursos humanos, McGregor citado por González (2007) deja conocer su concepción humanista en los siguientes supuestos:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).

2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones, es amplia, no estrechamente definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte. (p. 47)

A la par de la propuesta de McGregor, otras teorías organizacionales, también proyectan nuevos cambios en la concepción del hombre-organizacional, en la búsqueda de dos propósitos fundamentales: mejorar las condiciones de trabajo para las personas y garantizar la productividad de las organizaciones. Cada una de ellas presenta inclinaciones diferentes hacia uno u otro lado de este binomio bienestar del trabajador-productividad de la organización, dependiendo necesariamente de las ideologías que en ellas subyacen y que determinan su visión de ser humano.

Para Drucker, exponente del enfoque neoclásico de la administración, comentado por González (2007:48) "...las organizaciones son algo cuya razón de existencia proviene de la necesidad de producir resultados concretos mediante la eficiencia en el trabajo". Según Drucker, sigue comentando González (2007:48) las organizaciones se pueden definir a partir de los siguientes criterios: "ellas no son fines en sí mismas, sino medios para alcanzar unos determinados objetivos, los que se encuentran, por lo tanto, por fuera de la organización misma" y la segunda "las

organizaciones deben propender por equilibrar los objetivos organizacionales propiamente dichos con los deseos y las aspiraciones de los individuos".

De esto se deriva que para Drucker las organizaciones deben resolver, también, el problema de su eficacia, es decir, lo relacionado con el desempeño individual de las personas dentro de ellas. Hasta aquí, se ha hecho un breve recorrido a través de las más importantes teorizaciones acerca de las organizaciones, de las cuales se infiere el cómo de la gestión humana a lo largo de los últimos dos siglos. Sí bien en todas ellas se refleja una tendencia por mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo, también se observa la aparente dialéctica bienestar humano-productividad laboral se ha resuelto en la teoría y en la práctica organizacional, a favor de la última en una búsqueda obsesiva de rendimiento y productividad que entronizan la variable económica como la de mayor valor en la relación hombre-trabajo.

En base a estos argumentos, la reflexión de los investigadores es que a pesar de las corrientes científicas y teóricas a favor del humanismo, donde la persona es centro del desarrollo organizacional, la praxis todavía se basa en función de la relación hombre/productividad/rendimiento, empujando al trabajador a ejercer su esfuerzo, compromiso, competencias a favor de los intereses empresariales. Por supuesto, las condiciones y mejoras que el individuo ha obtenido en la actualidad mejoran su calidad de vida dentro de este contexto.

Por lo que queda explícita del surgimiento de la primera teoría realmente humanista en Douglas McGregor a finales de la década de los cincuenta y de las reflexiones de su contemporáneo Abraham Maslow con su teoría de la jerarquía de las necesidades. Ya en la actualidad en los inicios del siglo XXI, en el pensamiento humanista se presenta, cambios definitivos en los estudios sobre administración, gestión humana, gerencia, teoría organizacional, sociología y psicología del trabajo,

entre otras disciplinas que han contribuido con el surgimiento del modelo de gestión por competencia.

El conocimiento de este humanismo de finales del siglo XX y comienzos de siglo XXI remite directamente a la Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión, que desde 1991 se ha constituido en un grupo de trabajo e investigación liderado por Alain Chanlat, desde la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de la Universidad de Montreal. En esta orientación que se ha denominado Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, explica González (2007:50), sólo por la consistencia de su cuerpo teórico, la actualidad de sus análisis y la visión de ser humano que la inspira, “sino también porque como escuela toma cada día mayor fuerza en la búsqueda de caminos para la gestión humana.”

Es importante destacar, que esta concepción humanista es una base teórica de la presente investigación, ya que la gestión de talento se fundamenta en sus principios especialmente, aquel que establece el desarrollo organizacional en función del humano.

### **Bases Teóricas**

En toda investigación, se debe tener presente que, ningún hecho de la realidad puede estructurarse sin un juicio adecuado, lo cual permite el desarrollo de la misma. Por ende, según Sabino (2009:35) “las bases teóricas tienen como objeto darle al estudio un significado coordinado y coherente a las propuestas, que permitan acercarse al estudio que se realiza”. Esto quiere decir, que para la investigación es necesario incorporar información acerca de las teorías que la sustentan de forma que se contribuya con el conocimiento de los temas abordados. Considerando lo anterior, se establecen teorías, y aportes conceptuales, que dan soporte a la investigación, bajo la siguiente estructura:



## **Administración de Recursos Humanos**

Algunas teorías indican que el capital humano es el recurso más valioso que posee una organización e institución, por lo que el manejo de este es un factor fundamental que ha sido objeto de múltiples estudios, por lo que la Administración de Recursos Humanos se ha tecnificado en el pasar de los años, lo que ha hecho más competentes a los expertos en el área enfrentan grandes desafíos (que cambian constantemente) a la hora de alcanzar objetivos generales de las organizaciones, utilizando el talento humano pero sin que este último se vea afectado, por lo que se convierte en una responsabilidad para los expertos estar al día con las regulaciones legales que pueda producir alguna inquietud.

Al respecto, Bohlander y Snell (2009), refieren que

La administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el recurso humano, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, y usando herramientas y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un trabajo en equipo. (p. 6)

Se debe entonces tener en cuenta los factores economía, tecnológicos, sociales y legales que intervienen de manera que se logre el trabajo en guía a las metas de la empresa, considerando los diferentes factores y herramientas utilizadas, genera que se tenga un carácter específico de la administración de personal. Es así como la administración de recursos humanos, en opinión de Chiavenato (2001: 21), “viene a ser un área interdisciplinaria, que abarca temas de psicología, ingeniería, derecho laboral, seguridad, medicina, etc., y diferentes herramientas y conocimientos de estos campos”.

Por ello, se utilizan técnicas en aspectos internos y externos de la organización, lo que lleva a la toma de datos y a la toma de decisiones a partir de estos conocimientos, lo que abarca al individuo como de forma grupal y organizacional. Las herramientas utilizadas de manera directa e indirecta en el personal, según la concepción de Chiavenato (2001: 22), se muestran de seguidas, conforme a las herramientas usadas según la categoría.

#### Técnicas de Administración de Recursos Humanos:

Técnicas aplicadas directamente a las personas

Reclutamiento

Entrevista

Selección

Integración

Evaluación del desempeño

Capacitación

Desarrollo del personal

#### Cargos:

Análisis y descripción de cargos

Evaluaciones y clasificación de cargos

Higiene y seguridad

#### Planes genéricos:

Planeación de RRHH

Base de datos

Plan de Beneficios sociales

Plan de carreras

Así, se observa cómo se utilizan diferentes tipos de técnicas separándose en la aplicación directa o indirecta a los trabajadores. Estas herramientas resultan variadas, abarcando los diferentes conocimientos y campos mencionados. Cabe mencionarse, como estas herramientas se agrupan y son divididas en áreas específicas en recursos humanos, como es el caso de Entrevistas, Reclutamiento y Selección. Estos conocimientos, herramientas y factores muestran lo integral y variado que viene a ser la administración de las personas dentro de la organización, exigiendo conocimientos de amplia variedad. El trabajo de las herramientas y la apertura de los diferentes temas posibilitan la hábil toma de decisiones frente al recurso humano.

Adicionalmente, es de mencionar que, los objetivos de la administración de recursos humanos, derivan de los objetivos de la organización y se deben considerar los objetivos individuales de sus miembros a la hora de implementar nuevos sistemas, convirtiéndose su principal función en el mejoramiento del desempeño del personal, siempre y cuando este se enmarque en actividades responsables. De esta forma cuando la Administración de Recursos Humanos busca cumplir con los procesos que mantengan su dirección hacia las actividades que el personal de la empresa debe elaborar; se deben considerar las actividades necesarias en cada puesto de trabajo donde se proporcionen las condiciones laborales idóneas para que los trabajadores desarrollen sus capacidades con el fin de optimizar la productividad de la empresa utilizando las herramientas necesarias y contar con un capital humano motivado y capacitado.

### **Subsistemas de Recursos Humanos**

El Subsistema de Recursos Humanos se encuentra conformado por diversos procesos o tareas, que deben engranar de forma armónica para alcanzar el éxito del equipo y de esta forma alcanzar el objetivo deseado por las organización en función de sus necesidades. Por lo tanto, la eficiencia de un sistema depende del buen

cumplimiento de las labores con que se relacionan sus diversos componentes; siendo cada uno de éstos necesarios para alcanzar objetivos específicos.

Uno de los subsistemas del proceso de administración de personal, es la alimentación de recursos humanos, el cual está constituido por una investigación del mercado laboral, mano de obra, el reclutamiento y la selección. Siendo esta una de las razones por las cuales la organización debe ser estudiada como un sistema abierto, que es influido por un entorno ya existente y que depende en gran medida de él, para el desarrollo de sus actividades.

Ajustado a ello, se incorporó a Zeledón (2004:27), quien menciona entre los principales sistemas los siguientes: “Reclutamiento y Selección, Inducción y Adiestramiento, Sistemas de Evaluación de Desempeño, Estudios de Clima Laboral y Orientación Profesional, Compensación y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial”, entre otros; los cuales se acoplan para ubicar mejores beneficios a los trabajadores. Para el desarrollo de la presente investigación se consideró de relevancia conocer de manera puntual los procesos de Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Compensación y Beneficios, Entrenamiento y Desarrollo de Personal, y por último pero no menos importante el proceso de Higiene y Seguridad Industrial.

### **Gestión de Reclutamiento y Selección**

Ante las nuevas tendencias de importancia y valor del capital humano, se han establecido y repotenciado estrategias de cómo gestionar el personal, de manera que se tenga un mayor provecho y desarrollo del talento humano. Para tales efectos Bohlander y otros (2009:28), recomiendan “el uso de estrategias sobre la gestión del talento humano.”

En ellas, se resalta la identificación, atracción, retención y desarrollo del talento humano, las que deben tener una comprensión desde la organización hasta el personal ingresante. Por ello, se menciona la importancia de identificar y lograr hacer ocupar a los individuos con alto potencial en cargos de liderazgo. De igual forma, destaca la importancia de los requerimientos del talento; es decir, se debe tener una planificación sobre los requerimientos, con prioridades y una cultura que respalda la demanda de estos perfiles.

De esta manera, al tomar mayor importancia al talento humano para la empresa, se busca el desarrollo e integración de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal. Lo que logra respaldar la administración de personal y al mismo desarrollo del personal que se incorpora a la empresa. Otro aspecto de la gestión del reclutamiento y selección de personal, en opinión de Davenport (2006), es:

La estrategia desarrollada en la adquisición del personal. Para establecer cual utilizar se analizan 3 factores, la facilidad de desarrollo del conocimiento relacionado, la urgencia con la que se necesita el puesto y la necesidad de mantener al personal en el puesto. Estos factores involucrados al puesto y al sector de la empresa, determinan el enfoque con el que se trabaja el reclutamiento del personal. (p. 13)

### **Planeación de Reclutamiento y Selección**

Factor clave y determinante en el proceso de planeación del reclutamiento y selección de personal, es el pronóstico de demanda de personal que ingresa a la empresa. El pronóstico de personal trata directamente las necesidades y capacidades de la empresa, relacionado directamente con la planeación estratégica de la empresa. De esta manera, se pronostica las necesidades de personal a la vez que se evalúa el

direccionamiento de la empresa. Bohlander y otros (2009:50) al respecto señalan que “El pronóstico de recursos humanos tiene 3 factores que relacionar para gestionarse de manera correcta, el pronóstico de la demanda, pronóstico de la oferta y el equilibrio de la oferta y la demanda.”

De esta manera, al tener el pronóstico de cómo va a ingresar el personal, se evitan problemas de capacidades, eficiencia y desarrollo del personal. Ya que se tiene al personal esperado según las demandas de requerimientos en el desarrollo de la organización. Ante el pronóstico de personal, existe una herramienta útil para evaluar la tendencia.

Opinan Bohlander y otros (2009), que:

Esta herramienta es un método cuantitativo, que se basa en definir un indicador organizacional que sirve de referencia clave para evaluar el desarrollo de las tendencias. Luego, al tener la historia del tamaño del personal y hacer la división con el indicador organizacional, nos daría la productividad media de los trabajadores. De esta manera, se puede hacer un pronóstico simple con el objetivo de cada año en relación al indicador organizacional establecido. (p. 64).

A través del proceso de pronóstico del personal, es factible establecer una tendencia de los ingresos en la empresa, dando gran guía en la planificación de personal y el desarrollo de la administración de personal, lo cual contribuye a hacer el planeamiento de las necesidades y demandas del área y del desarrollo que involucra.

### **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

Tales procesos involucran la búsqueda del personal adecuado, idóneo para una organización y una vez ubicado, se pretende acogerlo para cubrir las vacantes de los

puestos de trabajo. Con relación a estos conceptos, se pueden ubicar numerosos razonamientos, en este sentido Chiavenato (2001), plantea el siguiente:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece a mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.208).

Lo que se procura hacer notar es que la selección del personal adecuado es básico en la administración de recursos humanos y se vincula a una serie de pasos específicos que se emplean para determinar cuáles son los aspirantes más adecuados para cubrir el puesto vacante y lograr el éxito de la organización a través del desempeño del nuevo personal. En razón de esto, se estima que el proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La situación ideal es que un grupo bien nutrido de personas, bien calificado se presentase a requerir las vacantes ya que esto permite tener un mayor ábaco de posibilidades y en virtud de algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros; particularmente los que requieren conocimientos especiales.

Es normal que los gerentes de los diversos departamentos pretendan llenar las vacantes de manera rápida, con solo tomar en cuenta la disponibilidad de trabajar que tenga un candidato postulado aunque las personas no sea la más calificada para ejercer la función, incurriendo en un error. Estos deben ir a la par del con el departamento de recursos humanos y cumplir con los distintos procesos y con las políticas internas de la empresa, ya que dependiendo la compañía por ejemplo, deberá ofrecer el puesto, al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Las organizaciones crean sus propias políticas

internas a las cuales se deben ajustar todas las personas, estas inclusive pueden limitar algún momento las acciones del departamento de recursos humanos.

Pero a largo plazo pueden influenciar de buena manera en la efectividad de la selección de personal; pues las metas de la empresa se alcanzan mejor cuando se imponen pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad. En este caso, el departamento de Recursos Humanos se enfrenta a uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabaja, esperando que él aporte en los enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección se adecue desde un principio, planeando sus políticas con bases flexibles, modernas e inteligentes; aunque éstas varíen mucho según la ubicación de la misma y de la cultura de los trabajadores que giran en torno a ella.

Sintetizando, el proceso de selección se puede considerar desde diferentes puntos de vista donde la organización elige a sus empleados y a su vez los empleados potenciales eligen entre varias empresas. El proceso de selección se inicia con una cita entre el candidato y el Departamento de Personal asociado a una previa requisición. El candidato empezará a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio, a pesar de poseer las características compatibles con el puesto, considerándose como los candidatos idóneos.

### **Reclutamiento de Personal**

La labor de reclutamiento no debe tomarse como una actividad aislada de las demás que integran la fase de procuración de personal, sino por el contrario, como una de las piezas que conforman un proceso perfectamente definido, que tiene como



finalidad última, la de dotar a la organización con el capital humano necesario para el cumplimiento de los diversos cometidos que la motivan. Al respecto, Chiavenato (2001) considera que:

El reclutamiento-llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización-consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización, el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. (p. 209)

Se percibe como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades de personal hasta la inducción del trabajador. Esta concepción, sin embargo, presenta algunas características como de adiestramiento. En el primer caso, se hace necesario percatarse que si no se enfocan racionalmente las diversas funciones que integran el proceso, mal podrían cumplirse en forma razonable. De acuerdo con este enfoque, es posible pensar que ante la necesidad de reclutar personal se comienza por salir a la calle a buscar personas que quisieran trabajar en la empresa, antes de informarse acerca de las características que deben tener.

Esta forma de proceder no sólo incrementa los costos del proceso, obligando a entrevistar y a verificar referencias de un número mayor de candidatos, sino que a lo largo de la permanencia de la persona en el trabajo, se vería la diferencia al necesitar mayor cantidad de supervisión y adiestramiento. En opinión de Gómez (2011:567), “el reclutamiento puede ser considerado como el esfuerzo positivamente cumplido por una organización para obtener solicitantes calificados y en número suficiente, que

le permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo.”, y agrega dicho autor:

Partiendo del principio de la dinámica administrativa a que están sometidas todas las organizaciones, es posible suponer que el proceso de reclutamiento se cumpla en forma interrumpida, si es que la organización desea atraer mayor número posible de candidatos que le permitan efectuar una selección para llenar plazas vacantes en forma progresiva (p. 569)

Desde un punto de vista funcional, tal concepción conduce al problema de formarle a la persona una ambigüedad de ideas sobre actividades distintas, que al parecer pueden ser cumplidas en cualquier orden. Uno de los propósitos del presente enfoque consiste precisamente en suministrar al estudioso, tanto como al practicante de la administración de personal, una idea de un conjunto bien formado de los componentes a que se hace referencia. Cuando se tienen necesidades bien definidas de recursos humanos para la organización, lo más lógico es determinar primero el lugar donde se pueden obtener, luego la metodología que se va a usar, y por último se diseñará un conjunto de mecanismos que nos permitan lograr los mejores entre todos los participantes.

Este proceso engrana con otros que se cumplen también en forma continua dentro de la organización, como son los de transferencias y promociones, permitiendo así proveer una corriente de recursos humanos que fluya en forma permanente a través de las diversas unidades y mediante los mecanismos respectivos. En este sentido, el abastecimiento de personal influye directamente en el éxito de la empresa, con la misma precisión con que influyen los recursos financieros y materiales. Por lo tanto, resulta indispensable que el proceso se cumpla dentro de la mayor racionalidad y apegados a las necesidades de la empresa.

En consecuencia, se deberán apreciar los elementos relacionados con las responsabilidades de cada trabajo, la cantidad y calidad de la mano de obra necesaria, las fuentes que serán utilizadas, los procedimientos que se usarán para adelantar el proceso de selección, el papel de los movimientos internos de personal, el financiamiento y todo otro recurso que permita que el reclutamiento se cumpla dentro de las pautas formuladas. Desde el punto de vista del ámbito de aplicación, el reclutamiento puede ser de carácter interno con recursos ya existentes, o de carácter externo, cuando se recurre a otras fuentes de adelantar el proceso. Al respecto, Chiavenato (2001) menciona que:

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. (p. 221)

Este aspecto debe formar parte de las políticas de dotación de personal, ya que establece un signo de especial significación en el proceso de motivación del individuo, para los efectos de su permanencia en la empresa. Por el contrario, cuando no se observa esta práctica, tiende a aumentar la rotación del personal, ya que las oportunidades de desarrollo en otras empresas pueden aparecer más atractivas, especialmente en casos de personal técnico o profesional con potencial de desarrollo. Para el cumplimiento efectivo de la función de reclutamiento interno, se requiere que la empresa disponga de mecanismos de información de personal que sean eficientes, y que suministren la información.

## **Fases del Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento, constituye un conjunto de operaciones desarrolladas por el departamento o unidad de recursos humanos para captar potenciales candidatos a ocupar las vacantes en una organización, para esto se diferencia el tipo de reclutamiento a ejecutar. En este sentido, acota Rivero (2005):

En el reclutamiento interno se utilizan fuentes e instrumentos diferentes al externo, principalmente porque en el primero se efectúa una revisión de los posibles candidatos correspondiente con el personal de la empresa que posee las competencias necesarias para ser promovido o transferido de un cargo a otro. En segunda instancia, una vez agotada la búsqueda interna se procede a la captación de personas ajenas a la empresa. (p. 44)

Por su parte, en opinión de según Chiavenato (2001):

El proceso de reclutamiento interno se inicia con la recepción de la solicitud de personal emitida por la unidad que presenta la vacante, se procede a la revisión del archivo de elegibles para constatar los posibles candidatos que están en posición de ser ascendidos o transferidos, a continuación se citan a los candidatos. De ser negativa la revisión del archivo de elegibles, se utilizan medios internos de publicación tal como las carteleras internas, comunicaciones escritas a otros departamentos o sucursales de la organización. Una vez agotadas las instancias internas, se procede al reclutamiento de personal externo. Para el proceso de reclutamiento externo, se inicia una vez agotadas las diligencias de interno. (p. 224)

Seguidamente, la unidad de recursos humanos efectúa la revisión del archivo de elegibles de aspirantes que han consignado documentos en anteriores procesos, se procede al contacto telefónico, Internet, fax, memorando u otro medio de

comunicación, se diseñan avisos de prensa o a través de los medios impresos o de comunicación masiva. De ser negativa las acciones mencionadas, el departamento puede utilizar otras fuentes tal como agencias de empleo, banco o bolsa de trabajo, institutos educativos, gremios o colegio de profesionales, Internet. A través de los diferentes medios de publicación, la organización fija las fechas, lugar de recepción de documentos, culminando el proceso con la recepción de solicitantes y documentos de los aspirantes.

### **Selección de Personal**

La responsabilidad por la dotación de personal para la organización, no corresponde únicamente a la persona que dirige la unidad de reclutamiento y selección; sino a todos los gerentes y supervisores que ejercen funciones de coordinación del trabajo en las diversas unidades de la entidad. La selección ha pasado a ser así una de las funciones de mayor trascendencia en el proceso de procuración de los recursos humanos. Tradicionalmente, las organizaciones que empleaban personal técnico o profesional, podrían llenar las vacantes que se sucedían en su fuerza de trabajo, con sólo colocar un par de anuncios en la prensa local.

En esta actividad está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra realmente calificada, es escasa y la mayoría de los trabajadores buenos permanecen largo tiempo con las organizaciones. Esto determina también los costos de contratación pueden ser elevados, que no todos los trabajadores pasan los requisitos establecidos en los mecanismos de selección, y que las políticas de la propia organización pueden ser limitantes a la hora de proveer el recurso humano necesario. Un aspecto de la selección gira alrededor de las diferencias individuales que caracterizan a las personas. Esas diferencias individuales producen formas diferentes de ver las cosas y por supuesto, maneras diferentes de cumplir con las labores que se les asignan. Opina Davenport (2006):

El marco conceptual de las diferencias individuales cubre la gama completa de las características humanas, tales como la constitución física, la presentación, la inteligencia, las actitudes, la personalidad, los intereses, las destrezas y muchas otras. Es por ello que la persona responsable de seleccionar postulantes para empleos tiene que tomar en consideración los más diversos tipos de información que pueda utilizar, para determinar las características de los candidatos. (p. 54)

Estos aspectos resultan determinantes en la selección, porque la necesidad de evaluar potencialidades se hace cada vez más indispensable en todo tipo de organizaciones. Asimismo, Villegas (2009:25), destaca que "la selección de personal consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto". Estos requisitos, al igual que las calificaciones personales, se especifican mediante un conjunto de procedimientos que se utilizan para determinar si una persona satisface las exigencias de educación, experiencia, aptitudes, habilidades y condiciones personales para el eficaz desempeño de un determinado puesto.

Por lo mismo, Villegas (2009:26), establece que, "un proceso de selección para encontrar al recurso humano que cubra la vacante de un cargo adecuado, a un costo ideal, debe permitir la realización del trabajador en el desempeño a su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales." Ello con miras a hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la empresa. El problema principal que enfrentan los seleccionadores al elegir los métodos, es minimizar la incertidumbre ineludible de predicción tanto como sea posible; en efecto, esto significa que necesitan encontrar métodos productivos que tengan alta probabilidad de seleccionar personas que comprueben ser idóneos para el puesto.

## **Métodos de Selección de Personal**

En opinión de González (2013), entre los métodos que se pueden utilizar en la práctica de selección de personal se pueden enunciar:

1. Prueba de rendimiento típico: A través de esta prueba se mide lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.
2. Prueba de aptitud: Con el resultado de esta prueba, se predice el potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto, los cuales se pueden desarrollar a través de la capacitación y la experiencia hasta alcanzar los estándares requeridos.
3. Prueba de personalidad y de motivación: Algunos factores como los rasgos de personalidad, contribuyen al éxito o el fracaso de algunos empleados. Así tenemos, que una persona con actitudes misantrópicas nunca podrá ejercer al cargo de relaciones públicas, ya que le podría ocasionar serios problemas a la empresa.
4. Pruebas de grupo: Con estas pruebas los candidatos son observados por los seleccionados durante cierto período de tiempo, mientras realizan diferentes tareas en equipo. Este tipo de prueba tiene por finalidad obtener información acerca de la conducta de los candidatos para hacerlos sentir como miembros de un grupo. Sin embargo, este tipo de prueba representa una conducta medida por la interpretación subjetiva y personal de observadores humanos en circunstancias artificiales, por lo tanto son cuestionados en términos de validez y confiabilidad.
5. Entrevistas: Este es el único método que se usa y se puede utilizar de diversas maneras. Este puede ser realizado mediante entrevistadores individuales a través de grupos, sin embargo, es un método subjetivo, por ello, resulta de dudosa eficiencia. (p. 65).

Durante sus investigaciones Villegas (2009:30), denota que, "algunas empresas consideran que la contratación es el punto final del proceso de selección de persona". Sin embargo, hay que tener presente que la selección envuelve un problema de pronóstico; el seleccionado trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Insiste Villegas (2009:31), en: "elaborar un procedimiento para hacerles un seguimiento a los candidatos seleccionados, a fin de comprobar si las predicciones están siendo correctas o no, para este último caso, se introducen cambios necesario en el proceso de selección."

En este nuevo procedimiento puede incluirse entrevistas de ajuste, preparadas en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se obtienen las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, etc. Finalmente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se realizan los cambios y correcciones pertinentes. Sin embargo, en los procesos de selección no existen criterios estandarizados. Es por ello que en los mismos existen técnicas que permiten adoptar la mejor decisión para encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla.

Dicho proceso no puede ser positivamente correcto, sin advertir previamente los requisitos de preparación del análisis del puesto, su descripción y la especificación de las características que debe tener el personal que lo va a desempeñar. Se puede afirmar, entonces, que la selección de personal consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, son los requisitos exigidos para el puesto. Estos requisitos, lo mismo que las calificaciones personales, se especifican mediante un conjunto de procedimientos que se utilizan para determinar si una persona satisface las exigencias de educación, experiencias, aptitudes, habilidades y condiciones personales de un determinado puesto.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Contextualizado el tema de la investigación (como sería: problema, objetivos y bases teóricas), el presente capítulo definirá la estructura metodológica, que dará a conocer, el tipo de investigación, técnicas de recolección de datos y procedimientos fundamentales a seguir para el desarrollo y culminación de la investigación.

En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación que tiene por objeto analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia, Estado Carabobo; se amerita situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

En principio es de destacar, que el tipo de investigación se ubicará en el contexto de los estudios de campo, que permiten el análisis de los problemas basados en realidad, donde el propósito es interpretar los hechos, sus causas y efectos. En tal sentido, es de hacer mención, que la orientación de la investigación estará dirigida a la recolección de datos directamente de la realidad donde se manifiesta el problema en cuestión.

Dentro de este contexto, el nivel de conocimientos o profundidad que se abarcará será descriptivo, que facilitará los criterios para identificar las características y comportamientos de las variables gestión de recursos humanos y el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en

Valencia, Estado Carabobo. En cuanto al diseño de investigación, se ubicará como no experimental, ya que, se visualizan los hechos tal como se presentan en la vida real sin llegar a alterar las condiciones existentes en cuanto a acciones y tiempo a fin de analizarlos.

### **Estrategia Metodológica**

Para el desarrollo de la investigación se han de desarrollar un conjunto de pasos que corresponde a la estrategia metodológica que la investigadora se plantea para lograr el alcance de los objetivos específicos, entre los cuales se incluye el diagnóstico, la revisión bibliográfica, el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como la observación directa, la encuesta, los instrumentos; así como técnicas de análisis. Para el diseño de la investigación, se desarrollaron las siguientes fases:

Como primera fase, corresponde a identificar la situación actual de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo, así como también describir los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que contribuirán a su desarrollo, tal como el entendimiento y alcance de la problemática, delimitando el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

En la segunda fase, la investigadora abordará la investigación de la información en fuentes secundarias, mediante la revisión y lectura de textos, documentos, entre otros, que directa o indirectamente estén vinculadas con el problema, incluyendo el desarrollo y organización de los aspectos teóricos para dar el contexto al marco

referencial de la investigación. Por último, se incorporarán los procedimientos de recolección de datos a través de las técnicas e instrumentos pertinentes a la investigación, estableciendo las unidades de análisis; así mismo, las técnicas de análisis para el tratamiento de los datos resultantes, consiguiendo establecer los análisis que conllevarán a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

En otro aspecto, la estrategia metodológica se realizará a través del cuadro técnico metodológico (ver Cuadro 1). Esto permitirá desglosar cada uno obteniendo las dimensiones, indicadores, ítems, fuente y técnicas (ver cuadro 1). En consecuencia, en esta investigación cada objetivo específico se operacionalizará para manejar un mayor nivel de comprensión de los mismos. Al respecto, las dimensiones o factores de los objetivos serán:

Objetivo Específico 1: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección personal

Objetivo Específico 2: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal

Objetivo Específico 3: Proceso de reclutamiento y selección de personal

Cuadro 1.  
Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo.

Objetivos específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems		Fuente	Técnicas/ Instrumentos
Identificar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas	Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal	Contexto actual de la empresa en estudio donde se desarrolla la gestión para el reclutamiento y selección,	1.Reclutamiento de Personal	1.1.Fuentes de captación 1.2.Provisión de personal 1.3.Instrumentos para el reclutamiento 1.4.Recursos para el reclutamiento 1.5.Normas para el reclutamiento interno y externo	1,2 3 4,5 6 7	Personal de la empresa	Encuesta (Cuestionario)
			2.Selección de Personal	2.1.Técnicas de selección 2.2. Tipo de proceso de selección 2.3.Decisión de Selección final 2.4.Personal responsable de la selección	8 9,10 11 12		

Fuente: Mujica (2015)

Cuadro 1.

## Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo.

(Continuación)

Objetivos específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems	No	Fuente	Técnicas/ Instrumentos
Describir los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas.	Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal	Elementos internos de la organización o en el entorno que inciden en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal	3.Factores Internos	3.1.Planificación del personal 3.2.Inventario de necesidades de personal 3.3.Percepción del personal 3.4.Recursos para la captación 3.5.Requerimientos de los cargos 3.6.Oportunidades de ascenso en la empresa	13,14,15 16 17,18 19,20 21 22	Personal de la empresa	Encuesta (Cuestionario)
			4.Factores Externos	4.1.Oferta de empleo 4.2.Demanda de empleo 4.3.Ubicación de la empresa	23 24 25,26		

Fuente: Mujica (2015)

Cuadro 1.  
Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo.

(Continuación)

Objetivos específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems		Fuente	Técnicas/ Instrumentos
Estudiar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia estado Carabobo	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Conjunto de actividades para la captación y elección de personal potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	5.Gestión de reclutamiento y selección	5.1. Políticas de personal 5.2.Motivación del Personal	27,28 29	Personal de la empresa	Encuesta (Cuestionario)
			6. Políticas de la empresa	6.1. Normas de personal	30,31		

Fuente: Mujica (2015)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos, recogen información que permitieron orientar el resultado de la investigación. Al respecto, Arias (2012:67), explica que: "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información".

### ***Técnica de Recolección de Datos***

Las técnicas de recolección de datos, recogerán información que permitirán orientar el resultado de la investigación. En función de los objetivos específicos formulados, vale señalar que las técnicas de recolección de datos que serán empleada son: la encuesta.

La investigadora utilizará la encuesta para ser aplicada a los treinta (30) trabajadores, de esta manera, en la investigación se utilizará esta técnica la cual consistirá en un conjunto de preguntas dirigidas a la población seleccionada, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. También se manejará la técnica de la entrevista informal, que consistirá en una conversación entre dos personas a fin de indagar acerca de un hecho, en este caso será aplicada al Coordinador de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.

### ***Instrumentos de recolección de datos***

Los instrumentos establecen los medios para la ejecución de la estrategia de investigación a seguir, pueden ser presentadas en formatos, videos, fotografías, entre otros. Para este trabajo se utilizará: el cuestionario:

De acuerdo a lo anterior, el cuestionario dicotómico estará conformado por interrogantes con opciones de respuestas Si o No, que estarán relacionadas directamente con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación, lo cual permitirá obtener la opinión de cada uno de los encuestados, para sustentar el presente trabajo de investigación.

## **Población**

Las unidades de análisis estarán constituidas por treinta (30) trabajadores de una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, que conforman la población, considerándose una población pequeña y finita. Al respecto, argumenta Arias (2012:82), la población finita es “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. En este caso se escogerá a la totalidad de la población por ser pequeña y finita considerándose censal. Para Palella y Martis (2012:105) la población censal "abarca la totalidad de la población".

Cuadro 2. Población

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>
Gerente General	1
Analista de Recursos Humanos	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Administración	1
Jefe de Almacén	1
Analista de Ventas	1
Operarios	24
Total	30

Fuente: Mujica (2016), tomado de empresa del sector de alimentos y bebidas (2016)



## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez del instrumento**

La validez se refiere al grado en que un instrumento pretende medir las variables. Para, Hernández y otros (2010:278), la validez “es grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Al respecto, el instrumento será validado por expertos en el área de estudio; haciendo hincapié en la pertinencia, claridad y correspondencia con los objetivos de la investigación. La validación del instrumento, se aplica con el fin de que se corrijan algunos errores de congruencia, redacción, contenido, entre otros, por profesionales expertos, como profesores del área que se esté estudiando, de estadística, metodología. Se considera que hasta tanto no se corrijan las observaciones emitidas por los mismos, no podrá aplicarse el instrumento.

Se utilizará la validez a través de juicio de experto. Para este, fin el instrumento será validado por expertos en el área de Administración de Recursos Humanos. La esencia de la validez del instrumento se centra en el grado de seguridad en que cada pregunta identifica una acción negativa o positiva presente en un sujeto. Según Arias (2012:70) la validez de cuestionario significa que “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos. Es decir, las interrogantes descubrirán solo aquello que se pretende conocer” (ver Anexo C).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad estriba en el grado en que la aplicación frecuente de un instrumento da resultados similares. En la presente investigación, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del instrumento. Para Hernández y otros (2010:27), la

confiabilidad “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes coherentes”. Existen diversos procedimientos efectuar el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición; el resultado es el coeficiente de confiabilidad.

Cabe considerar que, una vez aplicado el estadígrafo de KR20, dio como resultado 0,96, considerándose altamente confiable (ver Anexo B).

### **Técnicas de análisis de datos**

Luego de haber aplicado las técnicas de recolección de datos a la muestra seleccionada, corresponde la tabulación de los mismos a objeto de conocer en qué grado se cumple el fenómeno en estudio para proceder luego con la descripción y tabulación porcentual de los ítems formulados, los cuales serán organizados y representados gráficamente para su mejor interpretación. En esta etapa, se incorporan criterios que orientaron los procesos de codificación y tabulación de datos, las técnicas de presentación y el análisis estadístico, se utilizarán tablas y gráficas que muestran las proporciones de respuestas de los encuestados. Para el cálculo de los porcentajes de los resultados obtenidos se empleará el programa para la hoja de cálculo de Excel para las tablas y cálculo de los porcentajes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El propósito de la presente investigación fue analizar el reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo. En tal sentido, se aplicaron como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta; así como, un cuestionario que contiene opciones de respuestas cerradas dicotómicas con dos opciones: Si: 1 y No: 1. A través del cual se obtuvo información relevante, necesaria para el diagnóstico de la situación base para sustentar el análisis de la investigación.

La información recabada en el cuestionario, y las tabulaciones se muestran a través de técnicas estadísticas descriptivas, que admiten un análisis de las respuestas, indicando la proporción entre los resultados obtenidos. Cabe destacar, que para la presentación, el investigador se valió de tablas estadísticas y de gráficas de tortas, con los porcentajes de las respuestas de cada ítem. Para la presentación de los resultados, se realizó un análisis integral de las observaciones registradas en el instrumento vinculadas con las teorías que sustentaron la investigación. A continuación, se presenta la información referida y las respuestas proporcionadas por los encuestados.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Reclutamiento de Personal**

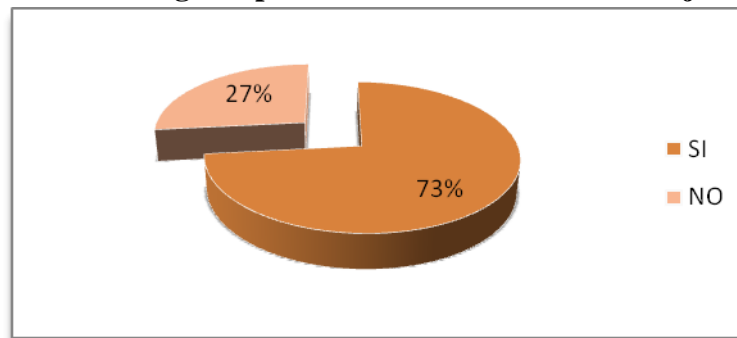
**Ítem 1. ¿Usted Ingresó por recomendación de un trabajador?**

**Cuadro 3. Ingreso por recomendación de trabajadores**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	73%
NO	8	27%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 1. Ingreso por recomendación de un trabajador**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: De acuerdo con el resultado, se apreció que un 73% de los encuestados respondió haber ingresado por mediación de otro trabajador, contra un 27% de ingresos independientes. La existencia de opiniones adversas en un porcentaje mayor, es un indicativo de que el proceso de reclutamiento aplicado se fundamenta en las referencias personales. Con relación a este Chiavenato (2001:208 ) expone que “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Se dedujo que la captación del personal para el ingreso a la empresa

se interpreta un tanto sesgada en cierta medida por las recomendaciones de los trabajadores, situación que denota una desviación en este proceso.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Reclutamiento de Personal**

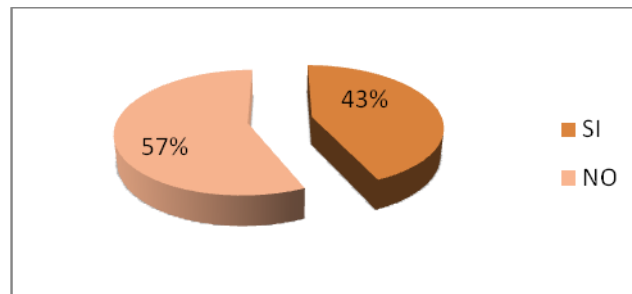
**Ítem 2. ¿A Usted lo recomendó un familiar que haya sido trabajador de la empresa?**

**Cuadro 4.Recomendación de un familiar**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	43%
NO	17	57%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 2. Recomendación de un familiar**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Se observó que un cuarenta y tres por ciento (43%) de las personas que integran la población encuestada respondieron que fueron recomendados por sus familiares, que forman parte de la plantilla de personal de la empresa en contraposición a un 57% que informó lo contrario, dejando demostrado que no se están utilizando otras fuentes para el ingreso del personal. Para Chiavenato (2001:208) el reclutamiento como “un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” y establece que “ para ser eficaz, el reclutamiento debe

atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección “, no está de más que el personal contribuya con la divulgación de la necesidad si perder el horizonte que debe ser el departamento de recursos humanos quien efectuó el reclutamiento y selección del personal idóneo.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Reclutamiento de Personal**

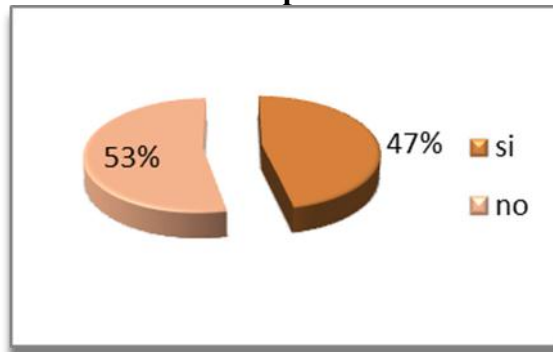
**Ítem 3 ¿Sabe usted si la empresa tiene personal interno para cubrir las vacantes?**

**Cuadro 5. Personal interno para cubrir vacantes**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	47%
NO	16	53%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 3. Personal para cubrir vacantes**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: La apreciación del cincuenta y tres por ciento (53%) del universo encuestado se centra en que la empresa realmente tiene el personal interno para cubrir las vacantes en contraposición a un cuarenta y siete por ciento (47%) que se inclina por la situación contraria, lo que conlleva a pensar que pudiese no estar clara este hecho para los empleados, a este respecto Gómez (2011:567) expone que “el reclutamiento puede ser considerado como el esfuerzo positivamente cumplido por

una organización para obtener solicitantes calificados y en número suficiente, que le permitan seleccionar los candidatos más idóneos para el desempeño de posiciones de trabajo”, por consiguiente existe la probabilidad de que existan dentro de la organización, los candidatos aptos para asumir las vacantes.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Reclutamiento de Personal**

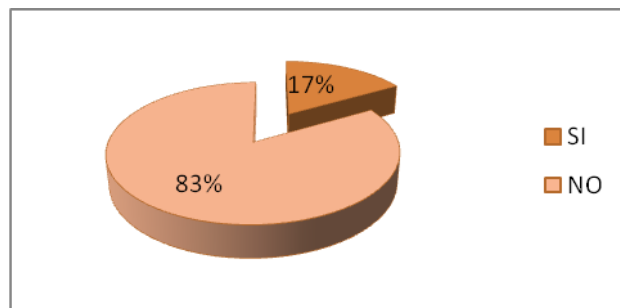
**Ítem 4 ¿Usted se enteró de la vacante por medio de la prensa?**

**Cuadro 6. Medio externo de reclutamiento (prensa)**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	5	17%
<b>NO</b>	25	83%
	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 4. Medio externo de reclutamiento (prensa)**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado indica que tan solo cinco personas, que representan el diecisiete por ciento (17%) de la población, manifestaron que conocieron del empleo a través de la prensa y las restantes veinticinco personas, el 83%, utilizó otro medio, lo que permite apreciar que el departamento de recursos humanos emplea los medios impresos para la captación del personal requerido, pero quizá el medio no ha sido el

más idóneo porque le ha faltado publicidad ya que no ha captado toda la atención requerida o se realizó de forma progresiva como lo argumenta Gómez (2011), “es posible suponer que el proceso de reclutamiento se cumpla en forma interrumpida, si es que la organización desea atraer mayor número posible de candidatos que le permitan efectuar una selección para llenar plazas vacantes en forma progresiva” (p. 569)

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Reclutamiento de Personal**

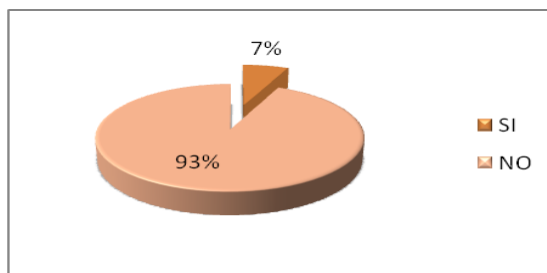
**Ítem 5. ¿Usted se enteró de la vacante vía web?**

**Cuadro 7. Medio para el reclutamiento vía web**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	7%
NO	28	93%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 5. Medio para el reclutamiento vía web**



Fuente: Mujica (2016)

**Análisis** Se observa en la gráfica que un 7% de los encuestados, opinaron haberse enterado de la oferta laboral a través de la web a diferencia de un restante 93%, que representan veintiocho personas. La web es otro medio de divulgación de información y permite ser utilizada como medio de captación, más sin embargo no



todo el personal obrero navega en el, por lo que se pudiera pensar este tipo de medio es compatible con el nivel de instrucción del participante haciéndolo atractivo para reclutamiento externo. Al respecto Chiavenato (2001) expone “el reclutamiento es externo cuando examina candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas y su consecuencia es una entrada de recursos humanos”.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Selección de Personal**

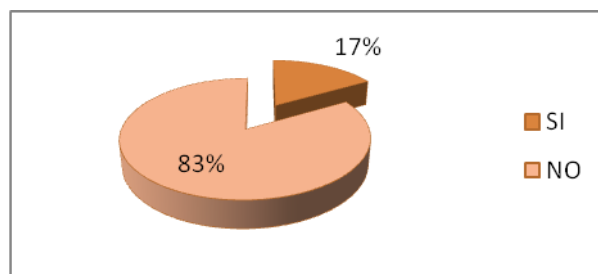
**Ítem 6. ¿Usted ha visto los avisos de prensa buscando personal para la empresa?**

**Cuadro 8. Avisos de prensa como medio de reclutamiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	17%
NO	25	83%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 6. Aviso de prensa como medio de reclutamiento.**



Fuente: Mujica (2016)

**Análisis** En este caso se puede apreciar como solo un diecisiete por ciento (17%) de la población encuestada, manifiesto haber visto los anuncios de prensa para reclutamiento de personal, por el contrario el diferencial de ochenta y tres por ciento (83%) manifiestan no haberlo visto. Este ítem demuestra la falta de una política en cuanto al reclutamiento para ampliar la búsqueda de solicitantes a los cargos, bien lo expresa Chiavenato (2001)

El reclutamiento-llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización-consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización, el número suficiente de personas para conseguir los objetivos (p209).

La provisión de recursos humanos debe ser gestionada con prioridades resaltando las características requeridas para los cargos.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Selección de Personal**

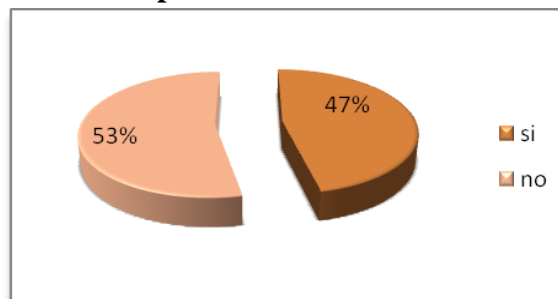
**Ítem 7. ¿Le han informado las normas para el reclutamiento cuando ha recomendado algún aspirante?**

**Cuadro 9. Normas para el reclutamiento interno y externo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	47%
NO	16	53%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 7. Normas para el reclutamiento interno y externo**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Mediante el presente gráfico se puede apreciar como un cuarenta y siete por ciento (47%) de la población opinó conocer las normas para el

reclutamiento interno y externo, un cincuenta y tres por ciento (53%) manifestó desconocerlas. Esto solo denota que la información no le está llegando al personal por cuanto las respuestas se encuentran divididas en su resultado. A este respecto Rivero (2005) opina “En el reclutamiento interno se utilizan fuentes e instrumentos diferentes al externo”, requiriendo que la información para la captación de personas sea suficiente mente clara.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Selección de Personal**

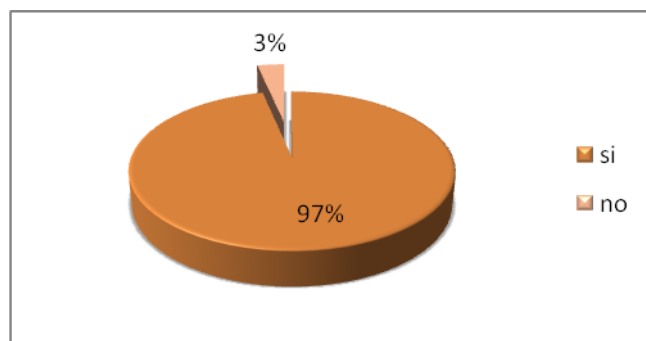
**Ítem 8. ¿Le efectuó la entrevista el personal de RRHH?**

**Cuadro 10. Entrevista de selección.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	29	97%
<b>NO</b>	1	03%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 8. Entrevista de selección.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Se puede apreciar en la gráfica que el tres por ciento (3%) de la población encuestada manifestó que no le fue efectuada la entrevista para su ingreso en la empresa por el departamento de recursos humanos y un noventa y siete por

ciento (97%) de la misma que indica que si se les efectuó la debida entrevista. Por lo que una vez más se denota que el departamento de recursos humanos si utiliza esta técnica en la mayoría de las oportunidades durante el proceso de selección, ya que según Chiavenato (2001:250) “Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final, respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo”.

**Dimensión: Situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Selección de personal.**

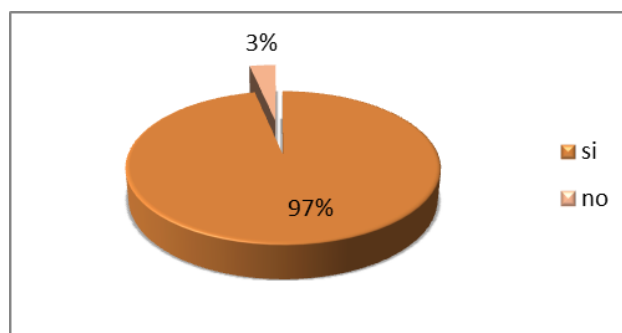
**Ítem 9. ¿Realizó pruebas escritas durante su selección?**

**Cuadro 11. Pruebas escritas de selección.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	97%
NO	1	3%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 9. Pruebas escritas de selección.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Se observó que un noventa y siete por ciento (97%) de los encuestados opinó que la empresa utiliza formularios para registrar información suministrada por los candidatos, en contraposición a un bajo tres por ciento (3%) que

opina de forma contraria. De igual forma es Chiavenato (2001) quien define que la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, demostrando la importancia de este proceso.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Selección de personal.**

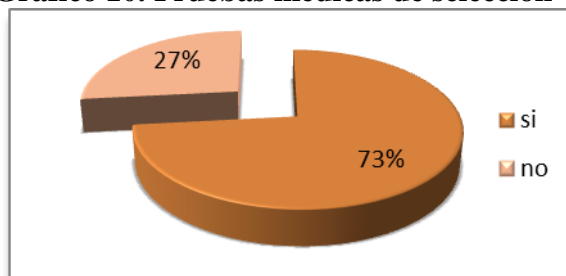
**Ítem 10. ¿Le realizaron pruebas médicas durante su proceso de selección?**

**Cuadro 12. Pruebas medicas de selección**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	22	73%
<b>NO</b>	8	27%
	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 10. Pruebas medicas de selección**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En el siguiente caso se observa que un setenta y tres por ciento (73%) de la población encuestada se le efectuaron las pruebas médicas durante su proceso de selección y a un veintisiete por ciento (27%) no se le efectuaron. Este aspecto de la selección de personal es tan importante como otros, tal y como lo expone Davenport (2006) "El marco conceptual de las diferencias individuales cubre la gama completa de las características humanas, tales como la constitución física, la presentación, la

inteligencia, las actitudes, la personalidad, los intereses, las destrezas y muchas otras”, por ello es preciso cubrir este aspecto, ya que puede devenir en circunstancias imprevistas de enfermedades que limiten la ejecución de las tareas. Sin embargo, no es una limitante, para lo cual se menciona que el Art. 27 del Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT); “Se consideran exámenes de salud periódicos, el examen pre-empleo, pre-vacacional, post-vacacional, post-empleo y aquellos pertinentes a la exposición de los factores de riesgos”.

La intención de la LOPCYMAT es evitar el deterioro de la salud del trabajador durante la realización del trabajo para el cual fue contratado. Los trabajadores deben tener acceso al resultado de estos exámenes, así como la confidencialidad de sus resultados frente a terceros.

**Tipos de exámenes periódicos:**

–Examen Médico Pre-empleo: tiene como finalidad conocer el estado de salud de los trabajadores (as) al inicio de la relación de trabajo. Estos exámenes deben responder a parámetros surgidos de la evaluación del puesto de trabajo, realizada por el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Selección de personal.**

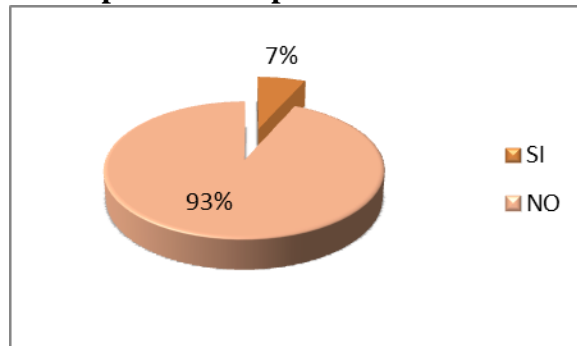
**Ítem 11. ¿Participó en el proceso de selección quien ahora es su supervisor?**

**Cuadro 13. Participación en el proceso de selección del supervisor**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	2	7%
<b>NO</b>	28	93%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 11. Participación en el proceso de selección del supervisor**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: A través del presente gráfico se puede observar que el siete por ciento (7%) de la población en estudio opina que su supervisor participó en el proceso de selección, encontrando a un sólido noventa y tres por ciento (93%) que tienen una opinión contraria, dejando inclinar la balanza hacia esta apreciación, por lo que se confirma que no existe relación entre la supervisión del personal y el departamento de recursos humanos, cuando debería ser al contrario, según lo expuesto por Chiavenato(2001) quien afirma que

Los recursos humanos no pertenecen solo a la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARC es una responsabilidad de línea y una función de staff (p.167).

Según esta teoría el supervisor es el responsable directo de las acciones del personal a su cargo, por lo que se le debe considerar para la selección del mismo.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Selección de personal.**

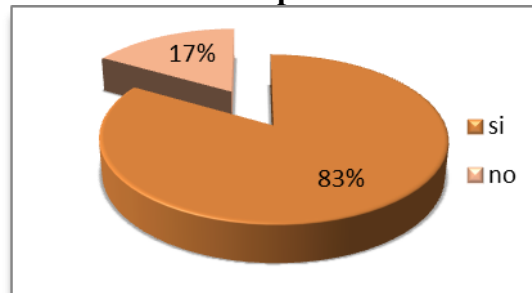
**Ítem 12. ¿El personal responsable de su selección fue el departamento de recursos humanos?**

**Cuadro 14. Personal responsable de la selección.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico12. Personal responsable de la selección.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Los resultados que aporta el actual gráfico reflejan, que ochenta y tres por ciento (83%) de los empleados afirman que el personal responsable de su selección fue el departamento de recursos humanos y el resto que representa la menor parte de la población, correspondiendo al diecisiete por ciento (17%) del mismo, expresan lo contrario. Cabe destacar que según lo expuesto por Chiavenato (2001) “Cada jefe es responsable directo de sus subordinados”, por ello la responsabilidad del departamento de recursos humanos es relativa ya que se deriva con cada departamento, jefatura o dirección”.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores internos.**

**Ítem 13 ¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta su contratación duro menos de 1 mes?**

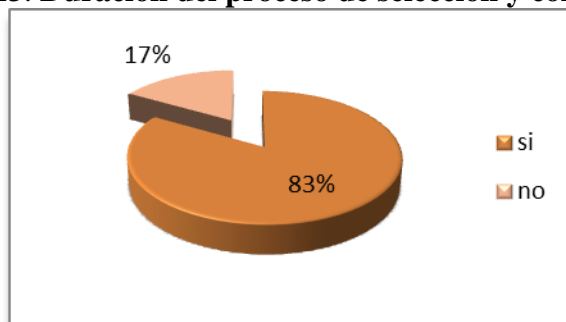


**Cuadro 15. Duración del proceso de selección y contratación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 13. Duración del proceso de selección y contratación**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: De acuerdo a la información suministrada por la presente gráfica, se verifico que el ochenta y tres por ciento (83%) de la población, ratifico que su proceso de contratación en la empresa se efectuó en un mes, demostrando diligencia y prontitud, pero se observa que diecisiete por ciento (17%) negó esta situación, Esta situación permite inferir que el problema no radica en el tiempo, sino más bien en la cantidad de vacantes u otros factores que afectan directamente este ítem como la programación de la contratación para la captación de mayor cantidad de disponibles. Como lo plantean Bohlander y otros (2009:50) que al respecto señalan que “El pronóstico de recursos humanos tiene 3 factores que relacionar para gestionarse de manera correcta, el pronóstico de la demanda, pronóstico de la oferta y el equilibrio de la oferta y la demanda.”

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores internos.**

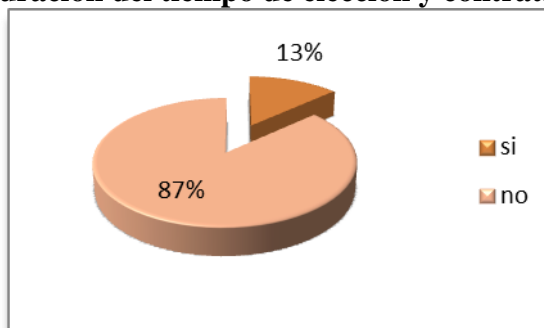
**Ítem 14. ¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta la contratación duro 2 meses?**

**Cuadro 16. Duración del tiempo de elección y contratación (2 meses)**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	13%
NO	26	87%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 14. Duración del tiempo de elección y contratación (2 meses)**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En la presente grafica se observa como el cuatro por ciento (04%) de la población encuestada, manifiesta que desde la fecha que fue contactado hasta la fecha de su contratación el proceso duro dos meses por el contrario el ochenta y siete por ciento (87%) restante se manifestó en desacuerdo con esto. Cabe destacar que este ítem se encuentra concatenado con el anterior, difiere en el lapso de contratación que se extiende por un mes más y se mantiene ajustado ya que el porcentaje de ingresos resueltos en el lapso mayor es de menor peso. Ratificando lo expuesto por Chiavenato (2001:209), en cuanto a que el reclutamiento “Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización”, sin considerar lapsos sino más bien captando potenciales empleados.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos**

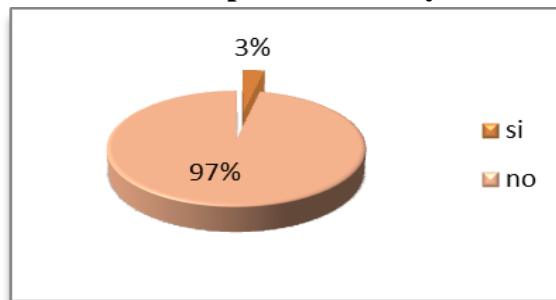
**Ítem 15. ¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta la contratación duro más de 3 meses?**

**Cuadro 17. Duración del tiempo de elección y contratación (3 meses)**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	3%
NO	29	97%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 15. Duración del tiempo de elección y contratación (3 meses)**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Una vez más se observa una conexión entre el presente ítem y los anteriores, demostrando que puede existir una concatenación en los lapsos de contratación que permita tener un listado de elegibles que sustente el hecho de conseguir un tres por ciento (3%) del personal manifestando que su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta la contratación duro más de 3 meses en contraposición a un noventa y siete por ciento (97%) que opino de forma contraria. . La existencia de opiniones adversas en un porcentaje tan elevado es un indicativo de que el proceso de reclutamiento aplicado pudiera provenir de una captación previa de personal elegible a discreción. Según lo expone Chiavenato (2001:211), “las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios)”.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

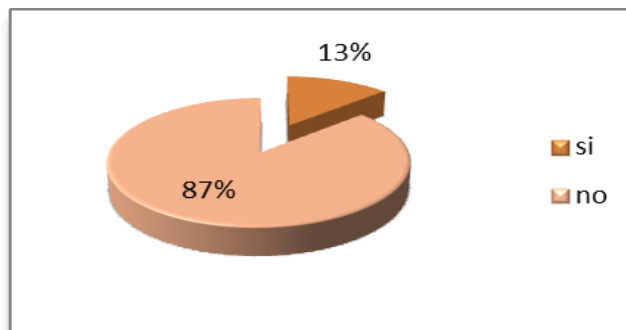
**Ítem 16 ¿Conoce Usted si la empresa tiene un inventario de personal para ocupar futuras vacantes?**

**Cuadro 18. Inventario de necesidades de personal.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	4	13%
<b>NO</b>	26	87%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 16. Inventario de necesidades de personal.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: La grafica demuestra con un trece por ciento (13%) el conocimiento que tiene el personal sobre si existe un inventario de personal para ocupar futuras vacantes, y un ochenta y siete por ciento (87%) del personal que integra la población encuestada lo niegan, , dejando demostrado con una contrastada diferencia el desconocimiento del personal en esta área y que para este requerimiento, como lo estipula Chiavenato (2001:210), “La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado”.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

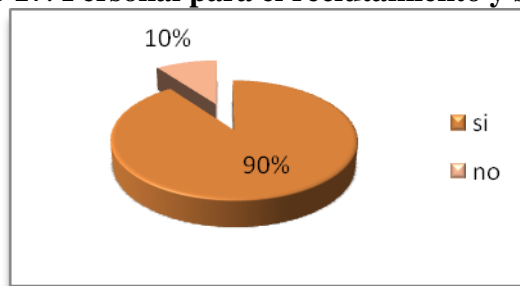
**Ítem 17. ¿Considera Usted que la empresa posee el personal indicado para el reclutamiento y selección de personal?**

**Cuadro19. Personal para el reclutamiento y selección**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	90%
NO	3	10%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 17. Personal para el reclutamiento y selección**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado de la gráfica demuestra que un noventa por ciento (90%) de encuestados opinó que la empresa posee el personal indicado para reclutamiento y selección del personal, contraria a un diez por ciento (10%) que opino de forma contraria. Esta apreciación significa que efectivamente el trabajador tiene la creencia de que el personal responsable de los procesos de reclutamiento y selección son los indicados para esta gestión.

Ajustado a ello, se incorporó a Zeledón (2004:27), quien menciona entre los principales sistemas los siguientes: “Reclutamiento y Selección, Inducción y Adiestramiento, Sistemas de Evaluación de Desempeño, Estudios de Clima Laboral y Orientación Profesional, Compensación y Beneficios, Higiene y Seguridad

Industrial”, entre otros; los cuales se acoplan para ubicar mejores beneficios a los trabajadores

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

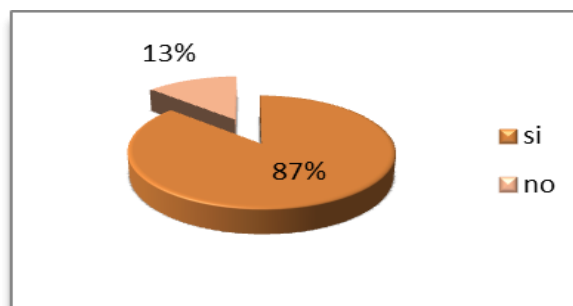
**Ítem 18. ¿Considera Usted que existe mucha rotación de personal en la empresa?**

**Cuadro 20. Rotación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	87%
NO	4	13%
	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 18. Rotación**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Este resultado identifica a un ochenta y siete por ciento (87%) del universo seleccionado, manifestando que existe mucha rotación de personal en la empresa, por el contrario el trece por ciento (13%) restante no comparte esta opinión. Según López (2011), "La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto", esta es una apreciación del personal que de ser

cierta, ya que lo arrojan los datos recabados, debe ser atendida con prontitud en virtud de generar estrés, inestabilidad e inseguridad en los trabajadores, entre otras situaciones adversas a la buena atmósfera de trabajo.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

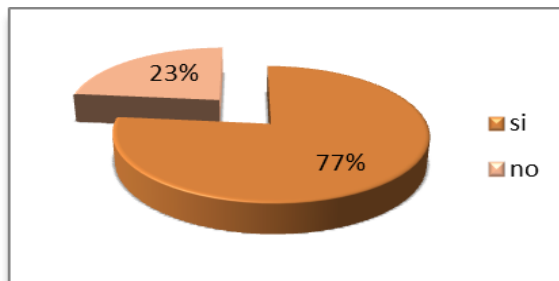
**Ítem 19. ¿Usted ha recomendado personas para el proceso de reclutamiento y selección?**

**Cuadro 21. Recomendación de candidatos.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	77%
NO	7	23%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 19. Recomendación de candidatos.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En esta representación, se interpreta un desequilibrio entre las opiniones debido a que el setenta y siete por ciento (77%) declara haber recomendado personas para el proceso de reclutamiento y en menor escala un veintitrés por ciento declara lo contrario, dejando entrever mayor injerencia en la mayoría simple. Sin embargo una recomendación no es obligación por cuanto Bohlander y otros (2009:28), recomiendan “el uso de estrategias sobre la gestión del talento humano.”, y este talento puede provenir de cualquier dirección, de esta

manera al tomar mayor importancia el talento humano para la empresa, se busca el desarrollo e integración de los procesos relacionados al reclutamiento y selección de personal.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

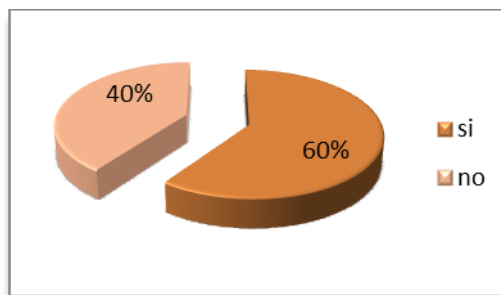
**Ítem 20: ¿Ha observado Usted que la empresa posee los recursos económicos y técnicos (equipos) para el reclutamiento y selección de personal?**

**Cuadro 22. Recursos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	60%
NO	12	40%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 20. Recursos**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En este caso se puede apreciar como un sesenta por ciento (60%) de la población encuestada, manifiesta que la empresa posee los recursos económicos y técnicos para el reclutamiento y selección de personal, por el contrario el cuarenta por ciento (40%) mantiene que No lo consideran así, declinando la balanza hacia el lado negativo de esta realidad que debe ser atendida ya que como expresa Chiavenato (2001:169) “para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales,



financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración”.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Factores internos.**

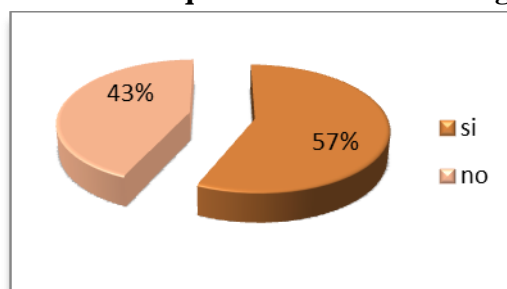
**Ítem 21. ¿Durante su proceso de selección se le informo acerca de la descripción del cargo al cual Usted aspira?**

**Cuadro 23. Requerimientos de los cargos.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	57%
NO	13	43%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 21. Requerimientos de los cargos.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado arrojado favorece medianamente la gestión del departamento de recursos humanos, ya que el cincuenta y siete por ciento (57%) de la muestra manifiesta haber sido informado a cerca de la descripción del cargo al cual aspira, sin embargo no es menos significativo un cuarenta y tres por ciento (43%) de manifestaciones negativas al respecto lo cual amerita una revisión de la información a suministrar al personal para lograr el éxito en la selección del personal idóneo para los cargos. Cabe destacar que según Davenport (2006), “la persona responsable de seleccionar postulantes para empleos tiene que tomar en consideración los más

diversos tipos de información que pueda utilizar, para determinar las características de los candidatos” y de esta forma ser exitoso en la selección.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Indicador: Factores internos**

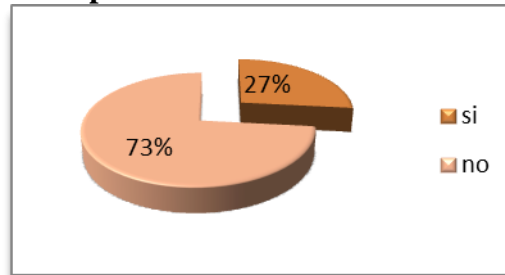
**Ítem 22. ¿Sabe Usted si se ofrecen oportunidades de ascenso en la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección?**

**Cuadro 24. Oportunidades de ascenso en la empresa.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	27%
NO	22	73%
	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 22. Oportunidades de ascenso en la empresa.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En el siguiente caso se observa que el veintisiete por ciento (27%) de respuestas afirmativas hacia el conocimiento de las oportunidades de ascenso sobre un setenta y tres por ciento (73%) de casos contrarios, logrando una apreciación negativa en razón de que una de las informaciones que debe tener claro un personal son sus posibilidades de mejoras en el medio donde se desempeña. En este sentido Villegas (2009) plantea que:

Un proceso de selección para encontrar al recurso humano que cubra la vacante de un cargo adecuado, a un costo ideal,

debe permitir la realización del trabajador en el desempeño a su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales. Ello con miras a hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la empresa (p.26).

Uno de los factores que contribuyen a la estabilidad y corresponsabilidad del personal para con la institución es la motivación, situación difícil de mantener si se desconoce las oportunidades que representa el buen desempeño de sus funciones.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores externos.**

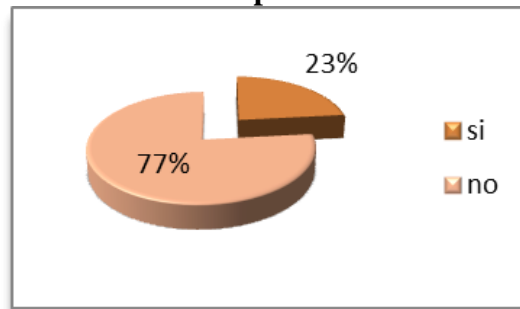
**Ítem 23. ¿Sabe Usted si empresa recibe los currículos de los nuevos aspirantes de manera espontánea?**

**Cuadro 25. Recepción de currículos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	23%
NO	23	77%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 23. Recepción de currículos**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: A través del presente gráfico se puede observar que el veintitrés por ciento (23%) de la población en estudio opino, que la empresa recibe los currículos

de los nuevos aspirantes de manera espontánea y el setenta y siete por ciento de contraparte (77%) que no.

En esta oportunidad la balanza se inclinó hacia la negación de esta aceptación es por ello que se cita a Chiavenato (2001:165) quien entre sus teorías manifiesta que “a partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización”, estos caminos definen el rumbo a seguir en cada actividad inherente a la competencias y acciones del departamento de recursos humanos de la empresa.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores Externos.**

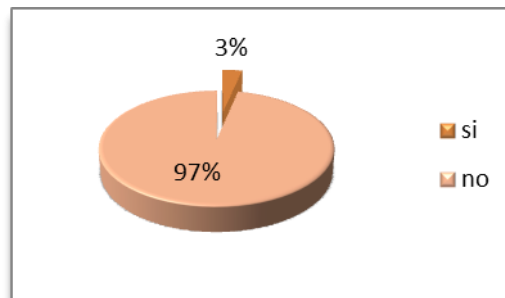
**Ítem 24. ¿La empresa está solicitando actualmente personal para ocupar los cargos vacantes?**

**Cuadro 26. Demanda de empleo.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	1	3%
<b>NO</b>	29	97%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 24. Demanda de empleo.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: Los resultados que aporta el actual gráfico reflejan, que solo un tres por ciento (3%) de los empleados afirman creer, que la empresa está solicitando actualmente personal para ocupar los cargos vacantes, el resto que representa la mayor parte de la población, correspondiendo al noventa y siete ciento (97%) del mismo, difiere de esta concepción ya que expresan lo contrario. Según La oficina virtual del empleo, “La demanda de empleo es la solicitud de un puesto de trabajo que realiza una persona desempleada o trabajadora, por iniciativa propia”, de esta forma se gestiona una solicitud ante la oficina de recursos humanos, entrando de esta forma en el staff de elegibles de la organización.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores Externos.**

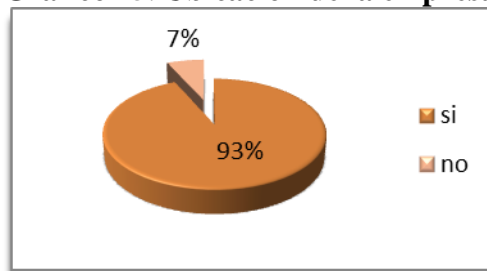
**Ítem 25. ¿Piensa Usted que la ubicación de la empresa es una limitante para el proceso de trabajo?**

**Cuadro 27. Ubicación de la empresa.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	93%
NO	2	7%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 25. Ubicación de la empresa.**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: De acuerdo a la información aportada, en la presente gráfica, se verifico que el noventa y tres por ciento por ciento (93%) de la población, ratifico el hecho de que la ubicación de la empresa representa una limitante para el proceso de trabajo y un pequeño siete por ciento (7%) opino lo contrario. En efecto la distancia del sitio de ubicación de la empresa hasta la residencia de los empleados es un factor externo que puede constituirse en un factor de perturbación incidiendo en el ausentismo laboral, al igual que las condiciones contextuales y climatológicas que conforman determinantes inherentes a su ubicación.

**Dimensión: Factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección.**

**Indicador: Factores Externos.**

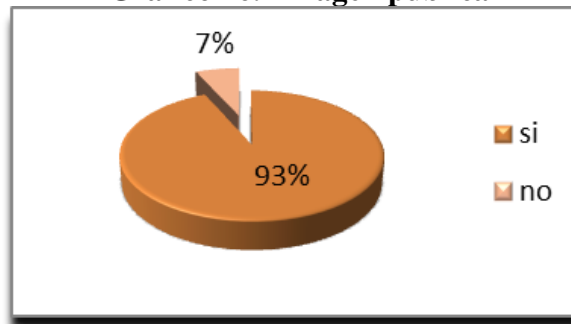
**Ítem 26. ¿Piensa Usted que la ubicación de la empresa es una limitante para la imagen pública de la misma?**

**Cuadro 28. Imagen pública**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	93%
NO	2	7%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 26. Imagen pública**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: En la presente grafica se observa claramente como el noventa y tres por ciento (93%) de la población encuestada, manifiesta abiertamente que la

ubicación de la empresa es una limitante para la imagen pública de la misma y un siete (7%) por ciento opina de forma contraria. Esta apreciación se refiere al emplazamiento en una zona industrial de difícil acceso por carencias de transporte, servicios y espacios públicos que pudieran contribuir con un entorno amable con el ser humano, además del deterioro físico del mismo, sumando todas estos elementos una realidad urbana de la actualidad que van en detrimento de la imagen pública de la misma. De acuerdo a lo expuesto por Briceño y Gil (2003), “En el caso de los aspectos físico espaciales de la ciudad, se vinculan a través de los elementos de la morfología urbana”.

**Dimensión: Proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Gestión de reclutamiento y selección.**

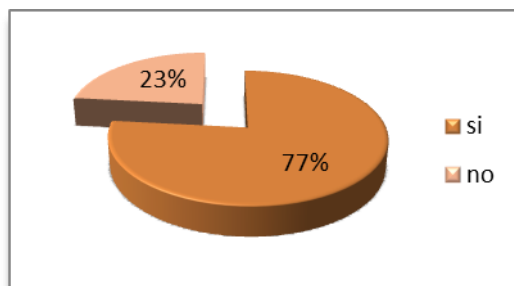
**Ítem 27. ¿Durante el proceso de selección donde Usted participó le informaron la posibilidad de rotar a otras ciudades?**

**Cuadro 29. Rotación a otras ciudades**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	23%
NO	7	77%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 27. Rotación a otras ciudades**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado refleja un setenta y siete por ciento (77%) de las personas opinan que durante el proceso de selección donde participó le informaron la posibilidad de rotar a otras ciudades y un veintitrés por ciento (23%) de la población encuestada, niega que este proceso sea beneficioso. La existencia de opiniones adversas en un porcentaje menor, es un indicativo de que el proceso de reclutamiento aplicado contribuye con el proceso de captación de candidatos, Chiavenato (2001) expone que “ El proceso de reclutamiento interno se inicia con la recepción de la solicitud de personal emitida por la unidad que presenta la vacante, se procede a la revisión del archivo de elegibles para constatar los posibles candidatos que están en posición de ser ascendidos o transferidos, a continuación se citan a los candidatos”

**Dimensión: Proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Gestión de reclutamiento y selección.**

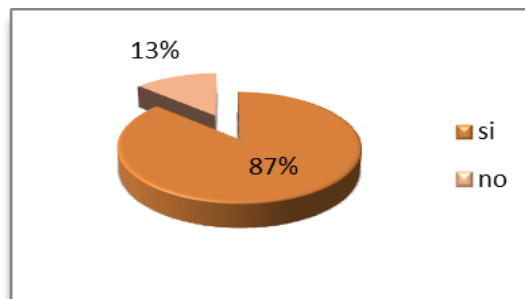
**Ítem1. 28 ¿Percibe Usted que la empresa posee el personal suficiente para el reclutamiento y selección de personal?**

**Cuadro 30. Personal para el reclutamiento y selección**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	87%
NO	4	13%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 28. Personal para el reclutamiento y selección**



Fuente: Mujica (2016)



Análisis: El resultado refleja que ochenta y siete por ciento (87%) de las personas que integran la población encuestada respondieron que la empresa posee el personal suficiente para el reclutamiento y selección de personal en contraposición a un trece por ciento (13%) que respondió de forma contraria, dejando demostrado con una contrastada diferencia que efectivamente existe el personal suficiente para reclutamiento y selección. Según las teorías de Chiavenato (2001:217) “El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea”, por ello “Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal” de esta forma se da inicio al proceso de reclutamiento.

**Dimensión: Proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Gestión de reclutamiento y selección.**

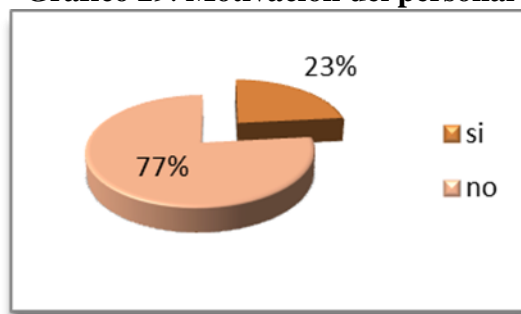
**Ítem 29. ¿Al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero a los trabajadores actuales?**

**Cuadro 31. Motivación del personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	23%
NO	23	77%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 29. Motivación del personal**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado señala que el veintitrés por ciento (23%) de la población se inclina por aseverar que al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero a los trabajadores actuales, contra un marcado setenta y siete por ciento (77%) que desestimo esta observación, situación totalmente contraproducente para la empresa ya que la orden de servicio de solicitud de personal activa un proceso de reclutamiento interno que según Chiavenato (2001:224) “Una vez agotadas las instancias internas, se procede al reclutamiento de personal externo. Para el proceso de reclutamiento externo, se inicia una vez agotadas las diligencias de interno”.

**Dimensión: Proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Políticas de la empresa.**

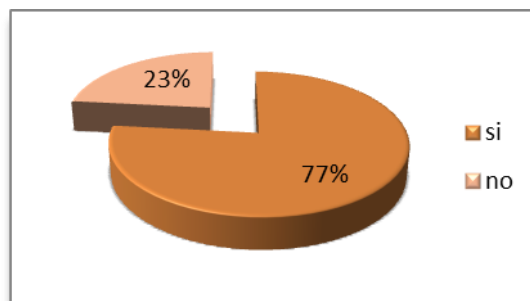
**Ítem 30. ¿Al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero buscar afuera de la organización?**

**Cuadro 32. Candidatos internos.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	77%
NO	7	23%
	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 30. Candidatos internos**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El resultado indica que setenta y siete por ciento (77%) de la población encuestada manifestó que al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero buscar afuera de la organización y el veintitrés por ciento (23%) complementario de la población, piensan de forma contraria ocasionando una conducta de desencanto en el personal ya que estos consideran que no son tomadas en cuenta sus aspiraciones ya que Villegas (2009:25), destaca que "la selección de personal consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto" y esta actividad bien se puede iniciar desde dentro.

**Dimensión: Proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Indicador: Políticas de la empresa.**

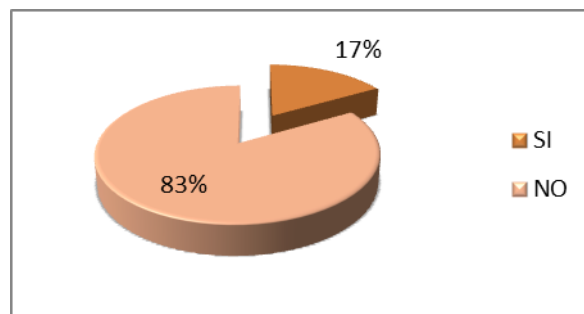
**Ítem 31. ¿Conoce las normas que la empresa mantiene para el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

**Cuadro 33. Normas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	5	17%
<b>NO</b>	25	83%
<b>Total</b>	30	100%

Fuente: Mujica (2016)

**Gráfico 31. Normas**



Fuente: Mujica (2016)

Análisis: El diecisiete por ciento (17%) de los encuestados manifestaron conocer las normas que la empresa mantiene para el proceso de reclutamiento y selección de personal y el restante ochenta y tres por ciento (83%) contradujo esa apreciación, cuando estas deberían ser del conocimiento del personal, demostrando una debilidad en la información que se suministra al personal en general; según Villegas (2009:30), "algunas empresas consideran que la contratación es el punto final del proceso de selección de persona", sin embargo propone el autor que se debe "elaborar un procedimiento para hacerles un seguimiento a los candidatos seleccionados, a fin de comprobar si las predicciones están siendo correctas o no, para este último caso, se introducen cambios necesario en el proceso de selección".

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El desarrollo de la presente investigación dio acceso al análisis del reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas con la finalidad de obtener un personal idóneo, y una vez adelantada se demuestran las conclusiones vinculadas con los objetivos del estudio en cuestión en concordancia con la situación de la empresa contextualizada desde la perspectiva de los trabajadores y responsables del área de personal.

A este respecto, en concordancia con el primer objetivo específico, se procedió a identificar la situación actual de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas. Derivado de las respuestas obtenidas de los encuestados, se detectó, que la empresa no posee un procedimiento organizado que respalde el reclutamiento y perfile la selección de los aspirantes, a fin de garantizar que el recurso humano sea el más idóneo. De igual forma, se detectó que la captación de los aspirantes no está orientada hacia las fuentes de suministro de los potenciales recursos requeridos. Por otro lado, se denotó que dentro de las políticas de reclutamiento no se le da prioridad al reclutamiento interno, ni se asocia con la productividad.

El segundo objetivo específico, procura describir los factores que afectan el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, mediante la apreciación de los trabajadores. Obteniendo como resultante para el subsistema de captación, concretamente para el reclutamiento y selección de personal la percepción generalizada es que no cumple con las necesidades de la empresa, mejorando un poco la apreciación en cuanto al proceso de contratación.

En lo concerniente al proceso de reclutamiento se aprecia la percepción negativa de los trabajadores, por no priorizar el reclutamiento interno para dejar en segundo lugar el reclutamiento externo, privando al personal interno de ser transferidos o ascendidos con mejoras en sus condiciones, en segunda instancia por no ampliar el universo de captación externa, ubicando fuentes o archivos de candidatos elegibles, por último, permitir que la selección de aspirantes se efectúe ajustado al staff, procurando que cada jefe sea responsable de su subordinado, además de la carencia de estrategias sobre la gestión del talento.

Otra área que se evaluó correspondió a los factores internos, asociados a la asignación de recursos económicos y técnicos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, denotando que de igual forma se encuentran subestimados, situación que interviene de forma negativa en la calificación de los resultados de los aspirantes.

Como tercer y último objetivo específico, se estudió el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia Estado Carabobo. Para lograr este propósito, se analizaron las debilidades de cada área del subsistema reclutamiento v selección, y en función de esto se presentaron las acciones y cómo lograrlas y dirigir las.

De acuerdo con lo expuesto, se plantearon gestiones para mejorar los procedimientos internos contemplados en los manuales que posee la empresa, complementar los manuales de la empresa: y en algunos casos crearlos, concretando e incorporando las acciones de las cuales adolece, para la optimización de procedimientos de reclutamiento y selección.

En resumen, la empresa no ejecuta de forma organizada el proceso de reclutamiento y la selección del recurso humano necesario para su funcionamiento, lo

que conlleva a presentar debilidades en su funcionamiento en la utilización de fuentes, medios, técnicas, lo cual conlleva a presentar problemas de alta rotación de personal, insatisfacción de personal, falta de compromiso del personal para con la organización, desmejorando el clima organizacional.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones y debilidades encontradas se generan una serie de recomendaciones:

- Diseñar un manual de Normas y Procedimientos de acuerdo a las actividades a realizarse dentro de la organización
- Diseñar descripciones y perfiles de cargos bien definidos y actualizados que sirvan de soporte al proceso de reclutamiento y selección de personal
- Analizar las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal, de la empresa para adaptarlas a los objetivos reales de la misma, a las necesidades del personal y de igual forma a la realidad socioeconómica del país
- Evaluar las actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal, en congruencia con sus etapas de diagnóstico de necesidades, planificación, ejecución y evaluación.
- Diseñar un plan de diagnóstico de necesidades para el reclutamiento y selección de personal.

- Diseñar un plan de formación para el personal de recursos humanos adaptado a las necesidades de reclutamiento y selección encontradas y posteriormente hacerlo extensivo al universo de empleados de la empresa.
- Incentivar al universo poblacional de la empresa para contribuir con la implementación de las nuevas políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar instrumentos para la detección de necesidades de adiestramiento, del personal y de evaluación de desempeño.
- Retroalimentar al personal, posterior a las actividades de adiestramiento efectuadas.
- Crear una metodología propia para el proceso reclutamiento y selección de personal.
- Reorientar las políticas de contratación favoreciendo el reclutamiento interno consecutivo el externo.
- Crear incentivos personales, laborales, para mantener motivado al personal.
- Crear las rutas de carrera cónsona con la estructura de la empresa.
- Planificar la profesionalización del personal para mantener el desarrollo personal, motivación del trabajador.
- Efectuar estudios de mercado para seleccionar las fuentes externas que se ajusten a las necesidades del proceso de captación.



- Actualizar los inventarios de personal, a fin de contar con stock de candidatos elegibles con oportunidades de ocupar cargos internamente, haciendo hincapié en los talentos individuales para procurar eventos que motiven al trabajador..
- Revisar los conceptos salariales y beneficios sociales, a fin de mantener actualizados los salarios con respecto a la realidad económica nacional.
- Estimular la colaboración entre compañeros sobre la tareas de otros y objetivos de la organización.
- Elaborar acciones para mantener el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, a fin de disminuir el alto nivel de rotación de personal.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de la Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Editorial Espíteme.

Barzola, Luis. (2012). **Gestión del Recurso Humano en Enfermería**: “**Criterios de Reclutamiento y Selección de Personal**”. Trabajo de grado presentado ante la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina, para optar a la licenciatura de Enfermería. Disponible en: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5864/barzola-luis.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5864/barzola-luis.pdf)[Consulta: 2015, Mayo 31]

Benítez, Karla (2006). **Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno**. Revista científica: Visión Gerencial. Issn: 1317-8822. Año 4, N° 2, Vol 4, Julio - Diciembre, 2005. 91-98 [Consulta: 2015, Junio 01]

Bohlander, George y Snell, Scott.(2009). **Administración de Recursos Humanos**. CengageLearning

Briceño. Morella y Gil. S (2003), Calidad Ambiental de la Imagen Urbana. Revista venezolana de Soc. y Ant. V.13 n.38 Merida dez.2003. Disponible en: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-30692003000300004&lng=pt&nrm=i](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-30692003000300004&lng=pt&nrm=i) (vista 29 febrero 2016)

Castellano de la Torre, Franco (2013). **Propuesta de Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Construcción e Ingeniería**. Tesis presentada ante la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar al título de Ingeniero Industrial. Documento en línea. Disponible en:[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305056/1/castellano\\_tf-pub-delfos.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305056/1/castellano_tf-pub-delfos.pdf)[Consulta: 2015, Junio 01]

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México

Davenport, Thomas. (2006). **Capital Humano Creando Ventajas competitivas a través de las personas**. Barcelona Ediciones DEUSTO

Diez, Elieth y Romero, María (2010). **Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y Prácticas**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela

Espinoza, Guiselle (2012). **Guía Práctica para el Reclutamiento, Selección y Retención de Personal en la Especialidad Administración Profesional de Proyectos.** Proyecto final de graduación presentado ante la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos. Disponible en: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1131.pdf>[Consulta: 2015, Junio 01]

Fernández Guadalupe, Cubeiro Juan y Dalziel Murray (2010). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** 2da. Edición. Editorial Ediciones Deusto S.A. España.

Gómez, Beatriz. (2011). **La Valoración de la Gestión de Recursos Humanos en la Calidad de los Servicios que Presta una Empresa de Transporte de Rutas Extra Urbana Aeroexpresos Ejecutivos, C.A.** Trabajo de investigación presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002E35.pdf>[Consulta: 2015, Junio 01]

González, Miranda. (2007). **Introducción a la Gestión de la Calidad 2007.** España. Delta Publicaciones

González, Luis (2007). **Humanismo y Gestión Humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social. Aplicado al Campo Laboral.** Eleuthera [http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1\\_4.pdf](http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf) Universidad de Caldas. rev.eleuthera. Vol. 1, Enero - Diciembre 2007, págs. 42-63[Consulta: 2015, Mayo 31]

López. Juan, (2011) **Propuesta para reducir la rotación del personal.** Revista Vinculando, Disponible en: [file:///D:/Users/NILYAN/Downloads/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.pdf](file:///D:/Users/NILYAN/Downloads/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.pdf) y/o [http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html) (vista 29 febrero 2016)

Oficina virtual del empleo, Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/empl eo/tramitesDemanda/informacionDemanda/?ticket=nocas> (vista 29 febrero 2016)

Neira, Fernando (2011). **Dificultades en la implementación de Modelos de Gestión de Recursos Humanos: Una Aproximación A La Realidad Uruguaya.** Cienc. Psicol. vol.5 no.1 Montevideo mayo 2011. Universidad Católica del Uruguay,

Uruguay. Disponible en: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212011000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-42212011000100004&script=sci_arttext) [Consulta:2015, Mayo 11]

Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da Reimpresión. FEDUPEL. Caracas

Rivero, Arturo. (2005). **Buscan Personal y no lo Encuentran**. General Interest Periodicals-México

Sabino Carlos (2009). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo.

Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2006). **Administración**. 6ta. Edición. México Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de la investigación científica**. Limusa Noriega Edito

Villegas, Jesús (2006). **Administración de Personal**. Editorial Mc. Graw Hill

Zeledón, Paola (2004). **Administración de los Recursos Humanos. Análisis, Descripción y Diseño de Cargos**. Documento en Línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>. [Consulta: 2015, Mayo 11]



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



Cuestionario de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado

**ANALISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO**

Presentación.

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad de Analizar el subsistema de captación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Debe contestar cada pregunta con la mayor sinceridad posible.

La respuesta seleccionada en cada caso, debe indicar solo una alternativa.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 5 minutos.

Le damos las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario

La Investigadora

N°	Ítems	Si	No
1	¿Usted ingresó por recomendación de un trabajador?		
2	¿A usted lo recomendó un familiar que haya sido trabajador de la empresa?		
3	¿La empresa tiene personal interno para cubrir las vacantes?		
4	¿Usted se enteró de la vacante por medio de la prensa?		
5	¿Usted se enteró de la vacante vía web?		
6	¿Usted ha visto los avisos de prensa buscando personal para la empresa?		
7	¿Le han informado las normas para el reclutamiento cuando ha recomendado algún aspirante?		
8	¿Le efectuó la entrevista el personal de RRHH?		
9	¿Realizó pruebas escritas durante su selección?		
10	¿Le realizaron pruebas médicas durante su proceso de selección?		
11	¿Participó en el proceso de selección quien ahora es su supervisor?		
12	¿El personal responsable de su selección fue el departamento de recursos humanos?		
13	¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta su contratación duro menos de 1 mes?		
14	¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta la contratación duro entre 1 y 2 meses?		
15	¿Su proceso de selección en la empresa desde que lo contactaron hasta la contratación duro más de 3 meses?		
16	¿Conoce usted si la empresa tiene un inventario de personal para ocupar futuras vacantes?		
17	¿Considera usted que la empresa posee el personal indicado para el reclutamiento y selección de personal?		
18	¿Considera Usted que existe mucha rotación de personal en la empresa?		
19	Usted ha recomendado personas para el proceso de reclutamiento y selección?		
20	Ha observado usted que la empresa posee los recursos económicos y técnicos (equipos) para el reclutamiento y selección de personal?		
21	¿Durante su proceso de selección se le informo acerca de la descripción del cargo al cual usted aspira?		
22	¿Sabe usted si se ofrecen oportunidades de ascenso en la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección?		
23	¿Sabe usted si empresa recibe los currículos de los nuevos aspirantes de manera espontanea?		
24	¿La empresa está solicitando actualmente personal para ocupar los cargos vacantes?		
25	¿Piensa usted que la ubicación de la empresa es una limitante para el proceso		

	de trabajo?		
26	¿Piensa usted que la ubicación de la empresa es una limitante para la imagen pública de la misma?		
27	¿Durante el proceso de selección donde usted participó le informaron la posibilidad de rotar a otras ciudades?		
28	¿Percibe usted que la empresa posee el personal suficiente para el reclutamiento y selección de personal?		
29	¿Al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero a los trabajadores actuales?		
30	¿Al momento de generarse una vacante, la empresa considera primero buscar afuera de la organización?		
31	¿Conoce las normas que la empresa mantiene para el proceso de reclutamiento y selección de personal?		

## ANEXO B

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### Cálculo Confiabilidad del Instrumento - Kuder Richardson

Sujetos	Items																															To tal			
	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	31				
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	1	1	1	1	31	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
6	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	20	
7	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	20	
8	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	19	
9	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	18	
10	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	18	
11	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	17	
12	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	13	
13	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	13	
14	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
15	1	0	0	0	0	0	0	1	1	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	3
16	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
17	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6
18	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	8
19	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	10
20	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	10
21	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	13
22	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	18
23	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	16
24	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	16
25	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	13
26	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	13







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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. *Emma Argüello* C.I.: *v-9828354* Lcdo. en Relaciones Industriales con (Especialización o Maestría) en *Admin. Trabajo y Relaciones Laborales* Docente de la Universidad de Carabobo, adscrito(a) a la Escuela de Relaciones Industriales, hago constar que evalué el instrumento de recolección de datos de la Bachiller Milagros Mujica, C.I. V- N° 14714296, considerándolo para el desarrollo de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: **“ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**

Constancia que se expide en Bárbula, a los *01* días del mes de *03* del 2016.

Prof. *Emma Argüello*

C.I.: V- *9.828.354*

ANEXO C



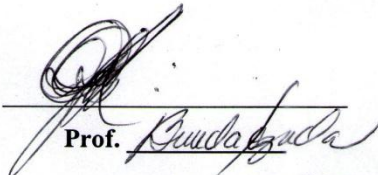
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. *Brenda Logada* C.I.: *V-14.024.767*, Lcdo. en Relaciones Industriales con (Especialización o Maestría) en *Sci. RR-HH*, Docente de la Universidad de Carabobo, adscrito(a) a la Escuela de Relaciones Industriales, hago constar que evalué el instrumento de recolección de datos de la Bachiller Milagros Mujica, C.I. V- N° 14714296, considerándolo para el desarrollo de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: **“ANÁLISIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**

Constancia que se expide en Bárbula, a los *27* días del mes de *Feb* del 2016.

  
Prof. *Brenda Logada*  
C.I.: V- *V-14.024.767*