



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



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS
DE PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.**

Autoras:

Tutor: Martínez Delia
Línea de Investigación:
Gestión de Personas

López María Gabriela
Telf. (0424)4715028
E-mail: gabrielalopezpachecogmail.com

Rondón Ana Gabriela Telf.
(0412)4247348
E-mail: anagaby.19x@hotmail.com

Bárbula, Julio de 2015



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



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS
DE PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.**

Autoras:

Ana Gabriela Rondón

María Gabriela López

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciados en Relaciones Industriales**

Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS
DE PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por. _____

C.I. V- _____

Autoras:

Ana Gabriela Rondón CI 20.293.963

María Gabriela López CI 19.919.316

Bárbula, Julio de 2015



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: **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.** Presentado por: Ana Gabriela Rondón CI 20.293.963, María Gabriela López CI 19.919.316, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

NOMBRES	APELLIDOS	C. I.	FIRMA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, Julio de 2015

DEDICATORIA

Es un honor el poder dedicarle este trabajo de grado primordialmente a mi DIOS, que guía mis pasos por el camino del bien y gracias a él estoy donde debo estar. Para mí es de suma importancia el dedica mis logros alcanzados a mi abuelita que me cuida desde el cielo, ya que estoy segura que ella siempre ha estado a mi lado espiritualmente dándome su bendición y no podía obviar el poder dedicarle mi trabajo de grado.

En este mismo sentido, quiero dedicar este trabajo a mi Madre y a mi Padre que son el pilar fundamental para el logro de mi meta, gracias a su apoyo incondicional he podido alcanzar mis sueños, a mi amado hijo que es el motor que me andar cada día, mi fuente de inspiración y mi mayor motivación en este sueño alcanzado. A mi esposo que ha sido mi apoyo incondicional a lo largo de estos años. A mi hermana adorada que siempre ha estado para mí y a toda mi familia que de alguna manera estuvieron a mi lado dándome apoyo.

Finalmente quiero dedicarles este trabajo de grado a mis dos amigas y compañeras de estudio, que siempre estuvieron a mí lado compartiendo momentos ellas son Ana Rondón y Arianyeli Aular.

María Gabriela López

DEDICATORIA

Hoy he llegado no a la etapa final de uno de mis sueños, sino el comienzo de poder disfrutar y poner en práctica, los frutos de tantos dolores de cabeza, desvelos, esfuerzo, dedicación.; momento de valorar lo que con mucho empeño he alcanzado, de ver realizado un sueño en el que, desde hace aproximadamente unos 5 años me visualice y hoy puedo decir: es una realidad.

Es un completo placer poder dedicar primeramente este trabajo de grado a mi Dios, mi rey a quien le debo todo, familia, vida, amor y sobre todo el poder llegar a este momento inolvidable, el haber entregado la sabiduría, conocimiento, paciencia en la realización del mismo. Por haber colocado en mi camino personas espectaculares y especiales que han formado parte de este logro de una u otra forma.

De la misma manera y no menos importante, le dedico este logro a mis padres, pues son más que apoyo, el sostén de esta primera meta en mi vida, ellos merecen más que esta dedicatoria por impulsarme a cada día ser mejor y esforzarme a ser una mejor persona y profesional. Cada mañana, cada instante del día a día atenderme con amor y esperanza de ver llegar este momento.

Rondón, Ana G.

AGRADECIMIENTO

La realización de este trabajo de grado no solo implica mi preparación académica, es además el producto final de una lucha constante por conseguir una meta una meta.

Principalmente le agradezco a mi Dios todo poderoso por haberme otorgado el don de la vida, y por permitirme alcanzar una de mis metas planteadas, ya que con esfuerzo, dedicación, constancia y perseverancia he logrado triunfar académicamente. Me siento sumamente feliz por haber logrado alcanzar lo que con tanto esfuerzo realice, fueron momentos difíciles, llenos de estrés; pero también fue una de las mejores experiencias que he podido vivir, ya que me otorgo el conocimiento necesario para poder desenvolverme profesionalmente en un futuro.

Igualmente le agradezco a mis padres por haberme dado la vida, y por hacer de mí una mujer de bien, a mi pequeño hijo le agradezco por saber entender que el poco tiempo que le he dedicado es para ofrecerle un mejor futuro, a mi esposo le agradezco tanta paciencia y por estar siempre a mi lado apoyando mis sueños.

También quiero agradecerles a todos esos profesores que se dedicaron a trasmitirme sus conocimientos, y en especial a la profesora Delia Martínez por tanta ayuda y dedicación en este trabajo de grado.

María Gabriela López

AGRADECIMIENTO

He aquí, ha llegado un momento muy importante y significativo en mi vida, un momento donde en estas pequeñas líneas quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a este gran logro:

A Dios, mi dueño, que ha sido mi fortaleza en todas las circunstancias, buenas y malas, sembrando pasión cada día por lo que hago, que me ha dado unos padres excelentes que me han sabido guiar desde el primer momento en que abrí mis ojos por primera vez, y por permitirme vivir este maravilloso acontecimiento.

A mis amados Padres, ustedes han sido un pilar fundamental. Enseñanzas, valores y apoyo incondicional me han brindado, en momentos de desmayos, alegría y sobre todo me han conducido a ser lo que hoy soy. No hay palabras para describir lo que mi corazón siente, para decir: ¡Gracias!

A mis hermanas por saber entenderme de una u otra manera, han sido inspiración para mí, sus consejos y apoyo; las quiero. A demás familiares, primos (as), tíos (as), que en su momento tuvieron esas palabras de confortamiento, aliento, apoyo.

No puede faltar, especial agradecimiento a la Profesora Delia Martínez, por su mostrado interés en este trabajo de grado, sugerencias, correcciones, pero sobre todo el ánimo infundido y confianza depositada en mí.

Rondón, Ana G.



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



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.

Autores: López María y Rondón Ana.

Tutor: Martínez Delia.

Fecha: Julio 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto, analizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo), ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo para implementar acciones de mejora. Para el logro del objetivo del presente estudio se describió el proceso de reclutamiento y selección de personal que ejecuta actualmente la empresa, luego se identificaron las fortalezas y debilidades del mismo proceso, para finalmente formular acciones de mejora. La metodología utilizada sigue los lineamientos de una investigación de campo, de nivel descriptivo y donde se utilizó dos instrumentos de recolección de datos entre ellos se encuentran, una encuesta tipo cuestionario, esta fue aplicada al personal administrativo entre Gerentes, Supervisores y Recursos Humanos de la empresa en estudio, y por otra parte se aplicó una entrevista a la Superintendente encargada del departamento de Captación, Selección y empleo. Una vez ejecutado los instrumentos se procedió a realizar el análisis de los resultados obtenidos, lo cual permitirá llegar al logro de los objetivos de la investigación, donde se estableció determinados lineamientos que permitan acciones de mejora.

Palabras Claves: Reclutamiento y Selección de Personal



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



**RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS OF STAFF OF THE
COMPANY DEDICATED TO THE REFINING PETROLEUM PRODUCTS
(HYDROCARBON), LOCATED IN PUERTO CABELLO, CARABOBO
STATE TO IMPLEMENT ACTIONS FOR IMPROVEMENT.**

Autores: López María y Rondón Ana.

Tutor: Martínez Delia.

Fecha: Julio 2015

ABSTRACT

This research aims to analyze the process Recruitment and Selection of the company engaged in the refining of petroleum products (hydrocarbon), located in Puerto Cabello, Carabobo State to implement improvement actions. To achieve the aim of this study the process of recruitment and selection of staff who currently runs the company described, then the strengths and weaknesses of the process, to finally formulate improvement actions were identified. The methodology follows the guidelines of field research, descriptive level, where two instruments for data collection they include a survey type questionnaire, this was applied to administrative staff between managers, supervisors and Human Resources used Company study, and moreover an interview was applied to the Superintendent in charge of the department of recruitment, selection and employment. Once executed instruments proceeded to perform the analysis of the results, which will come to achieving the objectives of the research, where certain guidelines to improvement actions was established.

Keywords: Recruitment and Selection.

ÍNDICE DE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Figuras.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Justificación de la Investigación.....	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	25
Referente Teórico.....	28
La Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo del Trabajo.....	28
Bases Teóricas.....	30
Panificación de Recursos Humanos	30
Reclutamiento de Personal.....	31
Selección de Personal.....	35
Descripción de Puestos.....	39
Especificación de Cargos.....	39
Bases Legales.....	40

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	44
Estrategia Metodológica.....	45
Población y Muestra.....	49
Técnicas e Instrumento para la Recolección de Datos.....	50

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Describir del proceso de reclutamiento y selección de personal en de la empresa.....	53
Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa.....	77
Formular lineamientos que permitan acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa	81

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
LISTA DE REFERENCIAS	88
ANEXOS	91

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	46
2. Cuadro Técnico Metodológico.....	47
3. Cuadro Técnico Metodológico.....	48
4. Matriz FODA.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Planificación del proceso de reclutamiento de la empresa.....	53
2. Procedimiento formalmente establecido para cumplir el proceso de Reclutamiento.....	54
3. Candidatos ajustados al perfil del cargo	55
4. Validación de las especificaciones del cargo establecidas en la descripción del cargo sujeto a búsqueda.....	56
5. Descripciones de Cargos y perfiles debidamente actualizados.....	57
6. Personas recomendadas por terceros	58
7. Activación del proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal.....	59
8.Exigencias del cargo para reclutar personal.....	59
9.Aplicación del reclutamiento interno para ocupar cargos vacantes.....	60
10. Personal elegible para transferencias o promoción dentro de la organización.....	61
11. Transferencia de personal a través del reclutamiento interno.....	62
12. Ascensos a través del reclutamiento interno	62
13. Aplicación de reclutamiento externo para ocupar cargos vacantes.	63
14. Evaluación de fuentes externas que proviene el candidato para ocupar cargo vacante.....	63
15. Utilización de Referencias de empleados para el reclutamiento externo.....	64
16. Utilización de distintos anuncios para el reclutamiento externo.....	64
17. Utilización de Centros de formación superior y Universidades para el reclutamiento externo.....	65
18. Aplicación del reclutamiento mixto para ocupar cargos vacantes.....	66

19. Estructuración del proceso de selección de la empresa.....	67
20. Aplicación de una entrevista evaluativa a los candidatos reclutados.....	68
21. Preselección de los candidatos que se ajustan al perfil del cargo.....	69
22. Llenado de planilla de solicitud de empleo por parte de los candidatos reclutados.....	69
23. Exigencia de formación académica para acceder en el proceso de selección.....	70
24. Recolección de información sobre antecedentes laborales.....	71
25. Exigencia de exámenes médicos para el cargo vacante.....	72
26. Aplicación de pruebas de conocimientos para el cargo vacante.....	73
27. Explicación de las características del cargo vacante.....	74
28. Aplicación de la oferta definitiva de empleo como fin del proceso de selección.....	74
29. La Gerencia General decide la incorporación de nuevo personal.....	74
30. Recursos Humanos decide la incorporación de nuevo personal.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No		Pág.
1. Proceso de Reclutamiento.....		34
2. Proceso de Selección.....		37

INTRODUCCIÓN

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por el impacto de la globalización y las exigencias del mercado, las mismas deben contar con el Recurso Humano comprometido para enfrentar los diferentes escenarios que se presenten.

Es por ello que para administrar efectivamente al personal, se requiere de un programa que suministre herramientas, técnicas y metodologías para seleccionar las personas idóneas para los distintos puestos de trabajo. Esto requiere que gente apropiada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentren tanto en el lugar como en el momento adecuado para desempeñar el trabajo requerido.

En este orden de ideas, se hace imperante dentro de la planeación estratégica de las empresas asignarle un espacio importante al proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se definan políticas claras y premisas que apunten a la obtención de Recurso Humano, con la calificación técnica humanista que el proceso exige, porque esto conduce a obtener un personal apto para las operaciones y es el punto clave para evitar los altos estándares de rotación de personal, tomando en cuenta el costo que esto representa, la pérdida de tiempo, se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del proceso de selección, contratación y capacitación.

Es por esta razón que el enfoque central de la investigación va dirigido a analizar el proceso de reclutamiento y selección, lo que nos va a permitir identificar fortalezas y debilidades a fin de introducir mejoras en el proceso.

Por lo tanto en cada capítulo se dio a conocer paso a paso el desarrollo de la investigación, elaborado bajo los seguimientos y normativas de la Escuela de Relaciones Industriales.

En primer lugar desarrollamos el Capítulo I: En este segmento de la investigación se presenta el planteamiento del problema y su formulación, así como los objetivos de la investigación, su justificación y los alcances de la misma.

Seguidamente continuamos con la redacción del Capítulo II: Está conformado por el Marco Teórico, donde se establecen los fundamentos teóricos que lo sustentan, divididos en las siguientes partes: antecedentes de la investigación, bases teóricas y las bases legales.

En tercer lugar estructuramos el Capítulo III: En este se detalla lo referente al marco metodológico, explicando la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, el colectivo a investigar, la muestra, la población así como también la técnica y recolección de datos.

Finalmente concluimos con el Capítulo IV: Se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, al igual que se encuentran plasmadas las conclusiones y las recomendaciones producto de los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las organizaciones a nivel mundial poseen recursos materiales, financieros, técnicos y humanos, para así poder cumplir con su misión y a su vez alcanzar su visión. No obstante, el recurso humano juega un papel fundamental dentro de éstas, ya que deben poseer un personal apto y calificado, asegurando de esta manera el logro de los objetivos y las metas de la empresa. Tal como lo indica Baguer (2001):

Cualquier actividad en toda empresa se desarrolla mediante el empleo de medios materiales y humanos. Al ser los medios materiales elegidos y manejados por los hombres, vemos que el único responsable de la obtención de los resultados de la empresa es la persona por medio de la aplicación de su trabajo. (p. 20).

Lo que refleja que, el recurso humano es indispensable para la organización, ya que es el responsable directo de alcanzar el éxito en la empresa a través de la aplicación de sus conocimientos en el área de trabajo. En tal sentido, el éxito de una organización depende fundamentalmente, de la toma de decisiones en cuanto al reclutamiento y selección de personal a través del departamento de Recursos Humanos. Es por ello que es necesario evaluar las capacidades y habilidades de los solicitantes mediante el análisis objetivo de la información obtenida.

En Venezuela, es de suma importancia cumplir las actividades que comprenden la administración de recursos humanos y así cubrir las necesidades de agilizar, racionalizar y aumentar la productividad, ya que esta

se mide en función de las capacidades de sus trabajadores. Así mismo resulta trascendental reclutar y seleccionar e integrar adecuadamente su personal, ya que es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones, para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

En definitiva una organización es el retrato de sus miembros, por consiguiente, si una empresa quiere ser exitosa y estar en paralelo a los nuevos cambios y paradigmas, debe comenzar por una excelente administración de sus recursos humanos, orientada a la captación de un personal altamente capacitado. Para cumplir con lo anterior, se hace imperativo en la administración de recursos humanos, el desarrollo de apropiados y eficaces procesos de reclutamiento y selección del personal.

De acuerdo a esto, Chiavenato 2000 define la gestión en los procesos de reclutamiento y selección del capital humano, como:

“Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; mientras que la selección; es un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, permitiendo así, el éxito de las mismas, porque es a través de ellos, que las empresas pueden alcanzar la misión y objetivos planteados, hacerla competitiva, y desarrollar o mantener la calidad en el trabajo.”
(Pág.12)

Por tal motivo, las empresas deben contar con un proceso actualizado y a su vez con las herramientas necesarias para el estudio y evaluación tanto de las personas como de los cargos, a fin de garantizar la adecuada ubicación del personal en los puestos de trabajo.

Con la investigación se hacen análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo), ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo, para identificar las fortalezas y debilidades del referido proceso, con el fin de implementar acciones de mejoras; ya que en la mencionada empresa existe un dilema en cuanto a la estructura y la puesta en práctica del proceso anteriormente mencionado.

Seguidamente, al profundizar el proceso de reclutamiento y selección de la citada empresa, sale a reducir, que el proceso es sumamente tardío, y a su vez el tiempo de contratación es muy extenso, lo que tiene como consecuencia, que la persona seleccionada probablemente ya haya sido captada por otra empresa.

Además de verse afectados todos los departamentos directa e indirectamente por una mala ejecución del proceso, igualmente se ve reflejado en los resultados de la productividad de la empresa. No obstante, una improvisación a la hora de reclutar y seleccionar al personal que formara parte de la empresa, minimiza la competitividad en el mercado.

Finalmente se pudo observar, que constantemente el personal contratado, no formalizan los procedimientos de reclutamiento y selección; sino que son recomendados por terceros e inmediatamente ingresan, aun sin cumplir con el perfil requerido del cargo.

En atención a la problemática expuesta se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se da cumplimiento al proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)?

¿De qué manera su puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)?

Objetivo general

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).para implementar acciones de mejora.

Objetivos específicos

- Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).
- Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).
- Formular lineamientos que permitan acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).

Justificación de la investigación

La presente investigación se fundamentó en la recopilación de información acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal que actualmente aplica la empresa Hidrocarburos, para ayudar a mejorar su proceso e incrementar la satisfacción laboral. De esta manera se busca

alcanzar una mejor productividad de la empresa y un alto rendimiento de sus trabajadores.

Ahora bien, el propósito de hacer este estudio fue: poder analizar la realidad existente para así determinar las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal a fin de implementar acciones de mejora.

Aunado a lo anterior explicado, nuestra actividad fue indicar las consecuencias que genera el no tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado. De esta forma, se intenta contribuir con la organización, evitando errores, tanto en la gestión como en los tiempos de producción.

Por consiguiente, el motivo de esta investigación, estuvo orientada a ofrecer las herramientas y los conocimientos necesarios a la organización, para que así puedan contar con el procedimiento apropiado y de esa forma obtener candidatos idóneos al puesto de trabajo.

Por lo tanto con los resultados que arrojó este estudio, servirá de soporte para la empresa en cuanto a las actividades de reclutamiento y selección de personal, lo cual va a permitir tener una idea o interpretación general de la situación real llevando a la organización hacia la eficiencia operativa y optimizar definitivamente los procedimientos administrativos.

No obstante, esta investigación resultara sustanciosa para el personal que labora en la empresa de Hidrocarburos, ya que el estudio proporciona una interpretación de una buena ejecución de sus funciones administrativas diarias y de cómo está afectando la eficiencia de las actividades y el logro de

los objetivos organizacionales, conllevando a la estabilidad económica de la institución.

En otro sentido, la presente investigación es vital para nuestra casa de estudios, la Universidad de Carabobo u otras universidades; ya que los estudiantes obtienen beneficios trascendentales para sus conocimientos y contribuyen a la formación académica sobre el tema desarrollado. Por otro lado también les facilita experiencia en el estudio, diagnóstico, análisis e interpretación de manera exhaustiva de una situación para lograr solucionar un problema que se presenta en los procesos de reclutamiento y selección de personal en una determinada organización; conocimientos que sirven de base al momento de poner en práctica lo aprendido.

Igualmente el presente trabajo proporcionó a las investigadoras, una experiencia práctica en el estudio y análisis del proceso de reclutamiento y selección, lo que otorgó las herramientas necesarias para enfrentar una situación y lograr solucionar problemas que se puedan presentar a nivel general.

Finalmente, por lo que nuestra línea de investigación está basada en el área de Gestión de Personas ya que el planteamiento y contexto analiza la gestión del recurso humano, tema que es indispensable incorporar en los conocimientos académicos, capacitación profesional y experiencia laboral en los futuros Licenciandos en Relaciones Industriales en todo el territorio nacional pues, de allí la eficiencia de las gestiones y actividades internas de una determinada organización y, posteriormente, su éxito comercial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo sirve de soporte para la realización del referido estudio, está estructurado primero por los Antecedentes de la Investigación en donde se hace la descripción de algunos de los estudios e investigaciones que se han hecho en esta área y que a su vez ayudana orientar la búsqueda de información que permite alcanzar los objetivos planteados. Se presenta el referente teórico que apoya a esta investigación, las definiciones conceptuales para sustentar o explicar el problema planteadoy por último define las bases legales por la cual se rige el presente estudio.

Antecedentes de la Investigación

Según Arias Fidias (2004) “Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirve de guía al investigador y le permite hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Chamorro, Luís (2010). Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de PEPSICO/FRITO LAY. Proyecto de tesis previo a la obtención del título de ingeniero de empresas de servicio y recursos humanos. Universidad tecnológica equinoccial. Quito – ecuador.

El objetivo fundamental de la referente investigación es diseñar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, basado en el modelo de competencias para el departamento de Capital Humano de PEPSICO/FRITO LAY. En el estudio se utilizó el método analítico apoyado en varias formas metodológicas, entre las principales se puede mencionar la investigación descriptiva, bibliográfica, electrónica. Los resultados obtenidos demuestran que no se cuenta con un proceso bien definido, integral y detallado que establezca los pasos, herramientas, tiempos a seguir en cada uno de los requerimientos; y aunado a esto las herramientas existentes como Políticas y el Modelo de competencias liderazgo y efectividad personal de Pepsico no son utilizadas correctamente ni explotadas al cien por ciento. Además de ello se pudo demostrar que el proceso se encuentra sin sistematizar, carece de documentación actualizada y es limitada.

Este trabajo se relaciona a la presente investigación en cuanto que realiza un estudio del proceso de reclutamiento y selección, por lo que los aspectos que se plantearon para evaluar este proceso, sirve de soporte para el desarrollo de la presente investigación específicamente al momento de evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa en estudio.

Rodríguez, Maryuri (2011). Estudio del proceso de reclutamiento y selección, en la División de Personal del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI); Cumaná, estado Sucre. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Cumaná-Venezuela. No publicado.

En este trabajo de investigación se describen una serie de anomalías que presenta el proceso de reclutamiento y selección en la antes mencionada institución, lo que ha obstaculizado el logro de los objetivos pues no cuenta con un personal altamente capacitado y calificado para ocupar los cargos vacantes, se plantea como objetivo general estudiar el proceso de reclutamiento y selección en la División de Personal del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI). En cuanto a la metodología utilizada, la investigación fue de campo y descriptivo, los resultados de este estudio permitieron detallar las deficiencias que posee el proceso de reclutamiento y selección en FODAPEMI y la importancia que tiene el ejecutar un buen proceso. En las conclusiones se afirma, de manera general, que todos los procesos de la administración de recursos humanos son importantes, pero el reclutamiento y selección garantiza a las organizaciones buscar candidatos con capacidades y habilidades para los puestos.

Este antecedente se relaciona con el presente trabajo de grado ya que en ambos se realiza una evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal, pudiendo identificar debilidades claves en dicho proceso, por lo que el aporte que se obtiene de este estudio fue precisamente describir las debilidades encontradas en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la empresa en estudio.

Hernández, Russian, Velásquez (2013). Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa del sector salud de Puerto Cabello, Estado Carabobo. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela. No publicado.

El propósito de esta investigación fue plantear un programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa del sector salud de Puerto Cabello, Estado Carabobo. El contexto de estudio y desarrollo de la temática en la investigación, ahora bien esta investigación es de tipo factible, en cuanto al diseño, la investigación se formula como de campo; para esta investigación la población objeto de estudio será todo el personal que labora en el centro clínico las cuales ascienden a veinticuatro (24) personas. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista.

Se puede señalar que el programa de reclutamiento y selección de personal propuesto cuenta con factibilidad para ser implementado en el centro clínico en estudio pues no se quiere de grandes inversiones en recursos humanos y técnico; ya que los trabajadores del departamento de recursos humanos serán suficientes para su ejecución, solo se requiere de personal psicólogo.

Este trabajo de grado es aporte a la presente investigación, ya que desarrolla el tema de reclutamiento y selección de personal, realizando una propuesta factible para solucionar el problema del Centro Clínico, el cual contribuye a generar conclusiones que nos permitieron sugerir estrategias de mejoras para alcanzar un proceso eficaz a la hora captar y seleccionar candidatos en la presente empresa en estudio.

Referente Teórico

La temática que se desarrolla en la presente investigación es la referida a “La Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo del Trabajo”, aspecto que se expone y aplica a continuación.

La Gestión de Recursos Humanos en el Desarrollo del Trabajo

Martínez, Herrera, (1996). “La Gestión de los Recursos Humanos es el responsable directo de la administración, gestión o dirección del personal de la empresa, por lo que es de suma importancia que promuevan un buen desempeño laboral para el beneficio de la empresa”. La función de recursos humanos se convierte en el motor de la competitividad de la empresa, consciente de la importancia de captar, retener y desarrollar a los mejores trabajadores, técnicos y directivos.

El Departamento de Recursos Humanos en una determinada empresa es el encargado de gestionar todo lo referente al personal que allí labora desde su reclutamiento y selección ajustado a las necesidades y requerimientos de la organización hasta su capacitación, inducción y motivación, con el propósito de promover el buen desempeño laboral en beneficio de la empresa, al respecto se señala lo siguiente:

Chiavenato (2001) Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 165).

Es así que para alcanzar los objetivos de la organización, la administración de recursos humanos realiza cinco actividades o subsistemas interrelacionados e interdependientes que son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal.

El subsistema de Gestión de Recursos Humanos es el referente teórico que aplica a la presente investigación ya que es el encargado de suministrar

y abastecer de personal capacitado y adecuado a los requerimientos del cargo disponibles en la organización y se compone de dos actividades o procesos: 1) Reclutamiento, que según, Chiavenato (2001: 208) “es 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 2) Selección que, de acuerdo a Chiavenato (2001: 239) consiste en “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”. Con este referente teórico se confirma que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa en estudio son funciones propias del Departamento de Recursos Humanos, por lo que la recolección de información sobre dicho proceso se lleva a cabo en ésta importante área.

Bases Teóricas

Según Arias (2006:107), las bases teóricas comprenden “un conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.” A continuación se desarrollaran una serie de bases teóricas que se relacionan con el propósito de estudio de la presente investigación:

Planificación de Recursos Humanos

Planificación de personal que Mondy R. y Noé R. (1997; 147) la definen como: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles.

Reclutamiento de Personal

Mondy Wayne (1991:145), afirma que el “reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa.” El reclutamiento puede darse a través de medios internos y externos, dependiendo de la decisión que tome la empresa, lo cual está determinado si dentro de la compañía hay trabajadores calificados o si se deben reclutar externamente. Gómez (1997:134) define el reclutamiento como “el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”. Por otro lado Chiavenato (2002:95) es “el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”.

Las organizaciones utilizan diferentes estrategias para decidir el capital humano a reclutar y después seleccionarlos; así lo señalan los autores Dessler, G y Varela, R. (2010), quienes describen una serie de pasos en el proceso de reclutamiento y selección:

1. Plantear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
2. Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
3. Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen una entrevista inicial (de contacto).
4. Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
5. Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.

6. Lograr que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que candidato contratar y que ofrecimientos deben hacerles. (p. 40).

En resumen, el proceso de reclutamiento y selección, está conformado por un conjunto de pasos específicos y sistemáticos, para la búsqueda del candidato eficiente para ocupar el puesto de trabajo. La eficacia de procedimientos y cumplimiento de cada una de las etapas del reclutamiento y selección influye más allá de los resultados de la gestión del departamento de recursos humanos.

En otro sentido, Vértice (2008:102); define a las fuentes de reclutamiento como “los canales a través los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico”. A su vez, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Entre las fuentes de reclutamiento se encuentran: Reclutamiento Interno: El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo una vacante, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlo (movimiento horizontal). Pueden incluir:

1. Transferencia de personal
2. Promociones de personal
3. Transferencias con promoción
4. Programa de desarrollo de personal

Chirinos Nilda (2009; 50) la transferencia de personal es el proceso mediante el cual un trabajador es movilizado horizontalmente de un cargo a otro. De la misma manera explica que la promoción de personas son

procesos administrativos que permiten la movilización vertical de los trabajadores.

Por lo tanto, se puede decir que este se da al presentarse determinada vacante y de este modo la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados.

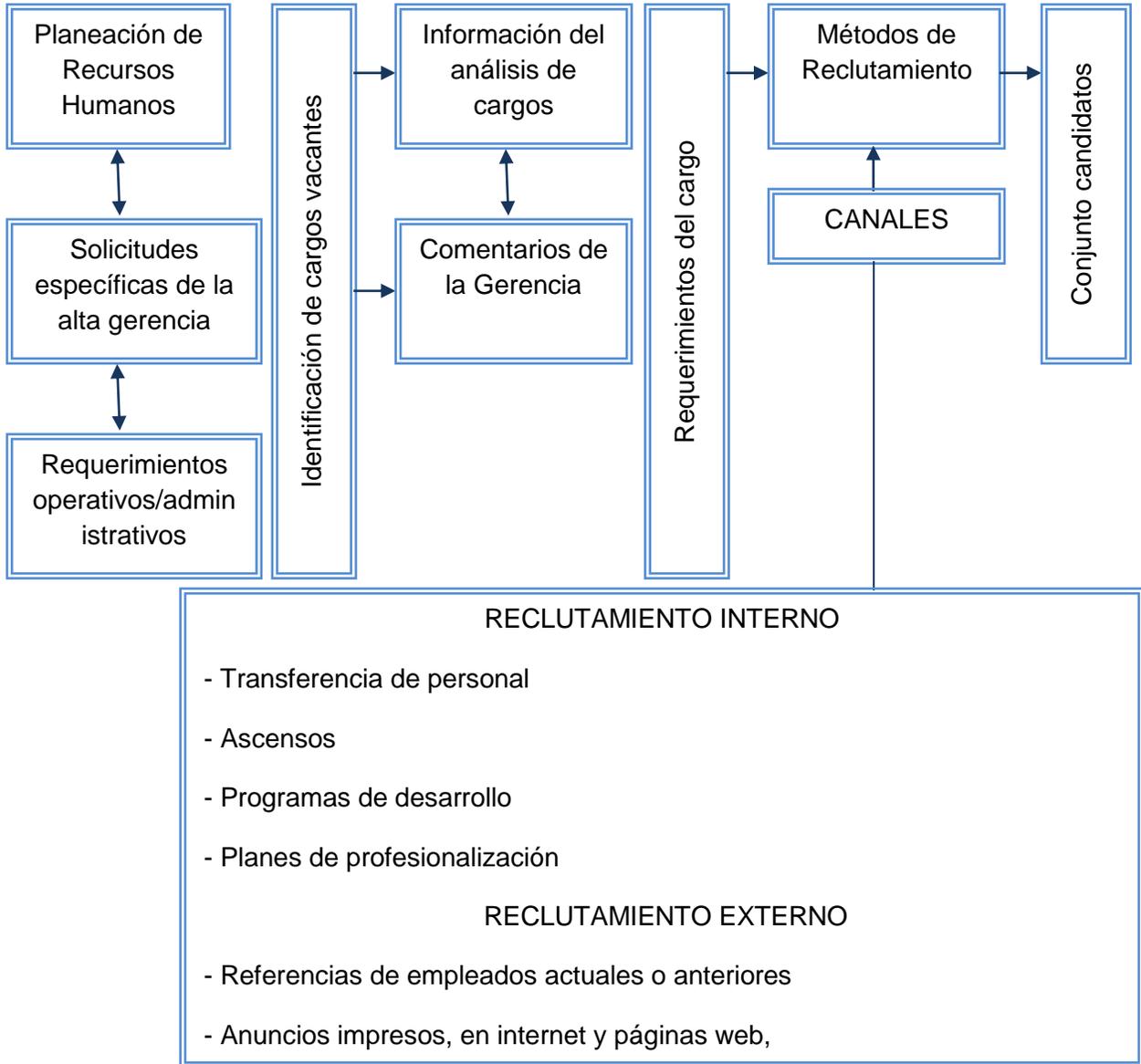
En otro sentido como lo expresa Chirinos Nilda (2009; 50) el Reclutamiento Externo: se da cuando es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante. Se puede decir que es la opción más usada a pesar del costo que conlleva su práctica.

Desde el punto de vista metodológico, la función del reclutamiento se compone de cinco aspectos, que deben ser tomados en cuenta para la implementación adecuada del proceso:

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

Mientras que el reclutamiento mixto, Chirinos Nilda (2009; 50) lo define de la siguiente manera: es aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Figura N° 1. Proceso de Reclutamiento



Fuente: Rodríguez (2011: 43)

Cabe mencionar que el proceso de reclutamiento es de suma importancia para la organización, ya que de este depende el atraer candidatos idóneos para los puestos vacantes que se presente en los distintos cargos la

empresa; es por ello que resulta imprescindible definir cada paso del proceso.

Inicia con la planificación de personal que Mondy R. y Noé R. (1997; 147) la definen como: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles.

A su vez este culmina cuando se tienen a los candidatos que cumplen con los requisitos que requiere el puesto vacante.

Selección de Personal

Una vez que se obtiene un conjunto de solicitantes o candidatos más idóneos, por medio del reclutamiento, se inicia el proceso de selección, en donde se decide que solicitantes deben ser contratados. Este proceso termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Define selección como: Chiavenato (1999;185), “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”.

Se podría resumir que la selección es el proceso de escogencia del candidato apropiado, que cumpla con los requisitos exigidos por el cargo solicitado, y de esta manera garantizar su efectividad en el puesto que va a ocupar dentro de la organización.

Ahora bien, en el proceso de selección del personal, evalúa un conjunto de criterios que aplican las organizaciones para tomar la decisión de la selección, entre ellas la educación, experiencia, características físicas y otros rasgos personales, donde Ivancevich, John. (2005), explica:

Escolaridad: El empleador que elige de una lista de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito. Hay muchos atributos cognoscitivos, motores, físicos y trato personal debidos a predisposiciones genéticas y también a los que asimilamos en la casa, la escuela, trabajo.

Experiencia y desempeño anterior: Otro criterio útil para escoger empleados es la experiencia y el desempeño. Muchos especialistas de la selección piensan que el desempeño anterior en un puesto equivalente es uno de los mejores indicadores del desempeño futuro.

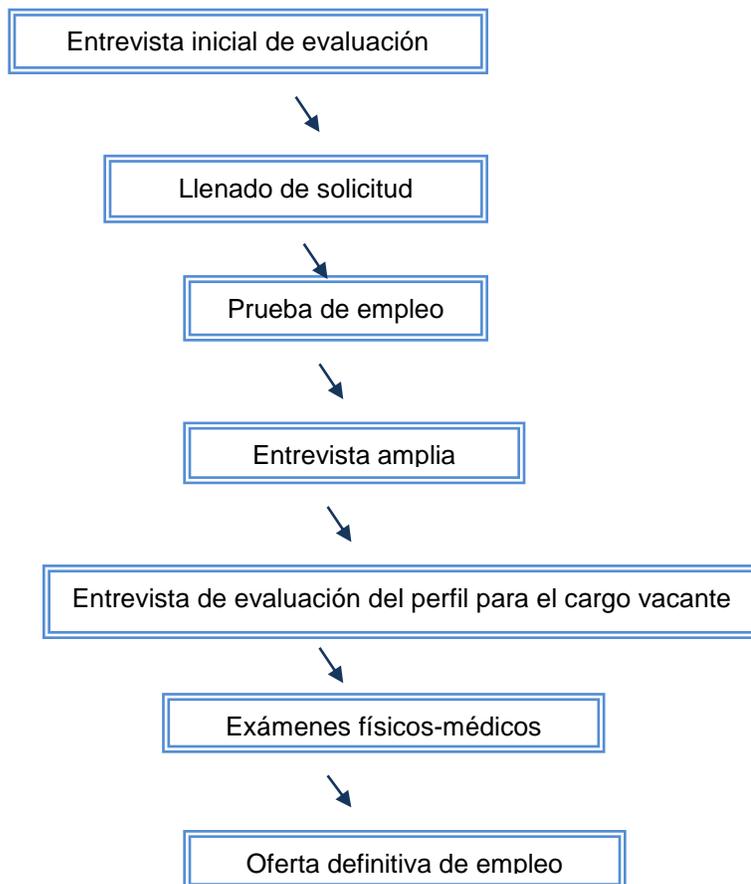
Características físicas: Antes muchos empleadores, conscientes o inconscientemente, tomaban como criterio las características físicas, incluyendo el aspecto del solicitante. En los estudios se encontró que era más probable que los patrones contrataban y pagaran más a los hombres altos, a las recepcionistas por su belleza, muchas veces estas prácticas discriminaban grupos étnicos, mujeres, incapacitados; es por ello que ahora son ilegales; a menos que demuestre que una característica física está relacionada directamente con la eficacia del trabajo.

Características y tipo de personalidad: Las características personales son el estado civil, género, edad, etc. (p. 226).

Por esto, los departamentos de recursos humanos en las organizaciones, emplean el proceso de selección antes de proceder a la contratación de nuevo capital humano como de gran importancia, porque brinda información acerca del candidato, proporciona un análisis del puesto, describe las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, que permiten conocer a los candidatos con cierta precisión, hasta disponer de un grupo de personas idóneas entre las cuales se puede tomar la decisión de contratación.

A continuación se presenta el gráfico N° 2, que resume como se lleva comúnmente a cabo el proceso de selección de personal en las Organizaciones

Figura N° 2. Proceso de Selección de Personal



Fuente:Decenzo y Stephen (2003: 169)

La figura indica que, el Departamento de Recursos Humanos inicia el proceso de selección de personal con una entrevista inicial de evaluación sobre las habilidades, destrezas y experiencias para el cargo vacante, descartando aquellos candidatos que no se ajusten al perfil de puesto. El

personal seleccionado procede a llenar una solicitud de empleo en donde se recaudará datos personales, familiares, de aptitud, nivel educativo y laboral así como de experiencias en el cargo, luego el Gerente de Recursos Humanos aplica una entrevista amplia para identificar condiciones no previstas en pasos anteriores.

Chirinos N. (2009: 92), Indica que las pruebas de selección son una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación a otro.

En el mismo sentido explica los tipos de pruebas:

1. Las pruebas psicológicas: este tipo de prueba enfoca hacia la personalidad, cuyo objetivo es la medición de la capacidad y las tendencias que posee el cada individuo.
2. Pruebas de conocimiento: son aquellas que determinan la información o conocimiento que posee el examinado, por ello son más confiables.
3. Pruebas de desempeño: son aquellas que miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
4. Las pruebas de respuestas gráficas: son aquellas pruebas que miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
5. Pruebas psicotécnicas: son aquellas pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección y están compuestas por una medición de la personalidad, el conocimiento y las respuestas fisiológicas a un determinado estímulo.

Si toda la información proporcionada es precisa, se continúa el proceso aplicando una segunda entrevista relacionada al perfil del puesto vacante,

seguidamente la verificación de datos o referencias y se exigen exámenes médicos para concluir la oferta de empleo. Todo este proceso se aplica descartando en cada fase los candidatos que no cumplan con el perfil requerido por el cargo vacante.

De lo antes expuesto, se infiere las razones del porque la selección de personal es una de las funciones de mayor significación en el área de la gestión de recursos humanos. El procedimiento de selección conlleva la estructuración de un conjunto de pasos con el fin de lograr los objetivos deseados por la organización. Así mismo, se dice que el objetivo básico de la selección de personal, es escoger y clasificar los candidatos con mayores opciones para responder a las necesidades de la Organización.

Descripción de puestos

Mondy y Noe, (1997) La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.

Especificación de cargo

Sherman, Bohlander Snell (1999; 44) es un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo y cumplen una función decisiva en el proceso de reclutamiento y por ende en todo el sistema de administración de Recursos humanos.

Bases legales

A continuación se presentan las definiciones legales por lo cual se rige la presente investigación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Recogiendo lo más importante de este artículo, podemos acotar que tiene relación con nuestra investigación; ya que toda persona indistintamente las características que posea tiene el derecho a ser participe en todo proceso de reclutamiento y selección, siempre que cumpla con el perfil requerido por el cargo solicitado.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo.

En este orden de ideas, debemos insertar en el área laboral tanto hombre y mujeres sin discriminación alguna, que ambos gozan de semejante beneficio.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras

Igualdad y equidad de género.

Artículo 20. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo.

Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Como se ha dicho en el artículo 88 de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, tanto mujeres como hombres deben ser considerados iguales en cuanto al trabajo se refiere. Dado que pueden poseer el mismo nivel intelectual y a su vez tienen el derecho de ejercer cargos del mismo nivel jerárquico.

Principio de no discriminación en el trabajo.

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación.

Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia.

No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

En concordancia con otros artículos, no debe existir ningún tipo de discriminación a la hora de reclutar y seleccionar al personal, puesto que toda persona tiene derecho a ser insertado en el mundo laboral, para así lograr satisfacer sus necesidades económicas y personales.

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

Una vez seleccionado el personal, la empresa, según el **artículo 1**, deberá asegurarles a los trabajadores y trabajadoras las condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, así como su inmediata afiliación al Sistema de Seguridad Social.

En otras palabras, es de suma importancia garantizar al personal seleccionado en la organización condiciones dignas en donde se pueda desenvolver con seguridad, sin colocar en riesgo su salud.

En otro orden de ideas, dentro del proceso de selección se debe incluir de cada 20 trabajadores 1 persona con discapacidad, según lo dice la **Ley Para las Personas con Discapacidad (2007) en su artículo 28** los cuales deben conformar el 5% por ciento de la nómina total ya sean en puestos de ejecutivos, empleados y obreros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla.

Finol y Camacho (2008), plantean que, el marco metodológico está referido a “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos. (p.60)

Naturaleza de la Investigación

Tipo de Investigación

Existen diversos tipos de estudios que pueden realizarse y que permite visualizar el alcance que pueden tener diferentes planteamientos de problema; partiendo de esto, se determinó que la investigación es de tipo descriptiva, la cual es precisada, según Hernández, Fernández y Baptista (1999:60), quien toma como referencia a Dankhe (1986) donde señala que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis.

En este sentido se ha decidido seleccionar la investigación descriptiva porque permite obtener con mayor precisión información referente al proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).

Por consiguiente, el estudio se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, debido a que de esta manera se facilita la obtención de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, para posteriormente analizar e interpretar los resultados. Con la intención de soportar esta visión investigativa, se recurre al planteamiento de Tamayo y Tamayo (2004:110), en donde se extrae que la investigación de campo aplica cuando "... los datos se recogen directamente de la realidad.", elemento esencial para el logro de los objetivos propuestos por las investigadoras.

Estrategia Metodológica

En una primera fase, se aplicó un instrumento de recolección de información para describir el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa en estudio, datos que se presentarán mediante el uso de técnicas estadísticas tales como la tablas de frecuencia, además de un análisis detallado de los resultados obtenidos por cada interrogante y una interpretación general, posteriormente, en una segunda fase se identificaron las debilidades y fortaleza en dicho proceso de reclutamiento y selección de personal aplicando una entrevista al supervisor del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual aportó una visión más detallada y específica de las fallas en la ejecución de la actividad.

Y finalmente, se desarrolla una tercera fase donde se determinaron las acciones de mejora a establecer en el proceso de reclutamiento y selección sometiéndolo a los resultados anteriormente mencionados en un análisis FODA. A continuación, en el Cuadro Técnico Metodológico se dividen los objetivos específicos de la siguiente manera: el cuadro N° 1 para el primer objetivo específico, en el cuadro N° 2 se detallan el objetivo específico número dos y el cuadro N°3 el objetivo número tres.

Cuadro Estratégico Metodológico #1

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo) para implementar acciones de mejora.						
Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
<p>Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal que ejecuta la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)</p>	<p>Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>Gestión de actividades que lleva a cabo la empresa para reclutar y seleccionar el personal</p>	<p>1. Planificación 2. Proceso de Reclutamiento 3. Proceso de Selección</p>	<p>1.1 Interno, externo y mixto. 2.1 Recepción de solicitudes. 2.2 Pruebas de idoneidad. 2.3 Entrevista inicial. 2.4 Solicitud de empleo. 2.5 Exámenes médicos. 2.6 Chequeos de referencia. 2.7 Decisión a contratar. 2.8 Contratación 2.9 Inducción</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>-Trabajadores del área Administrativa (Gerentes, Supervisores y Recursos Humanos)</p>

Fuente: López, Rondón (2015)

Cuadro Estratégico Metodológico #1

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).para implementar acciones de mejora.						
Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)	Fortalezas y debilidades.	Señalar los factores internos que influyen de manera positiva y negativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal	1. Fortalezas. 2. Debilidades.	1.1 Situaciones que aportan eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal 2.1 Situaciones que afecta la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección del personal	Entrevista	Superintendente Del Departamento de Captación, Selección y Empleo.

Fuente: López, Rondón (2015)

Cuadro Estratégico Metodológico #1

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo), para implementar acciones de mejora.						
Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Formular lineamientos que permitan acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo)	Acciones de mejora	Cualquier acción que suponga una mejora en la eficacia y/o eficiencia de cualquier actividad del sistema de gestión de calidad.	Análisis FODA	-Respuestas de la entrevista -Respuestas del cuestionario	Cuestionario y Entrevista	Interpretación de los resultados arrojados por el FODA

Fuente: López, Rondón (2015)

Colectivo a investigar

Área de Investigación

El escenario de investigación es el campo de trabajo o el terreno de estudio que establezca el curso del proceso de especialización y delimitación del campo, que subdividido en áreas sirva para desarrollar los conocimientos inherentes a la investigación.

Al respecto, Sabino (1996:77) indica en cuanto a la selección del área geográfica: “Simplemente que se ha definido un campo de trabajo, un terreno de estudio, sobre el cual podrá o no, hacerse una indagación científica.”

Con relación a la cita anterior, es importante destacar que el área geográfica de estudio de esta investigación, es la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo), la cual se encuentra ubicada en la región central del país, específicamente en el Departamento de Captación Selección y Empleo, que abarca la Gerencia de RRHH.

Población

Hurtado (2000:154) define la población como “un conjunto de elementos, documentos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características de las cuales se desea obtener alguna información”... Es decir, la población constituye el objeto de estudio de la investigación, es el centro de la misma y de ella se obtiene la información requerida para su respectiva indagación.

Para efectos de esta investigación se tomó en consideración veinticinco (25) trabajadores, que a su vez, veinticuatro (24) son pertenecientes al área administrativa entre Gerentes, Supervisores y Recursos Humanos. Por otra

parte, se agregó un (1) trabajador más, encargado de supervisar el proceso de Reclutamiento Selección de Personal, según criterios de la entidad, el cual posee el cargo de Superintendente del Departamento de Captación, Selección y Empleo.

Muestra

En cuanto a la muestra, Arias (2006: 83) la define como el “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, en tal caso, la muestra para la presente investigación serán las mismas veinticinco (25) personas determinadas anteriormente, tal y como lo afirma Castro (2003: 69) quién expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra", a estas personas se les aplicó el instrumento de recolección de datos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que contribuyó a recopilarla información sobre el proceso de reclutamiento y selección ejecutado por la empresa en estudio, fue la encuesta que según Arias (2006; 72-73-74) consiste en “Obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” y como instrumento se utilizó el cuestionario que de acuerdo al mencionado autor “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

En segundo lugar se aplicó una entrevista, refiriendo Tamayo (1996:123), la entrevista: “Es de uso común en la investigación ya que es precisamente a través de ella que se logra obtener buena parte de los datos”.

La entrevista permite un contacto directo con la analista relacionada con la administración de personal, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección, quien de manera detallada explicaremos cómo se ejecuta dicho proceso en la empresa; por ello se estructuró una guía de entrevista conformada por preguntas abiertas.

Con la aplicación de estas técnicas e instrumentos se recabó la información de la realidad en estudio, permitiendo la cobertura de los objetivos y reunir los datos para establecer acciones de mejora.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación mediante el procesamiento y análisis e interpretación de los datos obtenidos, arrojados de la población en estudio. Según, (Hurtado, 2000:181) “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

Dichos resultados fueron recabados mediante la utilización de instrumentos dirigidos al área administrativa entre, Gerentes, Supervisores y Recursos Humanos de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo), los datos recabados permitieron darle respuesta a los objetivos planteados, permitiendo así analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para implementar acciones de mejora.

Por consiguiente, se desarrollan los objetivos específicos expuestos en el presente estudio, el primero se refiere a descubrir el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo), para lo cual se aplicó un cuestionario a todo el personal administrativo cuyos resultados se presentan, tal y como se menciona en el capítulo anterior, mediante el uso de técnicas estadísticas tales como la tablas de frecuencia, además de un análisis detallado de los datos obtenidos por cada interrogante y una interpretación general de la situación diagnosticada.

Asimismo, se desarrolla el segundo objetivo específico en donde se procede a identificar las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa en estudio, para ello los resultados obtenidos del cuestionario se sometieron al análisis DOFA aplicando una entrevista a la Superintendente encargada del Departamento de Captación, Selección y Empleo, como técnica de recolección de datos lo que permitió delimitar las situaciones que influían de manera positiva o negativa a la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal actual para finalizar implementando acciones de mejoras.

Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).

A continuación se presentan y se analizan los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa en estudio.

Indicador en estudio: Proceso de Reclutamiento

Ítem 1. La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento planificado.

Tabla 1. Planificación del proceso de reclutamiento de la empresa.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	18	75%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Los resultados que muestra este gráfico se evidencia que el 75% de los encuestados manifiestan que algunas veces se realiza un proceso de reclutamiento bien planificado, mientras que el 25% opinan que casi siempre se rigen por determinada planificación, en conclusión, existe cierto margen en el que se plantea que no siempre se cumple una planificación para desarrollar el proceso de reclutamiento. Como lo indica Mondy R. y Noé R. (1997; 147) la definen como: es un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles.

En el mismo sentido, la planificación es fundamental para realizar cualquier procedimiento en una organización, para así lograr tener eficiencia en el mismo. Como es notable en la empresa investigada no cuentan con una planificación efectiva, lo que genera ejecutar un mal procedimiento en cuanto al reclutamiento de personal.

Ítem 2. Existe un procedimiento formalmente establecido para cumplir el proceso de Reclutamiento.

Tabla 2. Procedimiento formalmente establecido para cumplir el proceso de Reclutamiento.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	18	75%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Como se puede observar, el 75% de los encuestados manifiestan que algunas veces se ejecuta un procedimiento establecido para cumplir con el proceso, mientras que el 25% confirman que casi siempre emplean determinado procedimiento, de tal forma se puede decir, que no es del todo eficiente ya que nadie estableció que exista siempre un procedimiento formalmente establecido para cumplir el proceso de Reclutamiento. Al respecto, cabe citar que Rodríguez, M. (2011: 43) el proceso de reclutamiento inicia con la planificación de Recursos Humanos, seguido de las Solicitudes específicas de la alta gerencia.

Es evidente que la empresa no cuenta con un proceso formalmente establecido, lo que ocasiona un caos en cuanto al reclutamiento, ya que actúan de forma súbita y esto resulta negativo para la organización.

Ítem 3. Cuándo se postula una vacante en el portal empresarial, se postulan candidatos ajustados al perfil.

Tabla 3. Candidatos ajustados al perfil del cargo.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	18	75%
Algunas veces	6	25%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

En relación con las fuentes de reclutamiento, cuando se publica una vacante en el portal empresarial, tiende a postularse una gran cantidad de candidatos ajustados al perfil solicitado, tal como lo indica la gráfica mostrando en los resultados que un 75% del personal se postulan

adecuadamente, y otro 25% señala que algunas veces los postulados no suelen coincidir con el perfil solicitado. Vértice (2008:102); define a las fuentes de reclutamiento como “los canales a través los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico”.

Esto denota, que la cantidad de personas que se postulan al portal empresarial si cumplen con el perfil requerido del cargo, esto es trascendental para la organización; ya que puede tener un reclutamiento exitoso si cumplen con el procedimiento correcto.

Ítem 4. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento validan las especificaciones del cargo establecidas en la descripción del cargo sujeto a búsqueda.

Tabla 4. Validación de las especificaciones del cargo establecidas en la descripción del cargo sujeto a búsqueda.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	24	100%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

De acuerdo al 100% del personal de la empresa en estudio, establece que casi siempre se validan las especificaciones del cargo establecidas en la descripción del cargo sujeto a búsqueda, el cual se realiza un análisis del perfil que cumpla con los requerimientos de los puestos de trabajo disponibles, proceso que facilita la búsqueda y selección de personal con

aptitudes profesionales en el área. Podemos recitar que una especificación de cargo, Sherman, Bohlander, Snell (1999; 44) es un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo y cumplen una función decisiva en el proceso de reclutamiento y por ende en todo el sistema de administración de Recursos humanos.

Al respecto, es punto negativo para la organización él no validar siempre las especificaciones del cargo, en consecuencia la persona que ocupara el puesto vacante no cumplirá a cabalidad los requerimientos del cargo.

Ítem 5. La organización cuenta con las descripciones de Cargos y perfiles debidamente actualizados.

Tabla 5. Descripciones de Cargos y perfiles debidamente actualizados.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	24	100%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

De acuerdo a los resultados arrojados por este gráfico, el 100% establece que casi siempre poseen las Descripciones de Cargos y perfiles debidamente actualizados, es importante contar con determinadas descripciones y perfiles ya que esta nos ayudara a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En referencia a Mondy y Noe, (1997) La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

Es de suma importancia que la organización siempre cuente con las descripciones de cargo actualizadas, cosa que no cumple constantemente.

Ítem 6. Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros.

Tabla 6. Personas recomendadas por terceros.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	12	50%
Casi siempre	12	50%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Según el 50% de los encuestados establecen que siempre se toman personas recomendadas por terceros, mientras que el otro 50% opinan que eso ocurre casi siempre, en conclusión, lo utilizan como fuente de reclutamiento como lo indica Vértice (2008:102); define a las fuentes de reclutamiento como “los canales a través los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico”.

El reclutar personas recomendadas por terceros no siempre resulta beneficioso para la organización, ya que puede acarrear problemas futuros a la misma, en cuando a conocimientos del trabajador en las tareas asignadas.

Ítem 7. El Departamento de Recursos Humanos activa el proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal.

Tabla 7. Activación del proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

En su totalidad el 100% manifiesta que siempre se activa el proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal, ya que la misma define ciertas especificaciones que solicita la empresa para que se cubra la vacante. Tal como lo citan Mondy W. y Noé R., la requisición de personal es un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles. Resulta significativo el iniciar el proceso de reclutamiento una vez recibida la requisición de personal, que se podrá sustituir la vacante solicitada de manera rápida.

Ítem 8. Toman en cuenta las exigencias del cargo para reclutar personal.

Tabla 8. Exigencias del cargo para reclutar personal.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	12	50%
Casi siempre	12	50%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Como se puede observar, el 50% plantean que siempre se toma en cuenta las exigencias del cargo para reclutar personal, mientras que el 50% restante, opinan que ocurre casi siempre, es primordial que a la hora de reclutar tomen en consideración determinadas exigencias para así cubrir las necesidades que requiere la organización.

Ítem 9. Se hace primeramente reclutamiento interno.

Tabla 9. Aplicación del reclutamiento interno para ocupar cargos vacantes.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Los resultados que muestra este gráfico son positivos para lograr reclutar personal de calidad para la empresa pues, el 100% dice estar totalmente de acuerdo con que siempre se aplica primeramente reclutamiento interno para ocupar los cargos vacantes existentes. Tal como lo cita Vértice (2008:102) “El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo una vacante, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados”.

El aplicar primeramente reclutamiento interno, genera un gran impacto positivo en los trabajadores, ya que ellos se sienten motivados y realizan las tareas asignada lo mejor posible, para así poder ser tomados en cuenta cuando exista una vacante.

Ítem 10. Se apoyan en un banco de datos interno de personal elegible para transferencias o promoción dentro de la organización.

Tabla 10. Personal elegible para transferencias o promoción dentro de la organización

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	18	75%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Se puede observar que existe un 75% entre los encuestados donde manifiestan que siempre se realiza transferencias o promoción dentro de la organización, lo cual lo confirma el 25% restante, donde opinan que eso sucede casi siempre, la misma se da cuando las condiciones vacantes son cubiertas por candidatos internos calificados considerando el potencial de desarrollo suficiente para que puedan ser promovidos.

En este sentido podemos acotar que es un proceso administrativo empleados para el reclutamiento interno; tal como lo cita Vértice (2008:102) “El reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo una vacante, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados”.

Ítem 11. El reclutamiento interno genera Transferencia de personal

Tabla 11. Transferencia de personal a través del reclutamiento interno

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Según el 100% de los encuestados, opinan que el reclutamiento interno de la empresa se lleva a cabo mediante transferencias de personal, de tal forma se puede decir, que se realizan transferencia interna una vez determinada una vacante. Tal como lo señala Chirinos Nilda (2009; 50) la transferencia de personal es el proceso mediante el cual un trabajador es movilizado horizontalmente de un cargo a otro.

Ítem 12. El reclutamiento interno genera Ascensos

Tabla 12. Ascensos a través del reclutamiento interno

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

El reclutamiento interno de la empresa en estudio se lleva a cabo principalmente mediante ascensos del personal según el 100% de los

encuestados, por lo que se puede interpretar que cuando surge un cargo vacante, el Departamento de Recursos Humanos realiza un análisis del perfil y exigencias del puesto mientras que la Gerencia es la que decide, a través de ascensos, a la persona que ocupará el puesto vacante.

Ítem 13. La empresa aplica el reclutamiento externo de personal para ocupar cargos vacantes.

Tabla 13. Aplicación de reclutamiento externo para ocupar cargos vacantes.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	18	75%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Según el 75% de las personas encuestadas opinan que siempre se realiza reclutamiento externo para conseguir personal que ocupe los cargos vacantes, mientras que el 25% restante, manifiestan que casi siempre se rigen por su aplicación, para ello se realiza un análisis del perfil y del requerimiento de dichos puestos a fin de guiar la búsqueda de personal. Tal como lo indica Chirinos Nilda (2009; 50) El Reclutamiento externo se da cuando es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante. Se puede decir que es la opción más usada a pesar del costo que conlleva su práctica.

Ítem 14. Se evalúa de qué fuente externa proviene el candidato

Tabla 14. Evaluación de fuentes externas que proviene el candidato para ocupar cargo vacante.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

En representación con la fuente del reclutamiento externo siempre se verifica de qué fuente externa proviene el candidato, debido a que eso influye en gran parte al reclutamiento del personal apoyado en evaluación con los demás datos que demuestre el Curriculum.

Según Vértice (2008:102) Varios son los procedimientos que se recluta de forma externa: Base de datos de solicitudes, Empleados como agentes de reclutamiento, Agencias de empleo, Centros de formación, El internet, Anuncios en prensa.

Ítem 15. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan Referencias de empleados.

Tabla 15. Utilización de Referencias de empleados para el reclutamiento externo.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	18	74%
Algunas veces	6	25%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Como se puede observar, el 50% de los encuestados opinan que siempre se toman en cuenta las referencias de empelados, mientras que el 50% manifiestan que casi siempre se utiliza determinada aplicación para así poder elegir al candidato más adecuado. Tal como lo indica Vértice (2008:102) Empleados como agentes de reclutamiento: En este caso se acude a la red de contactos: familiares, amigos, conocidos, entre otros

Ítem 16. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan distintos Anuncios.

Tabla 16. Utilización de distintos anuncios para el reclutamiento externo.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	24	100%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

La empresa no utiliza distintos anuncios para el reclutamiento externo, mientras más amplio sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea. Según Vértice (2008:102) Varios son los procedimientos que se recluta de forma externa: Base de datos de solicitudes, Empleados como agentes de reclutamiento, Agencias de empleo, Centros de formación, El internet, Anuncios en prensa.

Ítem 17. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan Centros de formación superior y Universidades.

Tabla 17. Utilización de Centros de formación superior y Universidades para el reclutamiento externo.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	12	50%
Algunas veces	12	50%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Como se puede observar el 50% de los encuestados manifiestan que siempre se toma en cuenta la aplicación de reclutamiento externo a través de centros de formación superior y Universidades, mientras que el 50% restante, opinan que casi siempre utilizan dicho proceso, sin embargo, los centros de formación y universidades representan una fuente importante de reclutamiento para muchas organizaciones, por lo general, las empresas encuentran posibles empleados profesionales en estas instituciones, de tal forma que es útil su aplicación. Según Vértice (2008:102) Varios son los procedimientos que se recluta de forma externa: Base de datos de solicitudes, Empleados como agentes de reclutamiento, Agencias de empleo, Centros de formación, El internet, Anuncios en prensa.

Ítem 18. Se aplica el reclutamiento mixto.

Tabla 18. Aplicación del reclutamiento mixto para ocupar cargos vacantes

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

De acuerdo al 100% del personal del Departamento de Recursos Humanos, se aplica el reclutamiento mixto para ocupar cargos vacantes, es decir el reclutamiento interno y externo, para lo cual se realiza un análisis del perfil que cumpla con los requerimientos de los puestos de trabajo disponibles, proceso que facilita la búsqueda y selección de personal con aptitudes profesionales en el área. Según Vértice (2008:102) Reclutamiento Mixto: Este se encuentra enfocado tanto por las fuentes internas como las externas, ya que una debe complementar a la otra en dado caso de que un reclutamiento específico no haya sido de manera efectiva.

Indicador en estudio: Proceso de Selección

Ítem 19. La empresa posee un proceso de selección formalmente estructurado.

Tabla 19. Estructuración del proceso de selección de la empresa.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	18	75%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Al igual que en el proceso de reclutamiento, la selección de personal para cargos vacantes no se estructura de acuerdo a los requerimientos del puesto, se evidencia que el 75% de los encuestados manifiestan que algunas veces llevan a cabo un proceso estructurado, mientras que el 25% opinan que casi siempre se rigen por determinada estructuración, en conclusión,

existe cierto margen en el que se plantea que no siempre se efectúa un proceso de selección formalmente estructurado.

Chiavenato (1999), define selección como “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”. (p.185).

Ítem 20. Para iniciar la selección se aplica una entrevista inicial de evaluación a los candidatos reclutados.

Tabla 20. Aplicación de una entrevista evaluativa a los candidatos reclutados.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	18	74%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Según el 75% de los encuestados, a los candidatos que son incorporados, se les aplica una entrevista inicial lo cual es corroborado por el 25% restante, quienes opinan que casi siempre se ejecuta su aplicación, es de suma importancia ya que esta permite proporcionar información al seleccionador para decidir qué candidato posee un mejor perfil para determinado puesto de trabajo. Como lo cita Decenzo y Stephen (2003: 169) entrevista inicial de evaluación sobre las habilidades, destrezas y experiencias para el cargo

vacante, descartando aquellos candidatos que no se ajusten al perfil de puesto.

Ítem 21. En la entrevista inicial se preselecciona a los aspirantes que se ajustan al perfil requerido para el cargo.

Tabla 21. Preselección de los candidatos que se ajustan al perfil del cargo.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

De acuerdo a los resultados arrojados por este gráfico, la empresa en estudio, lleva a cabo la preselección de los candidatos que se ajustan al perfil del cargo en la entrevista inicial, según el 100% de los encuestados, esto permite escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo. Como lo cita Decenzo y Stephen (2003: 169) entrevista inicial de evaluación sobre las habilidades, destrezas y experiencias para el cargo vacante, descartando aquellos candidatos que no se ajusten al perfil de puesto.

Ítem 22. Los candidatos pre-seleccionados proceden con el llenado de la solicitud de empleo.

Tabla 22. Llenado de planilla de solicitud de empleo por parte de los candidatos reclutados.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Además de aplicar una entrevista inicial de evaluación, según estos datos, también se les exige el llenado de la planilla de solicitud de empleo al candidato, según el 100% de los encuestados, conociendo información de importancia para evaluar aptitudes. Decenzo y Stephen (2003: 169) El personal seleccionado procede a llenar una solicitud de empleo en donde se recaudará datos personales, familiares, de aptitud, nivel educativo y laboral así como de experiencias en el cargo, luego el Gerente de Recursos Humanos aplicará una entrevista amplia para identificar condiciones no previstas en pasos anteriores

Ítem 23. La formación académica exigida por el cargo es fundamental para acceder en el proceso de selección.

Tabla 23. Exigencia de formación académica para acceder en el proceso de selección.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

En este gráfico, el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que siempre que exista un proceso de selección se toma en cuenta la formación académica, es decir, lo consideran como un requisito fundamental para desempeñar diversas funciones que exige determinado cargo. Ivancevich, John. (2005), explica: Escolaridad: El empleador que elige de una lista de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito. Hay muchos atributos cognoscitivos, motores, físicos y trato personal debidos a predisposiciones genéticas y también a los que asimilamos en la casa, la escuela, trabajo.

Ítem 24. Se les exige información a los candidatos sobre antecedentes laborales.

Tabla 24. Recolección de información sobre antecedentes laborales.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	18	75%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Así como en la aplicación de una entrevista de evaluación, llenado de la planilla de solicitud de empleo, a los candidatos se les pregunta sobre los antecedentes laborales según el 75% de los encuestados, el 25% señala que casi siempre toman en cuenta determinada información, Este procedimiento es muy importante, el mismo permite indagar en cuanto a la efectividad y eficiencia en la ejecución de sus labores, para así constatar y llegar al fin que se persigue.

Ítem 25. A los candidatos se les realizan exámenes médicos.

Tabla 25. Exigencia de exámenes médicos para el cargo vacante.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	24	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

En este gráfico, el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la selección del personal, el candidato que ocupará el cargo vacante se le exija actualmente exámenes médicos, Es decir, la empresa en estudio asegura que es importante la buena salud de la persona para ejercer sus funciones. Decenzo y Stephen (2003: 169) se exigen exámenes médicos para finalizar la oferta de empleo.

Ítem 26. Se le aplica pruebas de conocimientos para el cargo al candidato pre-seleccionado.

Tabla 26. Aplicación de pruebas de conocimientos para el cargo vacante.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	24	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

La empresa en estudio no aplica pruebas de conocimiento, según el 100% de los encuestados, de manera que no es factible para la organización ya que su ejecución permite poder comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se puede utilizar pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones, entre otros factores, lo cual es conveniente a la hora de seleccionar. Chirinos N. (2009: 92) Pruebas de conocimiento: son aquellas que determinan la información o conocimiento que posee el examinado, por ello son más confiables.

Ítem 27. Se le proporciona información al candidato sobre las características del cargo.

Tabla 27. Explicación de las características del cargo vacante.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	12	50%
Algunas veces	12	50%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Como se puede observar, al personal seleccionado para ocupar el cargo vacante se les aplica una instrucción en donde se les explica las características del puesto conociendo la disposición del candidato en ejercer las funciones asignadas, de acuerdo al 50% que dice que casi siempre se realiza determinada explicación y el 50% restante, señala que algunas veces se aplica dicha instrucción, de tal forma que existe un margen que manifiesta que no siempre se informa al candidato sobre las características del cargo vacante.

Ítem 28. La oferta definitiva de empleo es la fase que culmina el proceso de selección de personal.

Tabla 28. Aplicación de la oferta definitiva de empleo como fin del proceso de selección.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	18	75%
Casi siempre	6	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

De acuerdo a los resultados arrojados por este gráfico, se aplica la oferta definitiva de empleo según el 75% de los encuestados que señalan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación mientras el 25% restante opinan que casi siempre.

Ítem 29. La decisión de contratar al personal seleccionado es del Gerente General.

Tabla 29. La Gerencia General decide la incorporación de nuevo personal

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	12	25%
Casi siempre	12	25%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

La Gerencia General también decide sobre la contratación de personal tal y como lo confirma el 50% de los encuestados, Mientras que el 50% restante opinan que casi siempre interviene en determinado proceso, esta situación genera sospechas si el personal incorporado cumple con el perfil exigido para el puesto de trabajo.

Ítem 30. La decisión de contratar al personal seleccionado es de Recursos Humanos.

Tabla 30. Recursos Humanos decide la incorporación de nuevo personal.

Alternativas	Frecuencia de respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi siempre	24	100%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: López, Rondón (2015)

Además tener la potestad de la selección de candidatos al surgir un cargo vacante, Recursos Humanos también decide sobre la contratación de personal tal y como lo confirma el 100% de los encuestados, señalan que casi siempre deciden la incorporación de nuevo personal, tomando en cuenta que la Gerencia General también interviene en determinado proceso.

Interpretación general de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal de la empresa dedicada a la Refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo).

De acuerdo a los resultados anteriormente presentados y analizados, se puede afirmar la empresa en estudio no posee un procedimiento

formalmente estructurado para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que nos lleva a concretar que no existe una planificación estratégica de Recursos Humanos, atienden de acuerdo a las emergencias que se presenten, sin seguir pasos específicos. Uno de los principales problemas a considerar es que la Gerencia General interviene en determinado proceso, en cuanto a la decisión y estableciendo criterios Gerenciales, generando variables que deben ser acatadas por la gerencia de RRHH, trayendo como consecuencia que afecten dicho procedimiento, lo cual no es su responsabilidad ya que existe un área para ello que se ocupa de realizar el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo disponible.

El reclutamiento se lleva a cabo de manera interna, mediante transferencias internas y ascensos buscando la experiencia y el conocimiento del personal actual sobre las exigencias de la empresa, sin embargo se recurre frecuentemente al reclutamiento externo proveniente de referencias que hace la Gerencia General así como de Centros de Formación Superior y Universidades.

En cuanto al proceso de selección, cabe destacar que falta un importante paso el cual es dar a conocer la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se pueden utilizar pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones, entre otros factores, lo cual es conveniente a la hora de seleccionar, de manera que perjudica la selección del personal idóneo para el cargo, otra de las desventajas presentadas es que no se instruye del todo sobre las características del cargo al personal nuevo ingreso, sin embargo, existen algunas fortalezas entre ellas se encuentran, aplican entrevista inicial por consiguiente realizan la preselección de candidatos, se llena solicitud de empleo, exigen formación académica y exámenes médicos para la oferta

definitiva de empleo, proceso positivo que permite asegurar un buen desempeño laboral en el nuevo personal.

Identificación de las debilidades y fortalezas en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del petróleo (Hidrocarburo).

A continuación se presentan las respuestas de la Superintendente encargada del Departamento de Captación, Selección y Empleo, sobre las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección de la Empresa en estudio.

Pregunta N° 1. ¿Cuáles cree usted que son las situaciones que afectan el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburos)?

Respuestas

En cuanto a la planificación: No se tiene un procedimiento formal por escrito para el proceso de reclutamiento y selección, atienden de acuerdo a las emergencias presentadas.

Mercado Laboral: Competencias con otras organizaciones en cuanto a la oferta salarial, es una de las posiciones que pudiera condicionar a la empresa en el mercado laboral, a esta y a cualquiera, ya que no son competitivos en el salario.

Reclutamiento: En cuanto a las fuentes externas, existe un sistema doce, la cual es una fuente electrónica donde se postulan determinados candidatos, a

pesar de ser una herramienta completa, no se utiliza del todo, porque genera inconvenientes con respecto a la carga, mayormente cuando las personas se postulan no cargan información completa, y a la hora de reclutar se hace un poco complicado, de tal forma que las analistas evitan su uso. Otras de las desventajas presentadas son las líneas o criterios gerenciales, estas intervienen en determinado proceso, afectando el mismo.

Selección: no se aplican pruebas de conocimientos, ni pruebas psicológicas, sino simplemente aplican la entrevista inicial y solo evalúan conocimientos técnicos, otras de las desventajas es que existe muchos niveles de aprobación, no es un proceso que dependa 100% de Recursos Humanos y a veces no lo lidera

el mismo, porque la Gerencia General siempre interviene ya que de no estar de acuerdo con algún parámetro este genera que se proceda a suspender el proceso o rehacerlo y esto ocasiona un esfuerzo adicional para el departamento.

Contratación: Hay debilidad en los modelos de contrato que se aplican, notan que se debe mejorar la selección de personal o visualizar mejor algunos candidatos, porque estos últimos grupos de contratados no perduran en la organización, (Fuga de Talento), es un personal nuevo, que se está adaptando, ¿Qué está pasando? o es un problema de selección o es que la empresa no le está dando lo que ellos necesitan no solamente en lo salarial sino también puede intervenir el ambiente laboral, hay que determinar las causas.

Inducción: No está establecido un plan de inducción, hay una propuesta que se le hizo al gerente de Recursos Humanos, quedo por revisión, hay que retomarla porque hubo cambios internos de personal, sin embargo queda

algo por fuera muy importante que es la filosofía de la empresa, la misión, visión y valores esto se le da a conocer a los trabajadores, realmente deberían iniciar desde ahí, esto se puede obtener si se consolida la propuesta, inclusive dentro de la propuesta se toca la parte de la seguridad industrial que también es importante y la parte de PCP que es prevención y control de pérdida con respecto a equipos, materiales, a personal, es más amplio. Puntos a mejorar que esa propuesta se ejecute en el 2015.

Acciones de Mejora: Iniciar el proceso de reclutamiento y selección con una planificación estructurada, mejorar plataforma de la página doce como fuente externa, incorporar pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas, definir y revisar modelos de contratos, definir y establecer un plan de inducción (Misión, visión, valores) fomentar esa identidad organizacional.

Pregunta N° 2. ¿Cuáles cree usted que son las situaciones positivas que aporta el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburos)?

Respuestas

En cuanto a la planificación: No existe situación positiva ya que no se tiene un procedimiento formal por escrito para el proceso de reclutamiento y selección, atienden de acuerdo a las emergencias presentadas.

Mercado Laboral: Existe muchas personas que día a día se postulan, es constante.

Reclutamiento: Un Aspecto positivo que se puede observar, es que hoy en día hay más organización en Captación Anticipada (área de pasantías) se

tiene una base de datos elegibles, la misma ha mejorado la calidad de pasantes, con más compromiso y dan más valor agregado, de manera que es un beneficio a la hora de reclutar como fuente interna.

Selección: Formar pasantes para más adelante seleccionar y poder ingresarlo en la industria.

Contratación: Existen buenos beneficios económicos, ofreciéndole estabilidad laboral ya que otras organizaciones precisamente por la crisis económica que está viviendo el país no pueden ofrecer, nosotros ofrecemos beneficios que superan lo que otras empresas de la zona ofrecen, favoreciendo a los trabajadores.

Inducción: Actualmente se convoca al área de planes y beneficios, al área de laborales y fundarep que son actualmente las bases de la información para esos nuevos ingresos, planes y beneficios administra todas las normativas y todos los beneficios que por ley se le debe otorgar a cada trabajador, incluyendo el préstamo, incluyendo el plan vivienda toda esa información que es relevante para el trabajador, laborales confirmar el proceso para generar reclamos y estar de apoyo y la fundación es el aporte social que hace la empresa a través de sus trabajadores, jornada de entrega de equipos, mantenimiento de colegio, hospital, jornada de vacunación actualmente solo se cubre estos tres puntos porque no existe un plan de inducción.

Acciones de Mejora: Iniciar el proceso de reclutamiento y selección con una planificación estructurada, mejorar plataforma de la página doce como fuente externa, incorporar pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas,

definir y revisar modelos de contratos, definir y establecer un plan de inducción (Misión, visión, valores) fomentar esa identidad organizacional.

Interpretación general de los resultados obtenidos de la entrevista

Las respuestas obtenidas de la Superintendente encargada del Departamento de Captación, Selección y Empleo confirman todo lo analizado en la interpretación del cuestionario, pues efectivamente existe falta de planificación estructurada del proceso ya que atienden de acuerdo a las emergencias presentadas, de manera que no es lo ideal para la organización, su fuente externa esta deficiente las mismas son proveniente de referencias que hace la Gerencia General, no aplican pruebas de conocimientos ni pruebas psicológicas, no existe una estabilidad laboral sin conocer las determinadas causas, no poseen plan de inducción que fomente esa identidad organizacional, siendo positivo el reclutamiento interno a través del departamento de Captación anticipada ejecutado actualmente.

Formular lineamientos que permitan acciones de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo).

Tomando en cuenta los resultados arrojados por el cuestionario y la entrevista aplicada al personal de la empresa y a la Superintendente encarga del Departamento de Captación, Selección y Empleo, con respecto al proceso de reclutamiento y selección de la empresa en estudio, se pudo realizar un análisis a través de la matriz foda.

Esta matriz es de gran valor, ya que sirve como herramienta de trabajo y a su vez la información que nos brinda para así saber la situación existente de

la empresa y esto predomina totalmente en la toma acertada de decisiones. Al contar con el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede deducir la estrategia a establecer y como desafiar los componentes internos y externos. Al tener claras las debilidades esto fomentara a la toma de decisiones ya que así se tendrá la certeza que riesgos podemos tomar y cuáles no.

Incluso ayuda a buscar las mejoras para disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas las cuales al detallar sabremos con que contamos o cual es nuestro punto a favor y así poder plantear los objetivos acorde a nuestros recursos.

Cuadro 4. Matriz FODA

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	1. Activación del proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal.	1. Se obtendrán a los mejores candidatos en el proceso de selección para ocupar el cargo vacante.
	2. Aplicación del reclutamiento interno para ocupar cargos vacantes, utilizan como fuente interna, el departamento de captación anticipada provenientes de centros de formación superior y Universidades, Aparte toman en cuenta a trabajadores propios mediante ascensos y transferencias internas.	2. Muestra el alto índice de autenticidad y confianza ya que es un personal que labora en la empresa y posee los conocimientos óptimos en cuanto al proceso de trabajo. Y a su vez es una fuente de motivación para el personal que labora en la organización.
	3. Evaluación de las fuentes externas que proviene el candidato para ocupar cargo vacante.	3. Evidencia seguridad en cuanto al personal que ingresa a la empresa y por tanto se tiene la certeza que el candidato es confiable tanto para la organización como para el puesto a ocupar.
	4. Aplicación de una entrevista evaluativa a los candidatos reclutados, Preseleccionan a los candidatos que se ajustan al perfil del cargo, se Llena planilla de solicitud de empleo por parte de los candidatos reclutados, se exige formación académica para acceder en el proceso de selección y se exige exámenes médicos para el cargo vacante	4. Suministrar personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo a la organización a través de un minucioso proceso de reclutamiento y selección.
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	1. No se tiene un procedimiento formal por escrito para el proceso de reclutamiento y selección, atienden de acuerdo a las emergencias presentadas.	1. Disminución la eficiencia del proceso por carencia de planificación, organización, dirección y control.
	2. Aplican reclutamiento externo a través de referencias por parte de la Gerencia General o Personas recomendadas por terceros, teniendo un sistema (doce) donde se postulan candidatos elegibles, el mismo no lo utilizan.	2. El candidato contratado no se ajusta al perfil y a los requerimientos del cargo vacante.
	3. No Utilizan distintos anuncios para el reclutamiento externo.	3. Pocas opciones para elegir el candidato idóneo al puesto de trabajo.
	4. No Aplican pruebas de conocimientos, ni pruebas psicológicas para el cargo vacante.	4. No pueden demostrar el nivel de conocimiento que posee el candidato. Y de igual forma no podrán conocer el estado emocional de los seleccionados.
	5. No se aplica del todo una inducción en donde se dé a conocer la filosofía de la empresa, la misión, visión y valores a los trabajadores.	5. Desconocimiento de la filosofía, misión y visión de la organización. Lo que ocasiona que el trabajador no se sienta identificado con la misma.
	6. Debilidad en la contratación de personal.	6. Fuga de talento.
	7. No está establecido un plan de inducción que fomente esa identidad organizacional.	7. Falta de identidad del personal con la organización, lo que puede originar despreocupación para alcanzar los objetivos planteado

Fuente: López, Rondón (2015)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

La selección y reclutamiento de personal son contempladas como funciones importantes dentro del área de la administración de personal, teniendo como finalidad primordial la de encontrar a la persona idónea para el puesto vacante, con el objetivo de adaptar las características del individuo con el mencionado puesto, a fin de obtener en el futuro, un mejoramiento en el desempeño global de la empresa.

Después de haber realizado el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la Refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo), se concluyó lo siguiente:

- La empresa en estudio no cuenta con un procedimiento formalmente estructurado que conlleve a un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, para la captación del candidato idóneo para el puesto de trabajo.
- La alta gerencia interviene continuamente en el proceso, esto suele ocasionar problemas ya que traen postulados que no han sido evaluados anteriormente, tomando la decisión por encima de la gerencia de RRHH, la cual tiene que acatar dichos criterios.
- Se pudo detectar que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de personas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado para cumplir con los roles correspondientes al cargo.

- Dentro del proceso de selección, no se realizan pruebas de conocimiento, prácticas, psicotécnicas y psicológicas ya que solo se enfocan en la entrevista inicial basada en los conocimientos técnicos del candidato, esto impide conocer las capacidades, habilidades, destrezas, aspiraciones, inclinaciones, los cuales son indispensables a la hora de seleccionar al candidato.
- Al personal nuevo, no se le instruye de manera completa sobre las características del cargo.
- La gerencia cuenta con un Sistema Doce, creado con la finalidad de ser una fuente electrónica donde se postulan determinados candidatos, sin embargo a pesar de ser una herramienta completa, no se utiliza del todo, es decir no siempre es tomada en cuenta dentro del proceso de reclutamiento y selección.
- Cierta cantidad de los nuevos ingresos no perdura en la organización, existe fuga de talento.
- Toman en cuenta a los pasantes dentro del proceso, de acuerdo a su desempeño durante su estadía en la empresa, de manera que es un beneficio a la hora de reclutar como fuente interna.
- Existen muchas personas que se postulan para trabajar en la empresa, tomando en consideración que la misma brinda innumerables beneficios para sus trabajadores, ofreciéndoles estabilidad laboral.
- No cuentan con un plan de inducción (Misión, visión, valores) que fomenten esa identidad organizacional.

RECOMENDACIONES

En razón de las conclusiones antes señaladas se proponen las siguientes recomendaciones:

- Crear una política de reclutamiento y selección que ayuden al logro eficaz de los objetivos.
- Crear un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad de proceso.
- Evitar que la alta gerencia intervenga y tome decisiones continuamente en el proceso, lo cual no es su responsabilidad ya que existe el área de RRHH el cual es el que se debe ocupar de realizar el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo disponible.
- La empresa debe tener cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a su personal, para poder evitar contratar personal no calificado que puede traer problemas a la empresa.
- Se recomienda aplicar fuentes de reclutamiento externas, a través de distintos anuncios o mejorando la plataforma de la página doce, debido a que este permite escoger candidatos más capacitados y apropiados.
- Se puede dar el caso de que se reciban currículos de manera espontánea antes de que surja el cargo vacante, se recomienda que estos sean incluidos también en la preselección.
- Se debe aplicar pruebas de conocimiento, prácticas, psicotécnicas y psicológicas, y así conocer las capacidades, habilidades, destrezas,

aspiraciones, inclinaciones, los cuales son indispensables a la hora de seleccionar al candidato.

- Instruir de manera completa al personal nuevo sobre las características del cargo a desempeñar.
- Determinar las causas realizando un estudio de porque cierta cantidad de los nuevos ingresos no perdura en la organización, generando fuga de talento.
- Definir, revisar y actualizar modelos de contratos.
- Por último, se recomienda definir y establecer un plan de inducción (Misión, visión, valores) para fomentar esa identidad organizacional.

De la misma forma se puede acotar que el proceso de reclutamiento y selección debe ser muy minucioso, para así evitar cometer errores que puedan afectar negativamente el futuro de la empresa y del trabajador. Además, queremos lograr que en la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del petróleo(Hidrocarburos), comprendan la importancia de contar con un personal que cumpla con los requisitos exigidos por el perfil del cargo de cada puesto de trabajo,para así poder alcanzar el logro eficaz de los objetivos organizacionales.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias Fidias (2004). **"El Proyecto de Investigación."** Investigación a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.

Baguer, A. (2001). **"Un timón en la tormenta. Como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa"**. Editorial Díaz de Santos. España.

Cejas, Chirinos (2014) **"La Gestión de Recursos Humanos un enfoque estratégico"**. Editado por la dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I. (2001). **"Administración de Recursos Humanos"**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.

Chiavenato, I. (2002). **"Gestión de Talento Humano"**. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.

Chamorro, Luís (2010). **"Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de PEPSICO/FRITO LAY"** Universidad tecnológica equinoccial. Quito – Ecuador.

Chirinos N. (2009). **"Guía- Texto para la selección de personal"**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha viernes 24 de Marzo de 2000. Caracas. Venezuela.

Delgado, Yamile (2013) “**La investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**” tercera Edición. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Decenzo, D. y Stephen, R, (2003). “**Administración de Recursos Humanos**”. Editorial Limusa. México.

Dessler Gary(1996) “**Administración de Personal**”. 6ta. Edición. Editora erntice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

Dessler G, Varela, R. (2004)“**Administración de Recursos Humanos**”. Enfoque Latinoamericano. Editorial: Pearson.

Finol y Camacho (2008) “**El Proceso de Investigación Científica**” Editorial de La Universidad del Zulia. Venezuela.

Hernández, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (1999). Metodología de la investigación Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Decreto N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012.

Hernández, Russian, Velásquez (2013). “**Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal para una empresa del sector salud de Puerto Cabello, Estado Carabobo**”.Universidad de Carabobo. Venezuela – Estado Carabobo.

Hurtado de Barrera, J. (2000) “**Metodología de Investigación Holística**” (3ª. Ed.). Caracas: Editorial SYPAL

Ley Para las Personas con Discapacidad (2007). Publicada en Gaceta Oficial N° 38.598 de fecha 05 de enero del 2007.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Publicada en Gaceta Oficial 38.236 fecha 26 de julio de 2005.

Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista INCES (2008). Publicada en Gaceta Oficial N° 38.958 del 23 de junio de 2008.

Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Dirección de Investigación y Producción Intelectual.

Reyes A. (1999). **“Administración de Personal”** Relaciones Humanas 1999.México.

Rodríguez, M. (2011). **“Estudio del proceso de reclutamiento y selección, en la División de Personal del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI)”**. Universidad de Oriente. Cumaná. Venezuela.

Sherman, Bohlander, Snell. (1999). **“Administración de Recursos Humanos”**. International Thomson Editores, S.A de C.V. Onceava Edición. México.

Vértice Publicaciones (2008). **“Selección de Personal”** Editorial Vértice. España.

Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997).**“Administración de recursos humanos.”**6a. ed. Prentice-Hall. México.



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



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL UNA
EMPRESA DE HIDROCARBUROS, UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente es un cuestionario dirigido al área administrativa entre Gerentes, Supervisores y Recursos Humanos de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo); el cual tiene como objetivo recopilar información sobre el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente a fin de identificar debilidades y fortalezas en pro de la eficiencia del proceso.

Instrucciones

Este cuestionario consta de treinta (30) interrogantes relacionadas al proceso de reclutamiento y de selección que a su vez consta de cinco (5) alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces, nunca), por lo que se solicita su mayor colaboración, en sentido de responder la totalidad de las preguntas con sinceridad y honestidad.

López María Gabriela, Rondón Ana Gabriela

ITEMS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	OPCIONES				
	NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento planificado.					
2. Existe un procedimiento formalmente establecido para cumplir el proceso de Reclutamiento.					
3. Cuándo se postula una vacante en el portal empresarial, se postulan candidatos ajustados al perfil.					
4. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento validan las especificaciones del cargo establecidas en la descripción del cargo sujeto a búsqueda.					
5. la organización cuenta con las descripciones de Cargos y perfiles debidamente actualizados.					
6. Se toma como fuente de reclutamiento a personas recomendadas por terceros.					
7. El Departamento de Recursos Humanos activa el proceso de búsqueda una vez recibida la requisición de personal.					
8. Toman en cuenta las exigencias del cargo para reclutar personal.					
9. Se hace primeramente reclutamiento interno.					
10. Se apoyan en un banco de datos interno de personal elegible para transferencias o promoción dentro de la organización.					
11. El reclutamiento interno genera Transferencia de personal					
12. El reclutamiento interno genera Ascensos					
13. La empresa aplica el reclutamiento externo de personal para ocupar cargos vacantes.					
14. Se evalúa de que fuente externa proviene el candidato					
15. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan Referencias de empleados.					
16. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan distintos Anuncios.					
17. Para el reclutamiento externo en la búsqueda de candidatos se utilizan Centros de formación superior y Universidades.					
18. Se aplica el reclutamiento mixto.					

ITEMS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	OPCIONES				
	NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19. La empresa posee un proceso de selección formalmente estructurado.					
20. Para iniciar la selección se aplica una entrevista inicial de evaluación a los candidatos reclutados.					
21. En la entrevista inicial se preselecciona a los aspirantes que se ajustan al perfil requerido para el cargo.					
22. Los candidatos pre-seleccionados proceden con el llenado de la solicitud de empleo.					
23. La formación académica exigida por el cargo es fundamental para acceder en el proceso de selección.					
24. Se les exige información a los candidatos sobre antecedentes laborales.					
25. A los candidatos se le realizan exámenes médicos.					
26. Se le aplica pruebas de conocimientos para el cargo al candidato pre-seleccionado.					
27. Se le proporciona información al candidato sobre las características del cargo.					
28. La oferta definitiva de empleo es la fase que culmina el proceso de selección de personal.					
29. La decisión de contratar al personal seleccionado es del Gerente General.					
30. La decisión de contratar al personal seleccionado es de Recursos Humanos.					



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



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL UNA
EMPRESA DE HIDROCARBUROS, UBICADA EN PUERTO CABELLO,
ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente es una entrevista dirigida a la Superintendente del área de Servicios Organizacionales perteneciente al departamento de Captación, Selección y Empleo, de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados del Petróleo (Hidrocarburo); el cual tiene como objetivo recopilar información sobre el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente a fin de identificar debilidades y fortalezas en pro de la eficiencia del proceso.

Instrucciones

Este cuestionario consta de dos (2) interrogantes en relación a las debilidades y fortalezas del proceso de reclutamiento y de selección por cuanto el entrevistado deberá responder de manera precisa y concisa en el recuadro pertinente. Sin más a que referirnos y agradeciendo su participación:

López María Gabriela, Rondón Ana Gabriela

INTERROGANTE	RESPUESTAS
<p>1. ¿Cuáles cree usted que son las situaciones que afectan el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa de Hidrocarburos??</p>	<p>En cuanto a la planificación:</p> <hr/> <hr/> <p>Mercado laboral:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Reclutamiento:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Selección:</p> <hr/> <hr/> <p>Contratación:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Inducción:</p> <hr/> <hr/> <p>Acción de Mejora:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Continúa...

INTERROGANTE	RESPUESTAS
<p>2. ¿Cuáles cree usted que son las situaciones positivas que aporta el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa de Hidrocarburos?</p>	<p>En cuanto a la planificación:</p> <hr/> <hr/> <p>Mercado laboral:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Reclutamiento:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Selección:</p> <hr/> <hr/> <p>Contratación:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Inducción:</p> <hr/> <hr/> <p>Acción de Mejora:</p> <hr/> <hr/> <hr/>



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



CAMBIO DE TITULO DE LA TESIS

Por medio de este oficio autorizo el cambio del título del trabajo de grado, ya que los resultados del trabajo se ajustan más a la propuesta que se presenta.

Título Original:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA PETROLEOS DE VENEZUELA, UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Título Propuesto:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA REFINACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE PETRÓLEO (HIDROCARBURO), UBICADA EN PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA.

El título propuesto describe con mayor precisión los objetivos del proyecto de investigación dado que Analizar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la refinación de productos derivados de Petróleo (Hidrocarburo). Para implementar acciones de mejora.

La solicitud es avalada el Tutor: _____