



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



**PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO  
ARAGUA**

**Tutora:**

Prof. Judith Bracho

**Autora:**

Fermín Luismar

C.I: 19.604.608

**La Morita, Agosto 2014**



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



**PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO.  
ARAGUA**

Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Licenciada en la carrera de  
Relaciones Industriales

**Tutor (a):** Prof. Judith Bracho

**Autora:**

Fermín Luismar C.I: 19.604.608

**La Morita, Agosto 2014**



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



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO  
ARAGUA**

**Tutora:**

Prof. Judith Bracho

**Aceptado en la universidad de Carabobo  
Facultad ciencias económicas y sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Judith Bracho  
CI: 13.046.999**

**La Morita, Agosto 2014**



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



La Morita, 6 de Agosto de 2014

**Ciudadanos:**

Presidente y demás miembros del Consejo de Escuela de Relaciones Industriales FACES - UC.

Ciudad.-

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, en mi carácter de Tutor de Trabajo Especial de Grado de esta Escuela, para hacer formal notificación de que el trabajo especial de grado titulado: **“PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA C.A. CERVECERÍA REGIONAL UBICADA EN PLANTA CAGUA ESTADO ARAGUA”**, ha sido modificado por considerar que el mismo contiene un tema de investigación extenso y dado el poco tiempo que tiene el estudiante para entregar los trabajos de grado, el mismo no podría desarrollarse cabalmente; por este motivo ha sido delimitado y sustituido por el siguiente tema de investigación: **"PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO ARAGUA"**

Cabe destacar que la autora, la **Br. Fermín, Luismar**, así como mi carácter de Tutora de este trabajo se mantienen igual.

Agradeciendo su receptividad y atención se despide de ustedes,

---

**Lcda. Judith Bracho**  
C.I.: V-13.046.999  
TUTORA T.E.G.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
ZONA POSTAL 2001 – APDO. 129  
VALENCIA-VENEZUELA



Nº CE- 026/14

Valencia, 05 de mayo de 2014.

Ciudadano (a):  
**Prof. Judith Bracho**  
Presente.-

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión celebrada el día 05/05/2014, acordó **DESIGNARLO TUTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO TITULADO:**

**“Propuesta de herramienta de gestión de Recursos Humanos para mejorar el proceso de captación de personal en la empresa C.A. CERVECERIA REGIONAL ubicada en Planta Cagua Estado Aragua..”**

Correspondiente a los Brs. **Fermín Luismar**, el cual aspiran desarrollar en el Primer período Académico de 2014 (1/2014) y con el que pretende obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales.-

No siendo otro el objeto de la presente.-

Atentamente,

**Prof. Nerza Rey de Polanco**  
**Directora – Presidente del Consejo de Escuela de**  
**Relaciones Industriales**

  
13.046.999



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



### VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: “PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO ARAGUA” Presentado por: Fermín Luismar, Cedula de Identidad: V.-19.604.608, Para optar al título de licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

En La morita, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año

Nombre y Apellido

C.I

Firma

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tutora:**

Prof. Judith Bracho

## **DEDICATORIA**

A Dios Todo poderoso, por ser mi inspiración divina para salir adelante, superar las adversidades, ser constante y mantenerme siempre adelante ante cualquier acontecimiento.

A mis Padres María y Luis Miguel, los seres más especiales y bellos que Dios me ha dado, siempre me han brindado su apoyo en todos mis proyectos de vida y me inspiran a seguir adelante. Los Amo.

A mi hijo Jhofran Manuel, el ser más hermoso que Dios me regalo, por ser mi impulso y mis ganas de seguir luchando por lo que quiero, por ser mi razón de estar aquí. Te amo hijo.

A mis Hermanas, ustedes son mi motivo para dar un buen ejemplo, apoyarlas en lo que necesiten y que yo pueda inspirarlas a ser profesionales, ganadoras y emprendedoras.

A Marco Blanco, el amor de mi vida, quien me ha brindado su apoyo en todo momento y con quien he compartido cosas maravillosas.

A mis familiares, compañeros y amigos por celebrar mis triunfos y ayudar a levantarme en mis momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fuerza de voluntad, firmeza y humildad suficiente para vencer todas las dificultades y contratiempos presentados a lo largo de la carrera universitaria y de la elaboración de este trabajo de grado.

A la Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas y por haberme dado la oportunidad brindándome toda la ayuda y herramientas necesarias para formarme como  
Profesional.

A mi Tutora, la profesora Judith Bracho, por su orientación en la realización de esta investigación y por su gran experiencia en el área.

A la Profesora Lenny Uzcategui, por su apoyo, colaboración y experiencia que me aportó grandes beneficios durante el desarrollo de mi Tesis de Grado.

A todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias, y que de una u otra forma me ayudaron a lo largo de la carrera y en la elaboración de este Trabajo de Grado, por todos sus aportes.

A mis compañeros, Zulmary, Carmen, Rodolfo y Daniel por su apoyo y colaboración a lo largo de esta carrera.

A todos Mil Gracias...





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



**PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO  
ARAGUA**

**Autora: Fermín Luismar**

**Tutora: Prof. Judith Bracho**

**Fecha: 06 de Agosto, 2014**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general: Analizar el Proceso de Captación de la Empresa Cervecera, Ubicada en el Estado Aragua, con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas y generar recomendaciones para su optimización. Donde se plantea como problema central, la necesidad que tiene la empresa de evaluar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. La investigación se enmarcó metodológicamente bajo la modalidad de investigación de campo descriptiva, donde la población la integraron 1020 empleados, de los cuales 20 corresponden a la Gerencia de Recursos Humanos y 1000 (obreros y empleados) a las Gerencias de Planta (Planificación, Costos, Mantenimiento, Almacén, Ventas, Seguridad, Compras, entre otras). De ésta población se tomaron 02 muestras, la primera se integró de todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos (20 personas), y la segunda de parte del personal de las Gerencias de Planta (100 personas: 12 gerentes 20 empleados y 68 obreros de planta), haciendo un total de 120 personas (11% de la población) de esa población. Sobre ellas se aplicaron como técnicas e instrumentos de recolección la encuesta-cuestionario Mixto, diseñado con 19 preguntas con escala de respuesta SI, NO y 2 preguntas sin escala de respuestas, es decir de alternativas abiertas según el criterio del entrevistado. En base a los resultados obtenidos se concluye que el proceso de reclutamiento sigue un modelo óptimo, ya que se aplican eficazmente el reclutamiento externo y el interno, pero el proceso de selección presento debilidades en el seguimiento y control en los indicadores relacionados a: estudio de solicitud de empleo, aplicación de exámenes teórico-prácticos de capacidad, destreza y habilidades y aplicación de una entrevista final. En este orden de ideas, el proceso de inducción también presento debilidades en cuanto a la efectividad de los conocimientos impartidos sobre las generalidades de la empresa, Se recomendó, ejercer mayor control sobre los indicadores de la gestión de selección e inducción antes mencionados, así como diseñar herramientas prácticas para medirlos efectivamente (test mensual digitalizado o impreso).

Descriptores: Análisis, Proceso, Captación, Reclutamiento, Selección, Inducción



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



**PROCESS MANAGEMENT: CASE BREWING COMPANY. ESTATE  
ARAGUA**

**Author: Fermin Luismar**  
**Tutor: Prof. Judith Bracho**  
**Date: Agosto 6, 2014**

**ABSTRACT**

The present study had the general objective: Analyze the Recruitment Process Brewing Company, located in Aragua State, in order to identify their strengths and weaknesses and provide recommendations for optimization. Which raises the central problem, the need for the company to assess the strengths and weaknesses in the recruitment, selection and induction of staff. The research is methodologically framed in the form of descriptive research field, where the population was composed 1020 employees, of which 20 correspond to the Human Resource Management 1000 (workers and employees) to the Management of Plant (Planning, Cost, maintenance, Warehouse, Sales, Security, Shopping, etc.). Of this population 02 samples were taken, first joined the staff of the Human Resources Management (20 people), and the second from the staff of the Plant Managers (100 people: 12 managers 20 employees and 68 workers plant), making a total of 120 people (11% of the population) of that population. On them were applied techniques and instruments collection Joint interview-questionnaire, with 19 questions designed response scale YES, NO and 2 unanswered response scale, ie open alternatives at the discretion of the respondent. Based on the results obtained it is concluded that the recruitment process is an optimal model, which effectively apply the external recruitment and internal, but the present selection process weaknesses in monitoring and control indicators related to: study job application, application of theoretical and practical examinations ability, skills and abilities and application of a final interview, as a minority (7%) of sample 2 surveyed said they were not implemented. In this vein, the induction process also present weaknesses in the effectiveness of the knowledge imparted on the outline of the company. It was recommended to exercise greater control over the management indicators selection and induction mentioned above and to design practical tools to effectively measure (monthly test scanned or printed).

Descriptors: Analysis, Process, Funding, Recruitment, Selection, Induction

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Abstrac	x
Índice de cuadros	xiii
Índice de figuras	xiv
Introducción	xv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema	15
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	
Antecedentes de la Investigación	21
Bases Teóricas	28
Proceso de Administración de Recursos Humanos en la empresa.	28
Subsistema de alimentación o provisión de RH	29
Subsistema de aplicación de RH.	29
Subsistema de mantenimiento de RH.	29
Subsistema de desarrollo de RH	30
Subsistema de control de RH.	30
El Reclutamiento:	31
Concepto:	31
Etapas del proceso de Reclutamiento	31
Factores que influyen en las acciones de reclutamiento	32
Fuentes de Reclutamiento	32
Medios de Reclutamiento	33
Selección De Personal	36
Concepto	36
La Selección de Personal como Proceso de Comparación	36
La Selección de Personal como Proceso de Decisión	37
Técnicas y Métodos de Selección	38
Proceso de Proceso de Selección	40

Inducción De Personal	43
Concepto	43
Importancia	44
Objetivos	44
Información sobre la empresa/ organismo:	45
Disciplina Interior	45
Comunicaciones/ personal:	45
Definición de Términos Básicos	46
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño, Tipo, Nivel y Modalidad de la Investigación	49
Unidad de Análisis, Población y Muestra	50
Unidad de análisis	50
Población	51
Muestra	52
Técnicas de Recolección de Datos	52
Validación del Instrumento	54
Técnicas de análisis e interpretación de resultados	56
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	60
<b>CONCLUSIONES</b>	81
<b>RECOMENDACIONES</b>	84
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	85
<b>ANEXOS</b>	87

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No	Pág.
1. Distribución de la población	51
2. Cuadro técnico metodológico	57
3. Reclutamiento interno	60
4.-Medios de reclutamiento interno	61
5.-Importancia del reclutamiento interno	62
6.-Reclutamiento externo	63
7.-Medios de reclutamiento externo	64
8.-Importancia del reclutamiento externo	65
9.-Métodos del proceso de selección	66
10.-Aspectos de la empresa impartidos durante el proceso de inducción	67
11.-El proceso de Selección como Modelo Ideal de la gestión administrativa del RH	68
12.-El proceso de Reclutamiento como Modelo Ideal de la gestión administrativa del RH	69
13.-El proceso de Inducción como Modelo Ideal de la gestión administrativa del RH	70
14.-Estudio de solicitud de empleo	71
15.-Aplicación de una entrevista inicial	72
16.-Aplicación de una prueba teórica o práctica de capacidad, destreza y habilidades	73
17.-Aplicación de un examen médico	74
18.-Aplicación de una entrevista final	75
19.-Exigencia de la firma de un contrato	76
20.-Conocimientos adquiridos sobre aspectos de la empresa	77
21.-Consideraciones sobre el proceso de reclutamiento de la empresa	76
22.-Consideraciones sobre el proceso de Selección de la empresa	79
23.-Consideraciones sobre el proceso de Inducción de la empresa	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No	Pág.
1. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos	30
2. La Selección como Proceso de Comparación	37

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es considerado a través de la historia de desarrollo industrial o empresarial del hombre y su comunidad a nivel mundial, como un factor determinante para que las organizaciones tanto públicas como privadas alcancen una posición competitiva en el mercado, y esto es el resultado de la incidencia que tiene dicho talento en aspectos tales como: capacidad innovadora, productividad, calidad de los productos y servicios.

De lo antes señalado, se puede decir que para el proceso de captación de personal es imprescindible tener presente las herramientas y estrategias adecuadas y efectivas a la hora de evaluar el perfil del postulante, es decir, con la aplicación de estos elementos que se va a impartir para evaluar al postulado en el puesto que se está ofreciendo. En este orden de ideas, cabe destacar que la gestión de captación del recurso humano a cualquier organización empresarial, es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas, entendiéndose por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo

En base a lo antes expuesto, se considera que la Dirección del Recurso Humano es de vital importancia para la organización, ya que del éxito de la ejecución de sus programas dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas. En resumen, el proceso de captación de recursos humanos tiene como propósito el armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: La organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Las fortalezas o debilidades presentes en la Gerencia de Recurso Humano de una empresa cervecera en el estado Aragua, basadas en el proceso de captación y reclutamiento del personal que para ella labora son el objetivo de análisis en el presente trabajo de investigación, así como también establecer recomendaciones o mejoras en base a los resultados del análisis realizado una vez concluida la investigación, en otro orden de ideas, este trabajo de grado lleva por objetivo central, analizar el proceso de captación de la empresa antes mencionada, el cual se cumplirá con el desarrollo de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I: Comprende la reseña el problema de la investigación, señala el planteamiento del problema, sus objetivos general y específico y la justificación de la investigación.

Así mismo el Capítulo II, contiene el Marco Teórico en el que se expresan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos.

El Capítulo III, describe el Marco Metodológico; donde se señala el diseño, tipo y modalidad de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos, así como la validación del instrumento, las técnicas de análisis y la Definición Operacional de las Variables.

El Capítulo IV, describe el análisis e interpretación de resultados basados en una investigación de campo descriptiva, reflejada en instrumentos estadísticos de proyección y análisis de resultados, así como también Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente se describen las referencias bibliográficas pertinentes al estudio.



# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 EL PROBLEMA**

Las empresas aplican herramientas de gestión de Recursos Humanos, y uno de los pasos más importantes es el proceso de captación de personal, debido a la toma de decisiones que se hacen, y en las que se tienen que tener mucha ética profesional cuando se presentan situaciones donde convergen intereses comunes entre el candidato y la organización. Ambos, la organización y el postulante realizan esfuerzos similares para exponer su mejor presentación, por un lado, las empresas tratan de obtener los mejores talento humanos del mercado laboral y, los aspirantes con su interés de querer el puesto de trabajo, sea porque él considera importante a la organización o para acceder a una fuente que le permita satisfacer otras expectativas individuales.

Es importante resaltar que la empresa privada en Venezuela persigue hoy por hoy, el alto rendimiento y efectividad en sus procesos de producción y servicio, así como responder a las cambiantes tendencias y exigencias de la sociedad, por lo cual se requiere determinar las competencias eficientemente del personal que allí labora. En este orden de ideas, la Dirección del recurso humano juega un papel primordial, ya que en la medida que la gestión de una gerencia emplee el modelo de captación más adecuado a las necesidades de la empresa, el éxito en el logro de sus objetivos, misión y visión se mantendrá constante en el tiempo.

Respecto a lo antes expuesto, Chiavenato (1993:12) afirma que la Dirección del Recurso Humano incluye descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación (inducción) y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones laborales y seguridad y salud laboral , según el autor, está constituida por

subsistemas interdependientes integrados, definidos como: Provisión o alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, el cual se desarrollan bajo la concepción estratégica y filosófica gerencial como rectora del sistema, siendo de interés particular, enfocar el subsistema de provisión o alimentación como indicador en la fase de diagnóstico y análisis del proceso de captación del recurso humano de la empresa objeto de estudio.

Las fallas presentes en la gestión administrativa del recurso humano a nivel nacional pudieran estar centradas en los modelos de captación de personal que en un espacio y tiempo estas hayan aplicado, el mayor riesgo que estas pueden correr, es registrar un precedente de informalidad y de falta de atención en este punto. La aplicación de un modelo de selección de personal errado puede ser mucho más perjudicial que lo que la mayoría de las organizaciones consideran, ya que puede afectar a futuro, los resultados en la evaluación del desempeño, este pudiera encontrarse en el rango de deficiente a regular, desmejorando con el correr del tiempo la capacidad de respuesta del personal seleccionado basada en su talento humano y los indicadores de productividad de la empresa.

En función a lo antes mencionado, la demanda en mejores técnicas de selección de personal de las empresas venezolanas, ha permitido a las compañías líderes del sector de capacitación y adiestramiento invertir de acuerdo a las necesidades de requerimiento que la empresa exige, ya que en el proceso de selección de personal, este debe cumplir con las expectativas que la empresa exige. Es por ello que mediante herramientas acordes para el proceso captación de Recursos Humanos, se deben realizar a profundidad mediante la aplicación de modelos que permitan medir el conocimiento, herramientas y habilidades

De lo descrito se presenta la problemática en una empresa Cervecera del edo. Aragua de actividad económica de consumo masivo dedicada a la fabricación de

bebidas alcohólicas y alimenticios, que no escapa de la realidad ya que específicamente en el departamento de Recursos Humanos han surgido algunos inconvenientes para la captación de personal, ya que en virtud de la situación país, se requiere de analizar cuáles serían las técnicas y herramientas más apropiadas para desarrollar el proceso de captación. Entre los síntomas detectados de manera informal se encuentran debilidades en el proceso con lo cual su eficiencia se ha visto afectada en rotación de personal, ausentismo laboral entre otros.

En este sentido, durante el proceso de captación, al no realizarse de manera eficaz se generan consecuencias negativas, tanto para los empleados como para la organización. La falta de los conocimientos adecuados para el cargo provoca en los trabajadores muchas veces desmotivación, afectando su rendimiento y pueden incluso precipitar su salida de la empresa. La organización, por su parte, se ve afectada en su productividad por el desempeño deficiente de los empleados y por las consecuencias de rotar al personal sin la debida inducción al puesto asignado. De lo expuesto surgen como inquietud a investigar El analizar el proceso de captación de la empresa cervecera del Estado Aragua, con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas y generar recomendaciones para su optimización para el primer semestre 2014. En tal sentido se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de la empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre 2014?

¿Cuál es la situación actual del proceso de inducción a los cuales son sometidos los trabajadores de nuevo ingreso de la empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre 2014?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta el proceso de captación que realiza la empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre de 2014?

¿Cuáles son las sugerencias y recomendaciones que se requieren aplicar para optimizar el proceso de captación de la empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre de 2014?

## **1.2 Objetivo de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el proceso de captación de una empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua, con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas y generar recomendaciones para su optimización para el primer semestre de 2014.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de una empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre 2014.

2. Describir la situación actual del proceso de inducción a los cuales son sometidos los trabajadores de nuevo ingreso de una empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre 2014.

3. Establecerlas debilidades y fortalezas que presenta el proceso de captación que realiza una empresa cervecera objeto de estudio ubicada en el Estado Aragua para el primer semestre de 2014

## **1.3.-Justificación**

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de manera eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y

políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa a largo plazo, en su planificación estratégica.

Para que la Administración del Recurso Humano (ARH) exista, es preciso que exista una organización y personas que actúen en ella. La comprensión adecuada de las técnicas de la ARH, requiere del entendimiento de las bases sobre las cuales trabajan: las personas y las organizaciones; sin dejar de reconocer que ambos se desarrollan en el entorno. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, pero lo más importante es su interacción en función el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El ambiente competitivo en el que se desenvuelve la empresa Cervecera objeto de estudio, exige una Administración eficaz de los recursos humanos y esto implica que la estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son los elementos de la producción que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de la empresa estudiada son las personas, ellas son portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta el proceso productivo hacia el logro de los objetivos de la empresa. Las cualidades de los trabajadores de la empresa cervecera objeto de este estudio, como son: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, tienen un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

Producto a la complejidad de la relación que existe entre personas y organización y para facilitar el estudio, la ARH enfoca a la persona y a la organización como sistemas abiertos que interactúan constantemente entre sí. El enfoque de sistema abierto aplicado a la empresa en estudio, requiere de una relación

totalmente dinámica, integrada con su ambiente, que reciba varios insumos y los transforme en materiales, energía e información, por lo que se hace necesario el análisis del proceso de captación en la misma.

La Administración del Recurso Humano eficaz, se funda en la responsabilidad del gerente de la empresa en estudio en cada área funcional de la misma, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en Dirección de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, y el análisis para la propuesta de mejoras en el subsistema de gestión del recurso humano basado en el reclutamiento, selección e inducción, son necesarios en la empresa en estudio, a fin de determinar las fortalezas y debilidades presentes en el mismo, así como proponer las mejoras que sean necesarias, basadas en los resultados de dicho análisis.

Desde el punto de vista académico, este trabajo de investigación aportará las bases documentales, metodológicas y técnicas para futuras investigaciones orientadas en el área temática de la Administración del Recurso Humano, ya que permitirá a nuevos investigadores, adquirir el conocimiento teórico relacionado al proceso de captación basado en los métodos de selección, reclutamiento e inducción de personal, así como sobre los lineamientos necesarios para enmarcar metodológicamente una investigación de campo descriptiva. Cabe destacar que el especialista del recurso humano tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas, es decir, lo relacionado a su individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, o como recursos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales, lo que implica que el presente estudio brindara aportes importantes relacionados al estudio de personas como recursos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El Marco teórico, marco referencial o marco conceptual de acuerdo a Sabino. (2004), “tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema” (p. 34).

Esto significa asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. También se puede decir que el marco teórico es donde el investigador puede desarrollar de forma documentada, organizada y metódica la teoría del problema que se está investigando.

#### **2.1.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes históricos del problema comprenden otros trabajos realizados por diversos autores, realizados anteriormente y que tienen vinculación con el tema. La utilización idónea de la información o bibliografía es el deber ser de todo investigador, el cual va a permitir la realización de la misma y permitiendo mejorar y utilizar lo que se ha investigado procurando no dejar pasar nada por alto; sin embargo, en este sentido se puede mencionar trabajos de grado que se ha realizado en otras organizaciones siendo estas antecedentes de la investigación y han servido de guía para la realización de la investigación.

Martín, (1997), define antecedentes de la investigación como:(...)aquella colección de trabajos de grado del mismo tema o sobre cualquier otro; que guarde alguna relación con este, ya sea simplemente porque utiliza la misma metodología, porque se hizo en la misma empresa o simplemente constituye un complemento a su investigación (p.10).

En consecuencia se puede decir, que los antecedentes de la investigación no son más que recopilaciones documentadas sobre el tema al tratar en cualquier empresa u organización, a continuación se proporcionara una serie de opiniones y criterios referentes a la investigación entre ellos se puede citar:

Natera, (2012), Presentó un Trabajo de grado que llevó por título: “Análisis del Proceso de Selección del Personal que labora para la Coordinación General de Mercado de Alimentos, Ubicado en Maracay, Edo. Aragua”. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar el título de licenciado en relaciones industriales. En el maco metodológico el trabajo se enmarco bajo la modalidad de Investigación de campo descriptiva, usando como técnicas de recolección de datos, la entrevista y como instrumento, el cuestionario.

Concluyó finamente que en el proceso de reclutamiento y selección interno no se están aplicando criterios basados en el estudio del perfil curricular en algunos puestos de trabajo y que este criterio debe ser aplicado con más rigurosidad, basado en un examen de admisión interna, a fin de evitar deficiencias en el desempeño laboral e inestabilidad en los puestos de trabajo.

La relación que guarda el trabajo de Natera con el presente, es que de la misma manera se proyecta analizar las fortalezas y debilidades presente en el proceso de reclutamiento del personal de la industria cervecera, y la metodología empleada por este autor, será utilizada de la misma forma para determinar a través de una investigación de campo descriptiva, con el uso del cuestionario como instrumento.

Nava (2011), Presentó un Trabajo de grado que llevó por título: “Análisis de la Promoción para la Asignación de Cargos al Personal Interno, por el Departamento de Recursos Humanos de IPOSTEL Región Centro Llano, Ubicado en Maracay, Edo.



Aragua”. Publicado en el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial – Sede Maracay. Como objetivo general se plateó: Analizar la promoción para la asignación de cargo al Personal interno por el departamento de Recursos Humanos de Apostal, Región Centro Llano, Maracay, Edo. Aragua .en el marco metodológico el autor enmarcó el trabajo bajo la modalidad de campo descriptiva, usando como técnicas de recolección de datos, la entrevista y como instrumento, el cuestionario.

Concluyó finalmente que:la política de reclutamiento y selección interno no se está aplicando a cabalidad, lo cual esto hace una situación desfavorable para la institución ya que en su condición de ser una empresa pública del estado pero autónoma lo cual genera muy pocos ingresos para cubrir sus necesidades, en tal sentido en los últimos años se ha venido practicando el reclutamiento externo lo cual esto generalmente tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, etc., en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos, por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno e salarios, en virtud de esto es necesario que regrese a las políticas de reclutamiento interno.

La relación que guarda el trabajo de Nava con el presente, es que de la misma manera se proyecta analizar las fortalezas y debilidades presente en el proceso de reclutamiento del personal de la industria cervecera, y la metodología empleada por este autor, será utilizada de la misma forma para determinar a través de una investigación de campo descriptiva, con el uso del cuestionario como instrumento.

Petit, (2011), Presentó un trabajo de grado en la Universidad de Carabobo titulado: “Formación Integral para el Desarrollo del Recurso Humano que labora en el

Área de Servicio al Cliente (Caso Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.)” Para ello el autor expresa que: La formación y el desarrollo de los recursos humanos deben ser procesos continuos. Se analizó con detenimiento la tarea cotidiana del desarrollo y cómo identificar con exactitud en qué sentido conviene dirigirlos hacia el perfeccionamiento de sus habilidades. Ya que los esquemas de desempeño son ahora fijados por los más industrializados y sobre todo los países que han mantenido a su gente en un constante proceso de desarrollo continuo por medio del aprendizaje. En el escenario económico global, las organizaciones están sometidas a una serie de cambios y de presiones hacia la competitividad para lograr permanecer en el mercado, el capital intelectual es lo más importante para una empresa y se logra a través de la formación y el mejoramiento continuo del recurso humano, siendo la capacitación indispensable para que el trabajo que realiza una persona sea bien hecho.

En base a lo antes expuesto, surgió la realización de dicha investigación cuyo objetivo fué determinar si la formación integral mejorará efectivamente el desempeño del RRHH que labora en el área de Servicio al Cliente de la empresa Auto Servicio Ikena C.A, para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Fué una investigación descriptiva, porque se describen los hechos tal como se dan en la actualidad. Fué de campo apoyada en una revisión documental para ello se analizaron diversas teorías relacionadas con los nuevos enfoques organizacionales, los efectos de la globalización en el área de los recursos humanos.

Como conclusión se observó que existe un desinterés por la capacitación de los trabajadores, ya que no tienen planes de formación que contribuyan al desarrollo del recurso humano brindándole la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos que le proporcionen un mejor desempeño así como lograr los objetivos tanto de la organización como del individuo. Se recomendó la implantación de estrategias formativas de individuo como ser integral, adecuadas a la realidad que se está viviendo a nivel mundial.

El trabajo antes mencionado guarda relación con el presente, debido a que en él se realiza un enfoque de la debilidad existente en el proceso de formación del recurso humano, y a su vez, en él se hace énfasis en la necesidad que manifiesta el personal de mejorar el proceso de formación como tal. En este sentido, se considera que la inducción forma parte de la capacitación del personal en el conocimiento inicial de los lineamientos empresariales de la industria cervecera. Por otro lado, la metodología en el que se enmarca la fase de investigación es de sumo interés para el presente estudio.

Morales, (2010). Presentó un trabajo de grado titulado: “Análisis de los procesos operativos de la dirección de recursos humanos de la UCLA en los niveles de planificación, dirección y control”. Presentado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Coordinación de Maestría y Gerencia empresarial). Esta investigación estableció lineamientos para la integración del sistema de Información de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLA, sobre la base del proceso de planificación, dirección y control. Para ello se identificaron los procesos operativos, en los departamentos que integran esta dirección y se diagnosticó su ejecución en cuanto a planificación, dirección y control de la información.

La investigación se fundamentó en un estudio de carácter descriptivo de campo, las unidades de análisis estuvieron constituidas por 33 personas, entre ellas el Director de Recursos Humanos, cinco (5) jefes de departamentos y veintisiete (27) personal administrativo. Para un mejor resultado, se emplearon dos instrumentos de recolección de datos, el primero un guión de entrevista y el segundo un cuestionario.

Una vez obtenida la información, fue procesada a través de la estadística descriptiva mostrando los resultados a través de tablas y gráficos. Entre las conclusiones más resaltantes se tuvo que la Dirección de Recursos humanos cuenta

con un objetivo claramente definido; no obstante, se evidenciaron debilidades en cuanto al manejo de la información, dado que no se estableció una interrelación adecuada entre los procesos existentes en la unidad, el manual de procedimientos se encuentra desactualizado, lo que hace que la información esté medianamente delimitada, no se realiza monitoreo del flujo de información entre los procesos operativos de la dirección y no existen mecanismos claros y permanentes para el control de la información por cada proceso y departamento. En tal sentido, se recomendó la definición de políticas que regulen la operatividad de los procesos en cuanto a la información que maneja cada uno de ellos, buscar la aplicabilidad del enfoque de gestión por procesos a objeto de integrar las personas a través de los mismos, implantar un sistema que integre toda la información a fin de contar con una herramienta de apoyo a la gestión gerencial.

La relación que guarda el trabajo de investigación antes mencionado con el presente, es que también se busca diagnosticar y analizar sobre los métodos de administración del recurso humano para captar al personal que forma parte de la nómina de la empresa objeto de estudio. Cabe además destacar que también se usarán las técnicas e instrumentos metodológicos de recolección de datos para el desarrollo del marco metodológico.

Paternina, (2009), Presentó un trabajo especial de grado titulado: Selección del Personal Operativo de la Policía Municipal del Municipio Maracaibo Bajo el modelo de Competencias. Para tal efecto, fueron consultados autores especialistas en la materia. La investigación es de carácter proyectivo no experimental. Las unidades de análisis fueron cuarenta y siete (47) entre gerentes, tutores, coordinadores, psicólogos y oficiales responsables en la selección de personal. Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario estructurado con veintitrés (23) ítems y fue diseñado con base a la orientación de la entrevista estructurada con opciones múltiples.

La validación del instrumento se elaboró con el juicio de expertos. Los datos recolectados fueron analizados mediante la aplicación de estadística descriptiva, los cuales permitieron concluir que el proceso de selección de funcionarios policiales se fundamenta en una política estratégica de personal que tome en cuenta el modelo de competencias, modelo que proporciona a la institución las herramientas fundamentales para elegir a los candidatos que posean el perfil requerido para el cargo y así cumplir eficazmente con las metas laborales, sino más bien la selección se realiza en base a los reemplazos o necesidad de oficiales.

De lo antes expuesto, la autora menciona que de allí desprenderán los requerimientos de las competencias genéricas orientadas al servicio de la comunidad, potencial, trabajo en equipo, relaciones o interpersonales, así como la disposición de la actualización continua; y como competencias humanas indispensables: los valores, ética y las relaciones humanas. Por último, los resultados obtenidos permitieron elaborar una propuesta de selección de personal basado en competencias y se exponen las recomendaciones para su aplicación, constituyendo este resultado el logro final del trabajo investigativo.

La relación que guarda el trabajo de Paternina con el presente, es que también se busca diagnosticar el proceso de selección para captar al personal que forma parte de la nómina de la empresa objeto de estudio y que además, el personal de todas las gerencias (recursos humanos, salud, higiene y seguridad, producción, entre otras) deben ser entrevistados para medir los indicadores de la gestión del recurso humano, debido a que todo el personal que labora para la gerencia de recursos humanos y todas las gerencias de planta de Cervecería Regional darán fe de cómo les fue aplicado el proceso de reclutamiento, selección e inducción en dicha empresa.

## **2.2.-BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1.-La Administración de Recursos Humanos (ARH) en la empresa**

Según Kast y Rosenzweig (1970), citados por Chiavenato (1999):

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. A través de técnicas.
4. En una organización (p.126)

En otro orden de ideas, la tarea de la administración del recurso humano es integrar y coordinar recursos organizacionales, tales como: personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., (muchas veces en acuerdos satisfactorios pero otras veces en conflictos) hacia los objetivos definidos, de la manera más eficaz y eficiente posible

Chiavenato (1999) agrega además que la Administración de Recursos Humanos “...es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (p.145). En este sentido, se analizará los métodos o técnicas con que la empresa Cervecera objeto de estudio, administra sus recursos humanos en cuanto al proceso de captación como tal.

La Administración del Recursos Humano como proceso según Chiavenato, (1999:151) “tiene un efecto en las personas y en las organizaciones”. Para el autor: “La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y

auditarlas es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”. En el presente trabajo, se busca analizar el modelo que la empresa Cervecera emplea para reclutar, seleccionar, integrar (inducir) al personal que forma parte de su nómina actual, a fin de determinar las fortalezas y debilidades presentes en dicho proceso.

En base a lo antes expuesto, Chiavenato (1999:156) los procesos básicos de la Administración del Recurso Humano, están constituidos por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados, los cuales se describen a continuación:

2.2.1.1. Subsistema de alimentación o provisión de RH

2.2.1.2. Subsistema de aplicación de RH.

2.2.1.3. Subsistema de mantenimiento de RH.

2.2.1.4. Subsistema de desarrollo de RH

2.2.1.5. Subsistema de control de RH.

**2.2.1.1- Subsistema de Alimentación o provisión:** Este subsistema incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. Chiavenato, (1999:157)

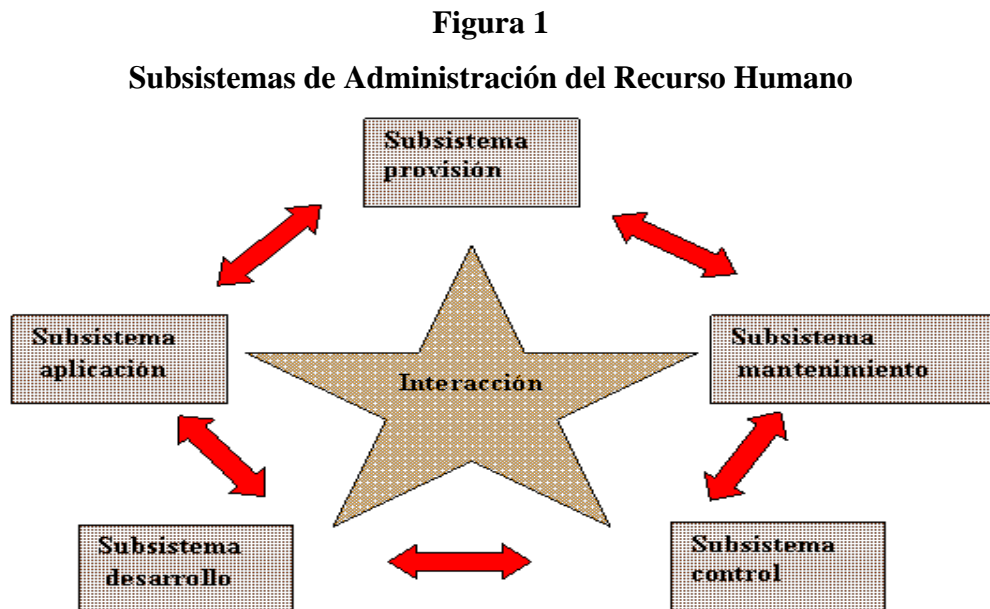
**2.2.1.2- Subsistema de Mantenimiento:** En este subsistema aparece la remuneración (Dirección de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal Chiavenato, (1999:157)

**2.2.1.3- Subsistema de Aplicación:** Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal. Chiavenato, (1999:157)

**2.2.1.4 - Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos:** Que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal... Chiavenato, (1999:157)

**2.2.1.5 - Subsistema de control:** Incluye el banco de datos, Sistema de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoria de Recursos Humanos. Chiavenato, (1999:158)

Estos subsistema son íntimamente interrelacionados e interdependientes (tal como muestra la figura a continuación), su interacción hace que cualquier modificación ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Además, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.



Fuente: Chiavenato (1999:156) "Introducción a La Teoría General de la Administración".5ta Edición. Editorial: Mc Graw-Hill. Modificado por: Canivell y Rivero. (2008:5)."El Proceso de Formación y capacitación en la Gestión de Recursos humanos, propuesta de políticas significativas"



Según Canivell y Rivero, (2008:2). El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia lógica porque existe interacción entre los subsistemas. Es necesario aclarar que estos subsistemas no son establecidos de manera única, son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros.

Para efectos de la presente investigación serán considerado como indicador en el enfoque del análisis del proceso de captación del personal que ocupa y ocupara los cargos vacantes de una empresa cervecera ubicada en el Estado Aragua, el sistema de Provisión o Alimentación, el cual permitirá medir si el modelo actual de reclutamiento y selección, así como el de inducción, están siendo aplicados por la gerencia de recursos humanos a fin de medir las fortalezas y debilidades de la gestión directiva y administrativa

## **2.2.-El Reclutamiento:**

**2.2.1.-Concepto:** Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Chiavenato, (2007:149)

### **2.2.2.-Etapas del proceso de Reclutamiento:** Según Chiavenato, (2007:150),

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del

Proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar

En base a lo mencionado por el autor antes citado, se desea diagnosticar si la empresa cervecera efectúa las tres etapas del reclutamiento, es decir, si investiga las necesidades internas de la empresa en función a las necesidades de los empleados que aspiran a un cargo, así como si realiza estudios externos del mercado laboral

### **2.2.3.-Factores que influyen en las acciones de reclutamiento**

Tamaño de la empresa o Etapa del ciclo de la vida de la empresa (crecimiento, recesión,...) o Condiciones del mercado local de trabajo o Efectividad de las actuaciones anteriores de reclutamiento o Condiciones de trabajo (salarios, jornada,...) o Etc. Chiavenato, (2007:152)

### **2.2.4.--Fuentes de Reclutamiento: Según Chiavenato, (2007:155)**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede: elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna. Además se requiere del conocimiento profundo de la relación entre las organizaciones y el mercado laboral

### **2.2.5.-Medios de Reclutamiento:** Según Chiavenato, (2007:156)

Se debe verificar que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

En otro orden de ideas, el estudio de mercado de recursos humano es sumamente necesario para atender las necesidades de los aspirantes a un cargo, y de él depende el éxito en esta fase del subsistema de provisión. Para el autor antes citado:

También se debe verificar que el mercado de RH esté constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Significa que según el mercado de oferta del recursos humano y la demanda de los cargos vacantes, los medios de reclutamiento se clasifican en interno y externo, siendo el primero aquel donde se recluta al personal de la misma empresa que cubra el perfil de cargo demandado y el segundo aquel donde se recluta aspirantes desempleados o que laboren para alguna empresa externa. Al respecto Chiavenato expone que “El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o

potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. Estos medios representan un indicador de gestión de dicho subsistema para el caso de la empresa Cervecera objeto de Estudio.

### **Reclutamiento Interno:**

Según Chiavenato, (2007:158) reclutamiento es interno cuando, al haber una determina la vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Para el autor, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Esto implica la necesidad de disponer de bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por lo tanto, el reclutamiento interno utiliza como medios, la información relacionada con otros subsistemas, tales como: Resultados de los exámenes de Selección, de la Evaluación del Desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, exámenes de los análisis y descripciones de cargo, exámenes de los planes de carrera y las condiciones de promoción y reemplazo. Estos Medios serán diagnosticados en la gerencia de recursos humanos de la empresa Cervecera en estudio.

**Reclutamiento Externo:** Según Chiavenato, (2007:160):

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre: Candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.

Estas técnicas de reclutamiento se consideran a nivel empresarial, las más confiables y que permiten conducir a una elección eficaz de las personas que ocuparan los cargos demandados por una empresa. Las mismas serán diagnosticadas en la gerencia de recursos humanos de la empresa en estudio

**2.3.-Selección De Personal**

**2.3.1-Concepto:** Según Chiavenato, (2007:169)

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

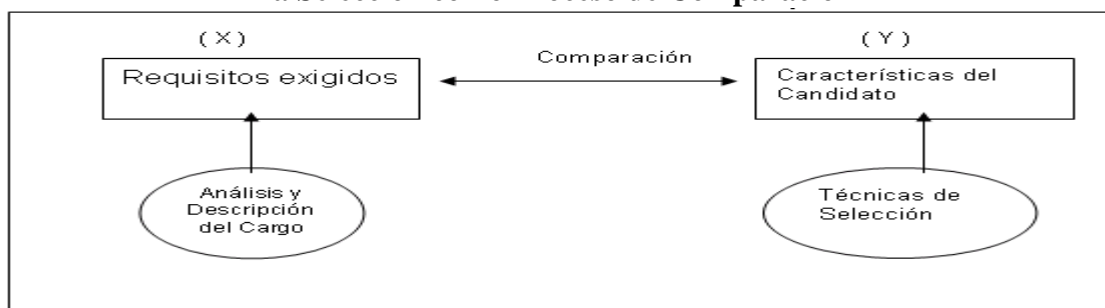
Según Chiavenato, (2007:169), La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

### 2.3.2-La Selección de Personal como Proceso de Comparación:

Chiavenato, (2007:170), Señala que la comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.

**Figura 2**  
**La Selección como Proceso de Comparación**



Fuente: Chiavenato, (2007:170). Administración del Recurso Humano.8va Ed. Editorial Mc Graw – Hill.

Cuando:

$X > Y$ : Candidato rechazado

$X = Y$ : Candidato Aceptado.

$X < Y$ : Candidato superdotado.

Cabe destacar que esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

### **2.3.3-La Selección de Personal como Proceso de Decisión:**

Según Chiavenato, (2007:171), Señala que la selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que alguno de ellos cumpla con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo que lo requiera, los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar

un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff, es decir, prestación del servicio por parte del organismo especializado. Chiavenato (2007:171)

**2.3.4-Técnicas y Métodos de Selección:** Chiavenato, (2007:172), menciona al respecto:

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

a. **Análisis del Cargo:** la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

b. **Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:** Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

c. **Análisis de la solicitud de empleado:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer...

d. **Análisis de cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.



Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:2) señalan que las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Test psicométrico.
- Técnicas de simulación.

**-Entrevista de Selección:** Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias. (Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:2)

**-Pruebas de Conocimientos o Capacidad:** Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneer una pieza, etc. (Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:2)

**-Test Psicométrico:** Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc. (Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:2)

**-Técnicas de Simulación:** Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada

candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa. (Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008):2)

**2.3.5-Proceso de Selección:** Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), señala que esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

-Obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.

-Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).

-Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.

-Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.

-La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, permiten organizar tres grupos de candidatos:

-Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).

-Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).

-Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), mencionan que una vez finalizada esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos, etc).

Los resultados de estos exámenes aunados a los datos obtenidos de la oferta de servicio del candidato (a través de la entrevista) dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos

.

**Investigación de datos:** Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), señalan que las informaciones más importantes que se deben investigar son:

- 1-. Fecha de ingreso.
- 2-. Fecha de egreso.
- 3-. Ultimo cargo y sueldo.
- 4-. Motivo del retiro del trabajador.

**Elección del personal:** Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), mencionan al respecto:

La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato.

**Pasos del Proceso de Selección:**

**-Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:** El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo. (Chiavenato 2007), citado por Canivell y Rivero 2008:3)

**-Entrevista Inicial:** Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.(Chiavenato 2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3)

**-Las Pruebas:** Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc. Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3)

**-Examen Médico:** La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc. Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3)

**-Entrevista Final:** Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o

contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores. Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3)

**-Contratación:** Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización. Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3)

#### **2.2.4.-Inducción De Personal**

**2.2.4.1-Concepto:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). Chiavenato (1999), citado por Del Valle, (2006:2)

**2.2.4.2-Importancia:** Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. Chiavenato, 1999, citado por Del Valle, (2006:2)

**2.2.4.3-Objetivos:** El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Chiavenato (1999), citado por Del Valle, (2006:2)

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Chiavenato, (1999), citado por Del Valle, (2006:2), mencionan que todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

**Información sobre la empresa/ organismo:** Chiavenato, (1999), citado por Del Valle, (2006:2), señalan al respecto:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía
- Objetivos.
- Organigrama General.

El conocimiento de estos indicadores del proceso de inducción será diagnosticado en la empresa objeto de estudio

**Disciplina Interior:** Chiavenato, (1999), citado por Del Valle, (2006:2), señalan al respecto:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Al igual que la información general de la empresa, el conocimiento de estos indicadores del proceso de inducción serán diagnosticados en la empresa objeto de estudio

**Comunicaciones/ personal:** Chiavenato, (1999), citado por Del Valle, (2006:2), señalan al respecto:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

El conocimiento de estos indicadores del proceso de inducción serán diagnosticados en la empresa objeto de estudio

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador: Chiavenato, (1999), citado por Del Valle, (2006:2), señalan que es preciso resaltar la siguiente información:

Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.  
Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.  
Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo. Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.  
Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

### **Definición de Términos Básicos**

**Administrar:** Significa ejercer la dirección de un proyecto, que se encamina hacia un objetivo; por lo tanto, consiste en planearlo y organizarlo en pasos simultáneos y /o sucesivos, que son necesarios supervisar, para que se desarrollen en el rumbo adecuado hacia el fin. Esa supervisión, es lo que llamamos control administrativo.

**Administración del recurso humano:** Significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome las decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación de desempeño, sobre méritos, capacitación, etc. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y que recoja las expectativas y sentir de sus subordinados.

**Capacitación:** Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

**Captación:** Es el efecto de captar, del latín “capio”, que significa capturar. Por lo tanto la captación importa capturar, tomar algo ajeno para hacerlo propio o simplemente para conocerlo, estudiarlo, cuidarnos de sus efectos, etcétera, ya sean cosas materiales, imágenes o ideas

**Eficiencia:** Se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.



**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín efficientia), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

**Óptimo:** Que es extraordinariamente bueno o el mejor, por lo cual resulta inmejorable.

**Método:** Del latín methodus, el término refiere al conjunto de operaciones organizadas, normas o ejercicios con los que se pretende llevar a cabo, un fin propuesto. El tipo de reglas utilizadas no están libradas al azar, sino que están ordenadas por una determinada lógica.

**Modelo:** técnicas o pasos definidos y establecidos a seguir metodológicamente para ejecutar una acción

**Indicador de gestión:** valor medible, observable, evaluable sobre un proceso, individuo, objeto, para definir la calidad de su comportamiento

**Gerencia:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones.

**Organigrama:** El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes.

**Subordinado:** persona que depende de otra

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

Según Balestrini (1998:113) El marco metodológico está referido al “conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”. En otro orden de ideas, comprende una serie de métodos que permiten obtener respuestas sobre los objetivos operacionalizados en una investigación, cuyos instrumentos de recolección de datos empleados de manera lógica y sistemática, facilitarán el análisis de resultados y el cumplimiento eficaz de dichos objetivos.

Meza (2003:56) Señala que un método es la ruta que se sigue para tratar de alcanzar los objetivos de una investigación, en tal sentido, los métodos suelen sustentarse en claros supuestos epistemológicos (es decir aquellas donde se suponen concepciones acerca de la propia naturaleza del conocimiento y de la realidad) y que, por tanto, tiende a darse una cierta relación natural de los mismos con determinados paradigmas.

### **3.1.-Diseño, Tipo, Nivel y Modalidad de la Investigación**

La presente investigación se realizara bajo un diseño no experimental, donde el tipo de estudio es de campo descriptivo, donde sin duda alguna se deben observar y extraer los hechos de la realidad del lugar donde se busque evidenciar el problema y sus posibles causas, con el uso de fuentes de información primarias: Personal, Objetos, Documentos, entre otros.

#### **La Investigación de Campo:**

Balestrini, (1998:113) expone que en una investigación de campo, el autor:

Se dedica a la observación de la realidad, se exigen respuestas directas de los sujetos estudiados; donde a partir de una muestra de individuos, representativa de un colectivo mucho más grande, empleando procedimientos estandarizados, se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes.

El proceso de investigación bajo esta modalidad será sumamente esencial en la gerencia de recursos humanos de la empresa en estudio, ella permitirá visualizar el comportamiento de los indicadores establecidos para cumplir los objetivos específicos que conducirán a evaluar la calidad del proceso de captación del personal.

### **Tipo de Investigación Descriptivo:**

Según Tamayo y Tamayo (2006:42), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

Al respecto, la presente investigación estará basada en la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad de un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de una empresa cervecera, a fin de realizar un enfoque de sus fortalezas y debilidades para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones de dichos procesos.

## **3.2.-Unidad de Análisis, Población y Muestra.**

### **3.2.1.-Unidad de Análisis**

Se trata de seleccionar una diversidad geográfica en la cual se pretende analizar y estudiar, tal como lo indica Hurtado (1998:41) “una unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de las características, evento o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, objeto, grupo, una extensión geográfica o una institución”. Para el presente estudio la Unidad de Análisis es la gerencia de recursos humanos y los trabajadores de una empresa cervecera.

### 3.2.2.-Población

Balestrini (2006:137) define la población como: “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” .En este sentido, la población que compone la unidad de análisis está constituida por 1020 personas que trabajan en la gerencia de recursos humanos y en las gerencias de planta. Tal como se muestra a continuación:

**Cuadro1**  
**Descripción de la Población**

<b>Personal de nómina captado por Gerencia de Recursos Humanos</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentajes (%)</b>
Gerentes	153	15
Empleados	458	39
Obreros	389	46
<b>Sub-Total</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>
<b>Personal de Gerencia de Recursos humanos</b>		
<b>Gerentes</b>	3	15
<b>Analistas</b>	17	85
<b>Sub-total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional (2014)

### **3.3.3.-Muestra:**

En relación a la muestra Balestrini (2006:141), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”.

El tamaño de la muestra depende generalmente de los recursos que se tengan para abordar la investigación. Una muestra representativa es un grupo relativamente pequeño de una población que presenta características semejantes a la misma. Siendo la población de Cervecería Regional sumamente grande (1020 persona), se tomará una pequeña porción de la misma, de manera que los recursos logísticos y de tiempo requeridos para efectuar la investigación de campo que sobre ella se requiere no causen limitaciones.

En el caso del presente estudio, la muestra se tomara de manera intencional, ya que se requiere de un nivel de respuesta confiable para efectuar un análisis con el mismo carácter y ello permitirá recaudar cabalmente toda la información necesaria para demostrar la existencia del problema y sus causas. En este orden de ideas, se tomara a todo el personal de la gerencia de recursos humanos (20 personas) como muestra 1 y como muestra 2 a 100 personas, distribuidas de manera tal que conformen subgrupos de cada cargo que ocupan en planta, tal como se especifica a continuación: 12 Gerentes, 20 Empleados y 68 Obreros. En este orden de ideas, la muestra seleccionada está constituida en por un total de 120 personas, 11% de la población.

### **3.4.-Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos se obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

En toda investigación es necesaria una serie de métodos o herramientas que permitan mediante su utilización la obtención de información relacionada con un problema específico. Tamayo y Tamayo (1998:120) define las técnicas e instrumentos para la recolección de datos como “la expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación”.

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se emplearán técnicas e instrumentos de recolección de datos orientados a alcanzar de manera esencial los fines propuestos, entre ellas cabe mencionar:

#### **3.4.1.-La encuesta:**

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, según Balestrini, (2006:138), la encuesta.

Es considerada como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado.

**3.4.2.-El Cuestionario:** Será el instrumento de recolección de datos a aplicar y respecto al mismo Morales (1979:75), comenta que: “El cuestionario es un conjunto de preguntas escritas para una entrevista, encuesta o examen. Constituyen instrumentos de observación o medición psicológicas. Las preguntas que se formula pueden ser: abiertas o cerradas, directas o indirectas”.

El cuestionario a emplear en este proyecto de investigación es el cuestionario de escala cerrada dicotómica con alternativas de respuestas cerradas SI o NO y en este a su vez se emplearán algunas alternativas de respuestas abiertas según el criterio de la persona encuestada, ya que los indicadores relacionados a las condiciones en que se realiza el reclutamiento y selección del personal de la empresa objeto de estudio, así lo amerita

### **3.4.5.-Validéz del Instrumento:**

Según Sabino (2000:256) “La validez de contenido se trata de determinar hasta donde los items de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir”. Esto significa que la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En este sentido, se determina que cada instrumento debe ser utilizado para lo cual se creó, debido a que este se realiza para lograr un fin específico, por lo que se hace necesario usarlo de forma adecuada para obtener los resultados esperados. El procedimiento comúnmente empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicio de expertos, para el cual según Sabino (2000:256) señala el siguiente procedimiento.

1-. Se seleccionan 3 jueces o expertos, por lo menos, a los fines de juzgar, de manera independiente la bondad de los items del instrumento en términos de relevancia o congruencia de los reactivos con el universo de contenido, la claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación.

2-. Cada experto recibe suficiente información escrita acerca de:

- a) El propósito de la propuesta
- b) Conceptualización del universo de contenido.
- c) Plan de operacionalización o tabla de especificaciones (en el caso de pruebas de rendimientos académicos).

3-. Se recogen y se analizan los instrumentos de validación y se toman las decisiones.

4-. La validación de los instrumentos de recolección de datos, se logra a través de un criterio exterior, mediante la opinión o juicio de expertos.

### 3.4.6.-Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010:348) manifiestan que: “es el el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medicion al mismo fenomeno genera resultados similares”. Por ello, el instrumento fue sometido a la comprobacion mediante la prueba Alfa Cronbach, que sera utilizada para las alternativas de respuestas diseñadas bajo la escala antes mencionada:

Un coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach que requiere de una sola administracion del instrumento de medicion y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Sus ventajas residen en que no es necesario dividir en dos mitades a los items de instrumentos de medición: Simplemente se aplica a la medicion y se calcula el coeficiente.

Lo antes expuesto, hizo necesaria la aplicación del procedimiento indicado por Sierra (2004) para calcular el coeficiente  $\alpha$  : Sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{\left[ N-1 \right] \left[ \frac{1 \sum S^2 (Y_i)}{s^2x} \right]}$$

Donde es N es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum S^2 (Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y  $s^2x$  es igual a la varianza de toda la escala. La aplicación de la formula anterior proporcionó en el presente estudio, un Coeficiente de Confiabilidad de: 0.70056, es decir, en escala cualitativa: Alta (Anexo B)



### **.3.4.7.-Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

Una vez organizados los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección, se procesó la información para el análisis de las causas que generan el problema planteado. En tal sentido, es necesario aplicar la estadística descriptiva como técnica de procesamiento y análisis de información.

Al respecto, la Universidad Nacional Abierta (1998:384), sostiene acerca de las técnicas de análisis de datos, lo siguiente:

El investigador estudiara sus datos con el fin de obtener las respuestas a las interrogantes de una investigación, que serviría de comparación para la fase de interpretación a través del cual afirmara explícitamente el significado de sus resultados y quizás una explicación.

Para que los datos recolectados tengan significado dentro de la presente investigación, se hace necesario incluir un conjunto de técnicas y operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio. Las técnicas utilizadas para procesar datos en esta investigación, se fundamentaron en la estadística descriptiva, utilizando cuadros como instrumentos secundarios para proyectar dichos resultados en el orden de los indicadores establecidos para medir las variables correspondientes a cada objetivo específico de esta investigación.

**Cuadro 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas o Instrumentos</b>
Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de una empresa cervecera ubicada en el Edo. Aragua para el primer semestre 2014.	Reclutamiento y selección de la empresa cervecera	Son los procedimientos y técnicas empleadas para escoger al personal que ocupara los cargos vacantes en la empresa cervecera	1.1.-Reclutamiento 1.1.1.-Reclutamiento interno  1.1.2.-Reclutamiento externo  1.2 Selección	1 2 3  4 5 6  7 12 13 14 15 16 17	*Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa cervecera * Obreros y Empleados de las Gerencias de una empresa cervecera: -Planificación -Costos -Producción -Mantenimiento -Almacén -Ventas -Seguridad -Compras -Administración -Atención al Cliente(ATC)	Encuesta (cuestionario).

**Fuente:** Fermín (2014)

**Cuadro 3**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas o Instrumentos</b>
Describir la situación actual del proceso de inducción a los cuales son sometidos los trabajadores de nuevo ingreso de una empresa cervecera ubicada en el Edo Aragua para el primer semestre 2014	Proceso de inducción a los cuales son sometidos los trabajadores de nuevo ingreso de la empresa cervecera	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").	Conocimientos adquiridos sobre: 1.3-Misión y Visión. 1.4-Historia 1.5-Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado. 1.6-Filosofía 1.7-Objetivos. 1.8-Organigrama General 1.9-Reglamentos Internos 1.10-Derechos y Deberes. 1.11-Premios y sanciones. Disciplina. 1.12-Ascensos. 1.13-Fuerza laboral (obreros – empleados). 1.14-Cuadros directivos. 1.15-Jefe inmediato o representante. 1.16-Subordinados.	 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18 8,18	*Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa cervecera * Obreros y Empleados de las Gerencias de una empresa cervecera: -Planificación -Costos -Producción -Mantenimiento -Almacén -Ventas -Seguridad -Compras -Administración -Atención al Cliente(ATC)	Encuesta (cuestionario).

Fuente: Fermín (2014)

**Cuadro 4**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas o Instrumentos</b>
Establecer las debilidades y fortalezas que presenta el proceso de captación que realiza una empresa cervecera ubicada en el Edo. Aragua para el primer semestre de 2014	Debilidades y fortalezas que presenta el proceso de captación que realiza la empresa cervecera	Es la descripción de los niveles de discapacidad asociado a las habilidades y destrezas existente que puede ser favorable en el proceso de captación	3.5.-Técnicas de Reclutamiento  3.4 Técnicas de Selección  3.7 Técnicas de Inducción	9,19  10,20  11,21	*Empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa cervecera * Obreros y Empleados de las Gerencias de de una empresa cervecera: -Planificación -Costos -Producción -Mantenimiento -Almacén -Ventas -Seguridad -Compras -Administración -Atención al Cliente(ATC)	Encuesta (cuestionario).

**Fuente:** Fermín (2014)

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

**Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Cervecera.**

Ítems 1.- ¿La empresa realiza reclutamiento interno?

**Cuadro 5**  
**Reclutamiento interno**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

**Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 5, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestó que en su gestión se realiza reclutamiento interno. Significa que este indicador de gestión es aplicado en la empresa según el personal que labora para esta gerencia y según Chiavenato (2007) es importante en las empresas, porque es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Cabe además destacar, que según el autor antes mencionado, a través de este tipo de reclutamiento las empresas reacomodan a sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, lo que se define como un movimiento vertical o transferido, aplicando así, un movimiento horizontal, o transferidos con promoción (representa un movimiento diagonal). En este orden de ideas, la empresa cervecera en estudio realiza movimientos verticales, horizontales y diagonales.

Ítems2.- ¿Que medios utiliza esta gerencia para el reclutamiento interno?

**Cuadro 6**  
**Medios de reclutamiento interno**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Evaluación del Desempeño, Perfil Curricular, Entrevista</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

Cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que los medios empleados para efectuar reclutamiento externo son la evaluación del desempeño, el perfil curricular y la entrevista sobre la oferta de cargo al personal que cumpla con los requisitos evaluados en el desempeño y el perfil curricular.

En función a los antes expuesto, la empresa cervecera en estudio, aplica excelentes medios de reclutamiento interno, los cuales fueron mencionados por Chiavenato (2007) , como uno de los medios usados para promover vertical, horizontal, o diagonalmente a un empleado interno que aspire a un nuevo cargo

Ítems3.- ¿Considera importante que se haga reclutamiento interno?

**Cuadro 7**  
**Importancia del reclutamiento interno**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

**Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 7, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de recursos humanos manifestó que es importante aplicar el reclutamiento interno. En este sentido, es de gran importancia que los empleados de la gerencia de recursos humanos de esta empresa cervecera, realice una buena gestión en cuanto a los métodos de reclutamiento, ya que el personal que es promovido o transferido, se motiva a mejorar sus destrezas, habilidades y capacidades para desempeñar el nuevo cargo.

Ítems 4.- ¿La empresa realiza reclutamiento externo?

**Cuadro 8**  
**Reclutamiento externo**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 8, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestó que en su gestión se realiza reclutamiento externo. Significa que este indicador de gestión es aplicado en la empresa cervecera, lo cual es importante, ya que según Chiavenato (2007) en este tipo de reclutamiento, la organización cubre las plazas vacantes con personas que no laboran para la empresa, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre: Candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento

Lo antes expuesto, hace notorio el hecho de que la gestión administrativa del recurso humano de la empresa en estudio, labora en pro de ocupar o reclutar laboralmente a la población desempleada del estado Aragua. Esto se considera uno de los objetivos fundamentales de dicha gestión.



Ítems5.- ¿Que medios utiliza para el reclutamiento externo?

**Cuadro 9**  
**Medios de reclutamiento Externo**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>-Prensa Local y Nacional</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>-Internet (páginas web de la empresa y de ofertas de empleo)</b>		
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

Cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que los medios de comunicación empleados para efectuar reclutamiento externo son netamente audiovisuales, ya que publican en la prensa local y nacional, así como en las páginas web de la empresa y aquellas que gestionan captación de personal a través de ofertas de empleo los cargos vacantes con el respectivo perfil requerido para los mismos. Estos medio se consideran eficaces para tal gestión.

En función a los antes expuesto, la empresa cervecera en estudio, aplica excelentes medios de reclutamiento externo, los cuales fueron mencionados por Chiavenato (2007) , como uno de los medios usados para captar a personas ajenas a la empresas, en condiciones de desempleo, que cubran los requisitos de perfil de cargo exigidos por la gerencia de Recursos Humanos de dicha empresa.

Ítems6.- ¿Considera importante que se haga reclutamiento externo?

**Cuadro 10**  
**Importancia del reclutamiento externo**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 10, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que es importante aplicar el reclutamiento externo. Estas técnicas de reclutamiento se consideran a nivel empresarial, muy importante, ya que permiten conducir a una elección eficaz de las personas que ocuparan los cargos demandados por una empresa.

La empresa objeto de estudio es líder en la gestión de reclutamiento externo, ya que fuera de lo expresado por la gerencia de recursos humanos encuestada, ha observado que dicha empresa emplea otros medios señalados por Chiavenato (2007) como: contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, universidades, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela (EMPRESA CERVECERA-INCE), conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, así como también, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Ítems 7.- ¿Durante el proceso de selección, esta gerencia utiliza métodos que incluyan indicadores como: estudio de mercado, entrevista inicial, prueba teórica o práctica de capacidad, destreza y habilidades?

**Cuadro 11**  
**Métodos del proceso de selección**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

**Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 11, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que la misma utiliza métodos que incluyan indicadores como: estudio de mercado, entrevista inicial, prueba teórica o práctica de capacidad, destreza y habilidades. Esto significa que la empresa cervecera en estudio ejecuta el proceso de selección, como proceso de comparación y decisión, debido a que aplica el análisis y las especificaciones del cargo, que son los que fundamentan los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Lo antes expuesto, genera como consecuencia que una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, serán seleccionados los que cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el cargo demandado por la empresa en estudio.

Ítems 8.- ¿Durante el proceso de inducción, esta gerencia instruye al personal en el conocimiento de los siguientes aspectos de la empresa: misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, Ascensos, Fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados?

**Cuadro 12**  
**Aspectos de la empresa impartidos durante el proceso de inducción**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 12, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de recursos humanos manifestaron que la misma instruye al personal en el conocimiento de los siguientes aspectos de la empresa: misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, ascensos, fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados. Esto significa que la empresa cervecera en estudio aplica técnicamente uno de los objetivos del proceso de inducción, es decir, dar a conocer al personal reclutado interna o externamente, toda o parte de la información organizacional y operacional de la empresa, refiriendo como parte de la información, a la que es necesaria impartir en el personal reclutado internamente, el cual debe conocer nuevas normas y procedimientos, nuevos jefes, nuevos subordinados, entre otras.

Ítems 9.- ¿Considera que el Proceso de Selección aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del recurso humano (RH)?

**Cuadro 13**  
**El proceso de Selección como Modelo Ideal**  
**De la gestión administrativa del RH**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 13, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de recursos humanos manifestaron que la misma emplea el modelo ideal en el proceso de selección como indicador de su gestión administrativa. Esto significa que durante dicho proceso, la empresa en estudio aplica un modelo teórico ideal, basado en lo señalado por (Chiavenato ( 2007), citado por Canivell y Rivero 2008:3), en el cual se deben aplicar: Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes, Entrevista Inicial, Pruebas Psicotécnicas o de aptitud para el cargo, Examen Médico, Entrevista Final y Contratación.

Ítems 10.- ¿Considera que el Proceso de Reclutamiento aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del Recurso Humano?

**Cuadro 14**  
**El proceso de Reclutamiento como Modelo Ideal**  
**De la gestión administrativa del RH**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 14, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que la misma emplea el modelo ideal en el proceso de reclutamiento como indicador de su gestión administrativa. Esto significa que durante dicho proceso, la empresa en estudio aplica un modelo teórico ideal, basado en lo señalado por (Chiavenato ( 2007), citado por Canivell y Rivero 2008:3), en el cual se deben aplicar: Reclutamiento interno basado en la promoción o traslado horizontal, vertical o diagonal del personal, a través de medios como evaluación del desempeño, el perfil curricular y la entrevista sobre la oferta de cargo al personal que cumpla con los requisitos evaluados en el desempeño y el perfil curricular el reclutamiento externo basado la captación de personas ajenas a la empresa, en condiciones de desempleo, que cubran los requisitos de perfil de cargo exigidos por la gerencia de Recursos Humanos de dicha empresa, con el uso de medios como: la prensa local y nacional, así como en las páginas web de la empresa, contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, universidades, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela (EMPRESA CERVECERA-INCE), conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, así como también, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Ítems 11.- ¿Considera que el Proceso de Inducción aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del Recurso Humano?

**Cuadro 15**  
**El proceso de Inducción como Modelo Ideal**  
**De la gestión administrativa del RH**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 15, cabe destacar que de la muestra encuestada, el cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en la gerencia de Recursos Humanos manifestaron que la misma emplea el modelo ideal en el proceso de inducción como indicador de su gestión administrativa, ya que aplica un modelo teórico ideal, basado en lo señalado por (Chiavenato (1999), citado por Del Valle (2006:2), donde se establece que :El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

**Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal Obrero y Empleado de las Gerencias de la Empresa Cervecera**

Ítems 12.- ¿Durante el proceso de selección se le aplicó un estudio de la solicitud del empleo?

**Cuadro 16**  
**Estudio de solicitud de empleo**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

**Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 16, la muestra encuestada, el noventa y tres por ciento (93%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le aplicó un estudio de la solicitud del empleo. por el contrario, el siete por ciento (7%) restante respondió que no le fue aplicado un estudio de la solicitud de empleo, lo que se considera un poco discrepante con las respuesta obtenidas por el personal de recursos humano. Es decir, el personal de la gerencia de recursos humanos, afirmo en su totalidad que en su gestión de reclutamiento aplica un estudio de solicitud de empleo, por el contrario una minoría (considero, el siete por ciento, 7%) que no le fue aplicado. Esto es considerado una debilidad en dicha gestión, ya que técnicamente es necesario aplicarlo, tal como lo afirman los autores citados en las bases teóricas del presente trabajo (Chiavenato, 2007:155).



Ítems 13.- ¿Durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista inicial?

**Cuadro 17**  
**Aplicación de una entrevista inicial**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 17, la muestra encuestada, el noventa y ocho por ciento (98%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista inicial. por el contrario, el dos por ciento (2%) restante respondió que no le fue aplicada dicha entrevista, lo que se considera contradictorio con las respuesta obtenidas por el noventa y ocho por ciento (98%) restante y el personal de recursos humano. Lo que significa que existen ciertas debilidades este indicador del proceso de selección, ya que Chiavenato (2007), citado por Canivell y Rivero 2008:3), señala que es necesario aplicar una entrevista inicial.

Es posible que la urgencia requerida para promover internamente por traslado a un trabajador en la empresa objeto de estudio, este procedimiento se halla obviado, motivo por el cual dicha minoría pudo haber manifestado no haber sido entrevistada

Ítems 14.- ¿Durante el proceso de selección se le aplicó una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades?

**Cuadro 18**  
**Aplicación de una prueba teórica o práctica de capacidad, destreza y habilidades**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 18, la muestra encuestada, el noventa y ocho por ciento (98%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le aplicó una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades. por el contrario, el dos por ciento (2%) restante respondió que no le fue aplicada dicha prueba, lo que se considera igualmente contradictorio con las respuesta obtenidas por el noventa y ocho por ciento (98%) restante y el personal de recursos humano. Lo que significa que existen ciertas debilidades en este indicador del proceso de selección, tal como lo señala (Chiavenato (2007), citado por Canivell y Rivero 2008:3), es necesario aplicar una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades.

Al igual que en los resultados obtenidos en el ítems anterior, es posible que la urgencia requerida en un cargo vacante para promover internamente por traslado a un trabajador en la empresa objeto de estudio, este procedimiento se halla obviado, motivo por el cual dicha minoría pudo haber manifestado no haber sido entrevistada

Ítems 15.- ¿Durante el proceso de selección se le aplicó un examen médico?

**Cuadro 19**  
**Aplicación de un examen médico**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 19, la muestra encuestada, cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le aplicó un examen médico. Esto coincide en su totalidad con lo afirmado por el personal de recursos humanos. Lo que implica que este indicador de gestión de Recursos Humanos está siendo llevado eficazmente ya que el personal de dicha gerencia afirmó emplear un modelo ideal de tal proceso. Significa que este objetivo del proceso de selección es cumplido tal como lo señalan los fundamentos teóricos de Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), donde se menciona que el examen médico tiene por finalidad, conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa cervecera en estudio se interesa en conocer el estado de salud física y mental del empleado en proceso de selección.

Ítems 16.- ¿Durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista final?

**Cuadro 20**  
**Aplicación de una entrevista final**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 20, la muestra encuestada, el noventa y ocho por ciento (98%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista final. por el contrario, el dos por ciento (2%) restante respondió que no le fue aplicada dicha entrevista, lo que se considera contradictorio con la respuesta obtenida por el noventa y ocho por ciento (98%) restante y el personal de recursos humano. Este indicador del proceso de selección no se llevó eficazmente debido a la necesidad urgente de ocupar un cargo vacante donde los empleados fueron promovidos o trasladados internamente y el personal de la gerencia de Recursos Humanos no lo considero relevante.

Ítems 17.- ¿Durante el proceso de selección la gerencia de Recursos Humanos le exigió la firma de un contrato?

**Cuadro 21**  
**Exigencia de la firma de un contrato**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 21, la muestra encuestada, cien por ciento (100%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de selección se le exigió la firma de un contrato. Lo que implica que este indicador de gestión de recursos humanos está siendo llevado eficazmente ya que el personal de dicha gerencia afirmó emplear un modelo ideal de tal proceso. Significa que este objetivo del proceso de selección es cumplido tal como lo señalan los fundamentos teóricos de Chiavenato, (2007), citado por Canivell y Rivero (2008:3), donde se menciona que esta fase es netamente formal, donde el empleado seleccionado es informado legalmente sobre: sueldos, prestaciones sociales, duración del contrato, así como también la investigadora considera que en dicho contrato, el trabajador conoce entre sus cláusulas, fechas de duración del mismo, deberes y derechos laborales para con la empresa cervecera en estudio durante el periodo de contratación

Ítems18.-¿Durante el proceso de inducción adquirió conocimientos sobre los siguientes aspectos de la empresa: Misión, Visión, Filosofía, Objetivos, Organigrama General, Reglamentos Internos, Derechos y deberes, Premios, sanciones, disciplina, Ascensos, Fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados?

**Cuadro 22**  
**Conocimientos adquiridos sobre aspectos de la empresa**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 22, la muestra encuestada, el noventa y tres por ciento (93%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta afirmaron que durante el proceso de inducción adquirieron conocimientos sobre los siguientes aspectos de la empresa: misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, ascensos, fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados. Por el contrario, el siete por ciento (7%) restante respondió que no le fue aplicado un estudio de la solicitud de empleo, por lo que se interpreta que no existe concordancia con la respuesta obtenida por el personal de recursos humano.

En otro orden de ideas, existe cierta debilidad en el cumplimiento de los indicadores de gestión relacionados con el proceso de inducción, y es posible que el personal que expresa no adquirir estos conocimientos, pertenece a la nómina transferida o promovida por reclutamiento interno, donde la gerencia de recursos humanos de la empresa cervecera objeto de estudio no lo considero relevante por ser personal interno que no requiere ser capacitado nuevamente, o el factor tiempo no lo permitió.

Ítems19.- ¿Considera óptimo el proceso de Reclutamiento que realiza la empresa?

**Cuadro 23**  
**Consideraciones sobre el proceso de reclutamiento de la empresa**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 23, la muestra encuestada, el noventa y tres por ciento (93%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta consideraron óptimo el proceso de reclutamiento que realiza la empresa. Por el contrario, el siete por ciento (7%) restante respondió que dicho proceso no les parece óptimo, por lo que se interpreta que no existe concordancia con la respuesta obtenida por el personal de recursos humano. Implica que en mismo existen ciertas debilidades. Significa que la mínima parte de la nómina de la empresa cervecera antes mencionada, fue excluida de algunos de los indicadores de gestión inherentes al reclutamiento interno, es decir, no fue promovido o trasladado al cargo que aspiraba, no le fue informado sobre los cargos vacantes, no le fue considerado su evaluación del desempeño, entre otros.

Ítems20.- ¿Considera óptimo el proceso de selección que realiza la empresa?

**Cuadro 24**  
**Consideraciones sobre el proceso de selección de la empresa**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 24, la muestra encuestada, el noventa y tres por ciento (93%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta consideraron óptimo el proceso de selección que realiza la empresa. Por el contrario, el siete por ciento (7%) restante respondió que no les parece óptimo, por lo que se interpreta que no existe concordancia con la respuesta obtenida por el personal de recursos humano. Implica que en mismo existen ciertas debilidades, ya que la mínima parte de la nómina antes mencionada, la cual se considera que es la promovida o trasladada por reclutamiento interno de la empresa cervecera objeto de estudio, fue excluida de algunos de los indicadores de gestión inherentes al proceso de selección , es decir, no le fue aplicado una entrevista inicial, estudio de solicitud de empleo, ni una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades ni una entrevista final, los cuales son indicadores obligatorios en el buen cumplimiento del proceso de selección.



Ítems 21.- ¿Considera óptimo el proceso de inducción que realiza la empresa?

**Cuadro 25**  
**Consideraciones sobre el proceso de inducción de la empresa**

<b>Alternativas de Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerencias de Planta, Cervecería Regional, 2014

### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados observados en el cuadro 25, la muestra encuestada, el noventa y tres por ciento (93%) de las personas entrevistadas en las gerencias de planta consideraron óptimo el proceso de inducción que realiza la empresa. Por el contrario, el siete por ciento (7%) restante respondió que no les parece óptimo, por lo que se interpreta que no existe concordancia con la respuesta obtenida por el personal de recursos humano. Implica que en mismo existen ciertas debilidades, ya que la mínima parte de la nómina antes mencionada, la cual se considera que es la promovida o trasladada por reclutamiento interno de la empresa cervecera objeto de estudio, no fue considerada en la aplicación de algunos o todos los indicadores de gestión inherentes al proceso de inducción , es decir, no adquirieron o simplemente olvidaron y no les han sido reforzados los conocimientos fundamentales sobre la empresa, por lo cual, no recibió una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo

## CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos a través de la encuesta-cuestionario aplicada al personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa cervecera estudiada, cabe destacar que de lo planteado en el objetivo específico 1, sobre el diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección, se concluye que:

El proceso de reclutamiento tiene como fortalezas, los modelos aplicados en cuanto al tipo de reclutamiento, ya que se aplica el interno y el externo, además, los medios empleados para aplicarlo son óptimos, ya que indicadores básicos que debe utilizar el analista de Recursos Humanos y su gerente son la evaluación del desempeño y el perfil curricular, estableciendo finalmente en el trabajador el proceso de reclutamiento y la motivación laboral para la captación del personal a contratar en el cargo vacante.

El reclutamiento externo, se considera óptimo y eficiente porque en él se emplean los medios más confiables y veraces tales como: la prensa local y nacional, los sitios web de la empresa y asociados con reclutamiento laboral, contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, universidades, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela (EMPRESA CERVECERA-INCE), conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, así como también, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua para la captación del personal.

Los medios antes señalados, permiten a los aspirantes a los cargos vacantes tener accesibilidad inmediata y criterio de elección, esto debido a que el contenido publicado de las ofertas de trabajo contienen la mínima información requerida para los cargos vacantes, cumpliendo esto efectivamente con las necesidades de la empresa estudiada.

En el orden de ideas antes mencionadas, se concluye que el proceso de selección presenta ciertas debilidades no afirmadas por el personal de la gerencia de Recursos Humanos pero si por el personal de las gerencias de planta que integró la muestra seleccionada, y entre las mismas se pueden mencionar: la aplicación más efectiva de los siguientes indicadores de esta gestión: Estudio de solicitud de empleo, aplicación de exámenes teórico-prácticos de capacidad, destreza y habilidades, aplicación de una entrevista final.

En cuanto al objetivo 2, relacionado con describir la situación actual del proceso de inducción en la empresa cervecera en estudio, se concluye que este sigue el modelo ideal, porque imparte el conocimiento de todos los aspectos generales que el recurso humano necesita conocer de la empresa para la que labora, es decir: Misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, ascensos, fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados, no obstante, la debilidad presente en este proceso, es el control estricto y consecutivo en el tiempo de reforzar estos conocimientos, ya que una minoría afirmó no conocerlos. Aunque en lo particular se infiere en que conozca solo parte de ellos o haya olvidado algunos.

En relación al objetivo específico 3, las debilidades del proceso de captación, fueron determinadas con ligeras deficiencias en el proceso de selección e inducción, ya que una minoría de los empleados y obreros encuestados (dos a siete por ciento, 2 a 7%), manifestaron no haber experimentado algunos indicadores del proceso de selección, es decir, no le fue aplicado una entrevista inicial, estudio de solicitud de empleo, ni una prueba teórica o práctica de capacidad, destreza y habilidades ni una entrevista final. En el mismo orden de ideas, esta minoría también manifestó que en el proceso de inducción no adquirió conocimientos ni fue capacitado, es decir, no adquirieron o simplemente olvidaron y no les han sido reforzados los conocimientos fundamentales sobre la empresa, es decir, no recibió una efectiva orientación general sobre las funciones que

desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta

En cuanto al objetivo general establecido para la empresa cervecera en este estudio, se concluye, que el proceso de captación enmarcado en el reclutamiento, selección e inducción de personal, sigue en líneas generales, los modelos actuales requeridos para una eficaz gestión administrativa del recurso humano, y que según lo establecido en las bases teóricas citadas en el presente estudio (Chiavenato 2007,1999,entre otras) , son los patrones a seguir para el cumplimiento de los objetivos fundamentales de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, esto se traduce en una fortaleza para la gerencia de recursos humanos de dicha empresa.

Pero cabe destacar, que existen ciertas debilidades en dicho proceso de captación, las cuales son asociadas a los movimientos numerosos y violentos durante el reclutamiento interno, que por razones de urgencia en la necesidad de ocupar una vacante y que el trabajador aspirante demuestre capacidad inmediata, el personal de la gerencia de Recursos Humanos, no considera necesario o no dispone del tiempo para la aplicación de todos los indicadores de gestión de los procesos de selección e inducción, entre los cuales cabe una vez más destacar: entrevista inicial, estudio de solicitud de empleo, ni una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades ni una entrevista final en el proceso de selección, así como: El conocimiento de todos los aspectos generales que el recurso humano necesita conocer de la empresa para la que labora, es decir, misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, ascensos, fuerza laboral (Obreros-Empleados),miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados, durante el proceso de inducción.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a los resultados obtenidos se recomienda:

1. Aplicar mayor seguimiento y control, en los indicadores de la gestión del proceso de selección, con una frecuencia mensual, donde el analista de recursos humanos avalado por su respectivo gerente o jefe inmediato, estudie exhaustivamente en el personal procedente del reclutamiento interno, quienes carecen de: estudio de solicitud de empleo, aplicación de exámenes teórico-prácticos de capacidad, destreza y habilidades y aplicación de una entrevista final.
2. Aplicar mayor seguimiento y control en los indicadores de la gestión del proceso de inducción, con una frecuencia mensual, donde el analista de recursos humanos avalado por su respectivo gerente o jefe inmediato, estudie exhaustivamente quienes no adquirieron eficazmente los conocimientos generales de la empresa, es decir: Misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama general, reglamentos internos, derechos y deberes, premios, sanciones, disciplina, ascensos, fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados. Para ello, debe aplicarse una test de conocimientos mensual (digitalizado o impreso) en todo el personal promocionado o trasladado por reclutamiento interno.
3. Proponer herramientas de control mensual, que le permita a los analistas de recursos humanos visualizar y mejorar las debilidades observadas en los proceso de selección e inducción, tales como, cuadros estadístico de control, que permita evaluar mensualmente cada indicador de selección e inducción que no haya sido aplicado eficientemente en la nómina.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias Guillermo. (1999). **Metodología de la Investigación**. Editorial Prentice Hall. México.

Balestrini Mirian (1998) .**Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas: Venezuela:

Balestrini Mirian. (2006)**Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Venezuela: Consultores Asociados. Servicio Editorial.Caracas: Venezuela:

Canivell Guillermo. Y Rivero Sergio. (2008).**El Proceso de Formación y Capacitación en la Gestión de Recursos humanos, propuesta de políticas significativas**.Documento en línea disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml>. [Consulta: 2014, Junio 23]

Chiavenato Idalberto. (1993). **Administración de Recursos Humanos**.Edición: 3era.Editorial: Mc Graw-Hill de México

Chiavenato Idalberto. (1999). **Administración de Recursos Humanos**.Edición: 5ta.Editorial: Mc Graw-Hill de México

Chiavenato Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos**.Edición: 8va.Editora: Mc Graw-Hill: México

Del Valle Rebeca. (2006). **Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**.Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>. [Consulta: 2014, Junio 23]

Hernández Roberto.; Fernández Carlos. Y Baptista Lucio. (2000).**Metodología de la Investigación**.3era Ed.Mc Graw-Hill Editorial Interamericana: México

Hurtado José (2000). **Metodología de la investigación holística**. IUTP. Sypal.

Hurtado José (1998). **Metodología de la investigación holística (población y Muestra)** IUTP. Sypal.

Martin Alberto. (1997), **Criterios Metodológicos de la INVESTIGACIÓN**. Documento en línea disponible en: [http:// www. UNIMET. HTM](http://www.UNIMET.HTM). [Consulta: 2014, Junio 23]

Martín Alberto. (1997).**La investigación documental**. Editorial Prentice Hall. México.

Meza Oscar. (2003) **Guía para elaborar el Marco Metodológico** Disponible en: [http:// www. SLIDESHARE. NET](http://www.SLIDESHARE.NET) [Consulta: 2014, junio 23]

Morales, Víctor. (1979), **Métodos de investigación educativa**. Barcelona. Ceac

Morales Eduardo. (2010).**Análisis de los procesos operativos de la dirección de recursos humanos de la UCLA en los niveles de planificación, dirección y control**". **Presentado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Coordinación de Maestría y Gerencia empresarial)**.Trabajo especial de grado publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

Natera Mayerlin (2012). **Análisis del Proceso de Selección del Personal que labora para la Coordinación General de Mercado de Alimentos, Ubicado en Maracay, Edo. Aragua**". Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad de Carabobo. Aragua

Nava David (2011) **Análisis de la Promoción para la Asignación de Cargos al Personal Interno, por el Departamento de Recursos Humanos de IPOSTEL Región Centro Llano, Ubicado en Maracay, Edo. Aragua**". Trabajo Especial de Grado Publicado. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial – Sede Maracay

Paternina Yenni (2009). **Selección del Personal Operativo de la Policía Municipal del Municipio Maracaibo Bajo el modelo de Competencias**. Trabajo Especial de Grado Publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo, 2009.

Sabino Carlos (2000).**El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo**

Sierra Román. (2004). **Técnicas de investigación social.Teoría y ejercicios**. 3era Ed. Madrid: Paraninfo.

Tamayo y Tamayo Mario (1998) **El Proceso de la Investigación Científica: Fundamentos de Investigación 1998** LIMUSA - WILLEY, D.F., MEXICO, 3ª edición

Tamayo y Tamayo Mario (2006) **El Proceso de la Investigación Científica**2006Limusa, D.F., México, 4a. ed. 3

Petit Néstor. (2011), **Formación Integral para el Desarrollo del Recurso Humano que labora en el Área de Servicio al Cliente (Caso Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.)**".Trabajo Especial de Grado Publicado.Universidad de Carabobo. Aragua

## **ANEXOS**



**ANEXO A**  
**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS EN CERVECERIA REGIONAL C.A

Estimado Trabajador (a):

A continuación encontrará un cuestionario diseñado para recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación titulada **PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO ARAGUA**, lo cual contribuirá a evaluar los procesos de selección de personal que se desarrollan en la Organización, cuyos resultados permitirán establecer estrategias a los fines de optimizar dichos procesos de acuerdo a los hallazgos propios de la Investigación. Dicha Investigación será igualmente presentada por la Autora en la Universidad de Carabobo, como Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

La información suministrada por usted es muy importante, y solo será utilizada para los fines antes mencionados, por lo que se le pide que sea claro y preciso en sus respuestas.

Muchas Gracias

Instrucciones:

- a) A continuación encontrará una serie de afirmaciones con respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que desarrolla la Empresa. Por favor lea detenidamente cada una y responda sí o no de acuerdo a su opinión con respecto a cada ítem.
- b) Las preguntas N° 2 y 5 son preguntas abiertas, por favor utilice el reverso de la hoja para escribir su respuesta.
- c) No es necesario que se identifique. No escriba su nombre.
- d) Lea cuidadosamente.
- e) Seleccione sólo una alternativa para cada pregunta.

Cualquier duda consulte al encuestador.

Ítems Nº	Contenido	Alternativas	
		SI	NO
1	La empresa realiza reclutamiento interno		
2	Que medios utiliza esta gerencia para el reclutamiento interno	*	
3	Considera importante que se haga reclutamiento interno		
4	La empresa realiza reclutamiento externo		
5	Que medios utiliza para el reclutamiento externo	*	
6	Considera importante que se haga reclutamiento externo		
7	Durante el proceso de selección, esta gerencia utiliza métodos que incluyan indicadores como: estudio de mercado, entrevista inicial, prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades		
8	Durante el proceso de inducción, esta gerencia capacita al personal en el conocimiento de los siguientes aspectos de la empresa: Misión, Visión, Filosofía, Objetivos, Organigrama General, Reglamentos Internos, Derechos y deberes, Premios, sanciones, disciplina, Ascensos, Fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados		
9	Considera que el Proceso de Reclutamiento aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del Recurso Humano		
10	Considera que el Proceso de Selección aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del Recurso Humano		
11	Considera que el Proceso de Inducción aplicado por esta gerencia es el modelo ideal de la Gestión Administrativa del Recurso Humano		

\*Respuestas abiertas al criterio del encuestado

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LAS GERENCIAS DE PLANTA EN UNA EMPRESA CERVECERA

Estimado Trabajador (a):

A continuación encontrará un cuestionario diseñado para recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación titulada **PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. EDO. ARAGUA**, lo cual contribuirá a evaluar los procesos de selección de personal que se desarrollan en la Organización, cuyos resultados permitirán establecer estrategias a los fines de optimizar dichos procesos de acuerdo a los hallazgos propios de la Investigación. Dicha Investigación será igualmente presentada por la Autora en la Universidad de Carabobo, como Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

La información suministrada por usted es muy importante, y solo será utilizada para los fines antes mencionados, por lo que se le pide que sea claro y preciso en sus respuestas.

Muchas Gracias

Instrucciones:

- a) A continuación encontrará una serie de afirmaciones con respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que desarrolla la Empresa. Por favor lea detenidamente cada una y responda sí o no de acuerdo a su opinión con respecto a cada ítem.
- b) Las preguntas N° 2 y 5 son preguntas abiertas, por favor utilice el reverso de la hoja para escribir su respuesta.
- c) No es necesario que se identifique. No escriba su nombre.
- d) Lea cuidadosamente.
- e) Seleccione sólo una alternativa para cada pregunta.

Cualquier duda consulte al encuestador.

Ítems N°	Contenido	Alternativas	
		SI	NO
12	Durante el proceso de selección se le aplicó un estudio de la solicitud del empleo		
13	Durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista inicial		
14	Durante el proceso de selección se le aplicó una prueba teórica o practica de capacidad, destreza y habilidades		
15	Durante el proceso de selección se le aplicó un examen médico		
16	Durante el proceso de selección se le aplicó una entrevista final		
17	Durante el proceso de selección la gerencia de recursos humanos le exigió la firma de un contrato		
18	Durante el proceso de inducción adquirió conocimientos sobre los siguientes aspectos de la empresa: Misión, Visión, Filosofía, Objetivos, Organigrama General, Reglamentos Internos, Derechos y deberes, Premios, sanciones, disciplina, Ascensos, Fuerza laboral (Obreros-Empleados), miembros directivos, jefes inmediatos y subordinados		
19	Considera eficiente el proceso de Reclutamiento que realiza la empresa		
20	Considera óptimo el proceso de Selección que realiza la empresa		
21	Considera óptimo el proceso de Inducción que realiza la empresa		

\*Respuestas abiertas al criterio del encuestado

### Instrucciones para la validación del instrumento

A continuación se presentan algunas consideraciones para llenar la tabla matriz de validez de contenido del cuestionario que se aplicara a los trabajadores de una Empresa Cervecera.

Por favor, lea el instrumento y marque con una (X), de acuerdo con su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y por ende con los indicadores de las variables.
REDACCIÓN	Es la interpretación univoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso de vocabulario técnico.
ADECUACIÓN	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el ámbito de trabajo del entrevistado.

La escala a utilizar es la siguiente:

E: EXCELENTE	El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.
MB: MUY BUENO	El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.
B: BUENO	El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R: REGULAR	El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D: DEFICIENTE	El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta, y en caso contrario dejar en blanco el espacio correspondiente.

**Tabla Matriz de Validez de Contenido.**

**(Evaluación de Ítems).**

Ítems	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															



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



VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad número \_\_\_\_\_, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (Entrevista semi estructurada, Cuestionario y observación directa) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **“PROCESO DE CAPTACIÓN: CASO EMPRESA CERVECERA. ESTADO ARAGUA”** presentado por:

**Fermín Luismar, C.I.:**

Cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_



**ANEXO B**  
**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

N	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K										
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0									
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0									
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0									
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0									
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0									
6	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	0,27272727									
7	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	0,27272727									
8	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0,27272727									
9	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0,27272727									
10	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0,27272727									
11	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0,27272727									
12	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	0,25454545									
13	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0,27272727									
14	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	0,27272727									
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0									
16	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0,27272727									
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0									
18	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	0,27272727									
19	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	0,27272727									
20	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	0,27272727									
21	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	0,27272727									
												3,8 SUMA VARIANZA C/ITEM									
												11,4181818 VARIANZA TOTAL									
Totales																					
												CONFIABILIDAD									
												0,81-1,00		Muy Alta		n=21 ítems		n/n-1		1,05	
												0,61-0,80		Alta		cociente= suma var cada ítem/var tot		0,3328			
												0,41-0,60		Moderada		1-cociente		0,6672			
												0,21-0,40		Baja		Alfa de Cronbach		0,70056		ALTA	
												0,01-0,20		Muy Baja							

