



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



**Señores:**

**Consejo de escuela de Relaciones Industriales**

Por medio de la presente hacemos de su conocimiento que por motivo al cierre de la empresa donde realizamos nuestro proyecto de investigación nos hemos visto en la necesidad de modificar el título definitivo de nuestro Trabajo de Grado.

**TITULO ORIGINAL:**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS, LÁCTEOS Y VÍVERES UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”.**

**TITULO DEFINITIVO Y PROPUESTO:**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”.**

Sin más que hacer referencia.

**Atentamente:**

**Perdomo C. Maria C.**  
**C.I. 15.977.042**

**Reyes C. Karin C.**  
**C.I. 15.949.509**

**Tutora:**

**Ana Perlasca**  
**C.I. 4.195.222**



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



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutora: Ana Perlasca

Línea de Investigación: Gestión de las Personas.

Autoras:

Perdomo, María CI: 15.977.042

Reyes, Karin CI: 15.949.509

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Enero 2015



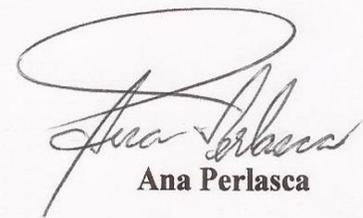
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Yo, Ana Perlasca, portadora de la cédula de identidad número 4.195.222, en carácter de profesor tutor de este trabajo de investigación hago constar mi aprobación y consentimiento para su entrega final.

  
**Ana Perlasca**

**Bárbula, Enero de 2015**



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo**, presentado por las bachiller; Maria C. Perdomo C., titular de la C.I: 15.977.042, y Karin C. Reyes C., titular de la C.I: 15.949509; para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO.

Apellidos	Nombres	C.I.	Firma
FERRER	SERVLO T.	4460371	
PERLASCA N.	ANA C.	4.195.222	
ILYIA	LUIS	7.090.287	

Bárbula, Febrero 2015

## **DEDICATORIA**

*A ti mi señor Jehová te dedico el triunfo de todo el esfuerzo y perseverancia que tuve para cursar cada una de las materias que engloba la carrera y todo el tiempo que me tome para lograr hoy por hoy ser una profesional en la carrera de Relaciones Industriales, indudablemente sin ti jamás lo hubiese logrado.*

*Se lo dedico a uno de los tesoros más grande y bendito que me ha podido dar Dios, mi hermoso hijo **JOHNNY A. MOLINA P.** y que gracias a su existencia me sobran motivos para luchar cada día con perseverancia, optimismo y mucho amor.*

*A mis bellos padres **JANETH COTTE, ALIRIO PERDOMO Y ALEXIS GARCIAS** por darme una excelente crianza, por ser flexibles cuando se podía y por ser estrictos como se requería. Hoy por hoy tengo claro lo que quiero de la vida y eso se lo debo a ustedes.*

*Dedicado a mis adorables hermanos **ANTONIO PERDOMO, JHONY PERDOMO** y **ALEXANDER PERDOMO** por apoyarme grandemente a lo largo de mi carrera, por su unión y comprensión a cada instante.*

*A mis abuelos **HERMINDA ESCABRISA** y **OSWALDO CARDENAS**, se los dedico en agradecimiento por el enorme apoyo incondicional que me prestaron en mi trayecto de estudiante.*

*A todos ellos y a los que no nombre pero que están en mi pensamiento y en mi corazón, ofrezco el resultado de uno de mis esfuerzos más luchados.*

*Con mucho amor para toda mi Familia*

**MARIA C. PERDOMO C.**

## **DEDICATORIA**

*A **Dios** todo poderoso, por siempre guiar mi camino.*

*A mis Padres **Argenis Reyes** y **Hercilia Clavijo de Reyes**, por darme la vida, su apoyo y sembrar en mí buenos valores.*

*A mis hijos: **Valleria De los Ángeles** y **Santiago David**, para que tengan en cuenta que no hay nada imposible de realizar si lo quieren con todo su corazón, los obstáculos que se les presenten son para superarlos y aprender de ellos, sigan adelante (como el cuento de las ranitas).*

*A mi cielo **Eduardo Figueira**, por su ayuda, apoyo y darme ánimos cuando más lo necesité.*

*A mi hermana **Kattynis Reyes** por ser ejemplo para mí.*

**REYES C. KARIN C.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Padre en el nombre de Jesucristo, te doy las gracias primeramente porque de ti ha dependido y dependen mis amaneceres, mi salud, mi fortaleza y mis fuerzas para luchar cada día por mis objetivos trazados, tuyo es mi logro, ya que sin tu ayuda y guía no hubiese podido lograrlo y convertirme hoy en licenciada en Relaciones Industriales.*

***JOHNNY A. MOLINA P.** Mi hijo, mi pedacito de cielo gracias por iluminarme la vida, por hacer cada uno de mis días el motivo de luchar con perseverancia y optimismo, por aportar cada día un grano de arena de amor, unión, felicidad en nuestro proyecto de vida.*

*A mis padres queridos **JANETH COTTE** y **ALIRIO PERDOMO, ALEXIS GARCIAS**, Gracias por ser mi fuente de apoyo en todo momento para así desarrollarme como persona y profesional y a mis adorables hermanos **ANTONIO PERDOMO, JHONY PERDOMO** y **ALEXANDER PERDOMO** por apoyarme grandemente a lo largo de mi carrera.*

*A la Profesora **ANA PERLASCA** altamente agradecida por el enorme apoyo incondicional que me presto en mi trayectoria de estudiante y así culminar mi trabajo de grado con excelente éxito. A la **UNIVERSIDAD DE CARABOBO** quien junto a todo su equipo de profesionales como lo es la Prof. Nilda Chirinos, Prof Servio Tulio y personal obrero contribuyeron en mi formación académica y personal.*

*A todos mis compañeros de estudios quienes siempre compartieron conmigo y ayudaron a que lograra mi meta.*

**Gracias..!**

**MARIA C. PERDOMO C.**

## **AGRADECIMIENTO**

*A **Dios** por sus infinitas bendiciones y guía.*

*A mis Padres **Argenis Reyes** y **Hercilia Clavijo de Reyes**, por su paciencia, amor y apoyo para verme realizar esta meta.*

*.A mis hijos **Valleria De los Ángeles** y **Santiago David**, por ser mi motivación para cumplir esta meta.*

*A **Eduardo Figueira**, por su ayuda, empuje y paciencia*

*A mis hermanos **Kattynis Reyes**, **Argen Reyes** y mi cuñado **Yamil Asfur** por su ayuda.*

*A la Empresa por abrirnos sus puerta para realizar nuestro trabajo de grado.*

*A nuestra Tutora **Ana Perlasca**, la Profesora **Nilda Chirinos** y el Profesor **Servio Tulio Ferrer** por su guía y ayuda en el desarrollo de nuestro trabajo.*

***¡Muchas Gracias!***

**REYES C. KARIN C.**



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



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autoras:** Perdomo, María y Reyes, Karín

**Tutor:** Prof. Ana Perlasca

**Fecha:** Enero, 2015

**RESUMEN**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de elementos constituido por políticas, normas, procedimientos y pruebas programadas para el procesamiento de información relativa a la selección de los aspirantes recomendables para el ingreso y contratación de personal. El objetivo general de la investigación es analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar los procesos en apoyo a los objetivos empresariales; la cual debido a su ejecución hemos hecho una exhaustiva comparación con la teoría de los procesos y lo utilizado en la organización, con el fin de proponer recomendaciones para su mejora. La naturaleza de la investigación es un estudio de campo, descriptivo, apoyado en investigación documental. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la entrevista de preguntas cerradas y selección múltiple aplicada a los gerentes encargados de realizar la requisición de personal, con el fin de diagnosticar el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Se sugiere optimizar del proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección, Proceso.



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



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autoras:** Perdomo, María y Reyes, Karin

**Tutor:** Prof. Ana Perlasca

**Fecha:** Enero, 2015

**SUMMARY**

The process of recruitment and selection of staff is a set of elements consisting of policies, standards, procedures and scheduled for processing information concerning the selection of the recommended applicants for admission and recruitment tests. The overall objective of the research is to analyze the process of recruitment and selection of staff is applied in a company dedicated to the manufacture and sale of tires for motor vehicles located in Carabobo state, in order to improve processes in support business objectives; which due to its implementation have made a thorough comparison with the theory and processes used in the organization, in order to propose recommendations for improvement. The nature of the research is a field study, descriptive, supported by documentary research. The interview technique of closed questions and multiple choices applied to managers responsible for carrying out the requisition of staff, in order to diagnose the operation of the recruitment and selection of the company was used for data collection. It is suggest optimizing the process of recruitment and selection of staff.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Process.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	18
Objetivos	21
Justificación de la Investigación	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	24
Bases Teóricas	29
Definición de Términos Básicos	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	54
Estrategia Metodológica	54
Cuadro Técnico Metodológico	55
Técnicas e instrumentos de recolección de información	57
Población y Muestra	57

Validez	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	59
<b>CONCLUSIONES</b>	96
<b>RECOMENDACIONES</b>	99
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	102
<b>ANEXOS</b>	
<b>A.</b> Constancia de Validación	
<b>B.</b> Instrumento de recolección de la información (Entrevista)	
<b>C.</b> Procedimiento de calidad para la selección de personal	
<b>D.</b> Formato de Requisición de personal	
<b>E.</b> Formato de Chequeo de referencia laboral	
<b>F.</b> Formato de Entrevista 1	
<b>G.</b> Formato de Entrevista 2	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Técnicas para Reclutar Candidatos. (2013)	36
2. Cuadro Técnico Metodológico	55
<b>3. Políticas de reclutamiento</b>	60
4. Normas de reclutamiento	61
5. Pasos para el reclutamiento	62
6. Procedimiento para realizar requisiciones	63
7. Tipos de reclutamiento	64
8. Proceso administrativo del reclutamiento interno	65
9. Medios y/o fuentes utilizados para el reclutamiento externo	67
10. Responsables de llenar el formato de requisición de personal	70
11. Responsables de aprobar el formato de requisición de personal	72
12. Responsable de autorizar el reclutamiento	74
13. Indicadores en el proceso de reclutamiento de personal	75
14. Políticas de selección de personal	76
15. Normas de selección de personal	77
16. Pasos para la selección de personal	78
17. Planillas de solicitud de empleo	80
18. Entrevista aplicada para la selección de personal	81
19. Tiene el entrevistador claramente definido los perfiles de cargo	82

20. Oportunidad de hacer test y pruebas de selección	83
21. Pruebas de selección utilizadas	84
22. Quién evalúa o analiza las pruebas	85
23. Notificación de los resultados de la entrevista y pruebas de selección	86
24. Realizan examen médico pre-empleo	87
25. En la empresa labora un médico ocupacional	88
26. Chequeos de antecedentes laborales	89
27. Notificación de riesgos del cargo	90
28. Responsables de realizar la selección final	91
29. Partida presupuestaria del proceso de reclutamiento y selección	92
30. Indicadores en el proceso de selección de personal	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRAFICO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección	47

## INTRODUCCION

En la actualidad los estudios desarrollados en el campo de las ciencias administrativas demuestran que el factor esencial de una organización es el capital humano; por este motivo se considera al talento humano como un elemento vital que genera eficiencia. A partir de un plan de reclutamiento y selección se promueve el ingreso de personal capacitado que desarrolle sus destrezas y habilidades y sea capaz de construir un alto nivel de compromiso entre este y la empresa, logrando conformar la Visión Empresarial establecida.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito fundamental analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo, mediante el diagnóstico e interpretación de la información obtenida en base a la observación directa, documentación recogida y las entrevistas realizadas al personal involucrado en este proceso, generando conclusiones basadas en estas y proponer mejoras para su implementación,

La finalidad de este Trabajo de Grado es proporcionar avances dentro del marco del funcionamiento empresarial, ya que se brindará información necesaria para obtener el candidato idóneo para los diferentes puestos de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación se plantea las normativas de los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo presentando la siguiente estructura:

Capítulo I: EL PROBLEMA: se refiere a la identificación de la problemática existente dentro de la organización, los objetivos de la investigación, la justificación y la importancia de la misma.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL: contempla la fundamentación teórica de la investigación, a través de los antecedentes de estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO: se refiere a la Naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de la información, finalizando con la población y la muestra.

Capítulo IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Y para culminar las CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad la evolución de aspectos sociales, tecnológicos, económicos y filosóficos que se están produciendo de manera vertiginosa, justifican la necesidad de implementar un modelo eficaz de gestión del talento humano en las organizaciones, basadas en procesos integrados para lograr mayor competitividad, de manera que la organización realice con efectividad sus procesos con un sistema de trabajo orientado a lograr una gestión ajustada a las exigencias de la sociedad.

Chiavenato. I, (2009: 102) Define la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Las organizaciones en la actualidad tienen la necesidad de integrar trabajadores capaces de hacerlas productivas, los trabajadores por igual manifiestan su deseo de laborar en aquellas que se identifiquen con la satisfacción de sus necesidades, unificando esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales e individuales. Nace así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que le permitan ejecutar con eficiencia y eficacia los diversos trabajos presentes en la organización.

Es por ello, que la gerencia de recursos humanos representa un papel fundamental durante este proceso, ya que tiene la posibilidad de hacer un uso adecuado de las técnicas de reclutamiento y selección del personal, frente a la

discreción y el manejo de las pruebas de selección; las cuales construyen una base de datos valioso para la organización. Siendo necesario revisar funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desarrollo organizacional.

Uno de los precursores de las ideas de administración y selección del recurso humano fue Frederick W. Taylor. (1911) quien en sus ideas generales nos describe que hay que seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, enseñarles técnicas eficientes y coordinación del trabajo y la productividad además de conocer estímulos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores.

Afirmando según: Bohlander. G, Snell. S y Sherman. A, (2001: 139). El Reclutamiento “Es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”

Por su parte Chiavenato. I, (1990:201) Afirma que selección: “Puede definirse como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existente en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal”.

Por otro lado, Villegas. J, (1998) hace referencia a dos aspectos fundamentales que deben tener la selección:

El primero, consiste en la diferenciación que hay que establecer entre los solicitantes, determinando aquellos que poseen las características para un trabajo determinado y aquellos que no la poseen; el segundo se refiere a la clasificación de los solicitantes en término de las clasificaciones obtenidas, desde la más alta al más bajo.(p. 116).

Se puede decir que los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua y para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes que proporcionen de modo adecuado el proceso de selección.

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.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

En este orden de ideas, la empresa objeto de estudio cuenta con un buen procedimiento de reclutamiento y selección del personal, sin embargo no escapa de la necesidad de mejorar su proceso, para lograr eficiencia en el logro de los objetivos; entre las debilidades que se identificaron esta el que no se cuenta con un procedimiento en el proceso de reclutamiento. A pesar de ser una organización estable en cuanto a la rotación de personal se considera necesario establecer este procedimiento en dicho departamento.

De acuerdo con la situación planteada, surgen las siguientes interrogantes para dicho estudio:

¿Se manejan a cabalidad los lineamientos y normas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos de vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo?

¿La ausencia de un procedimiento para el reclutamiento de personal ha impedido cumplir eficientemente los objetivos empresariales?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el proceso de reclutamiento y selección que tiene la empresa?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar los procesos en apoyo a los objetivos empresariales.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo.
- ❖ Determinar las fortalezas y debilidades del proceso reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

- ❖ Sugerir mejoras para el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

### **Justificación de la Investigación**

Las empresas se ocupan de orientar a su personal del área de reclutamiento y selección debido, a que de éste va a depender la elección de personas capacitadas para ejercer un cargo dentro de la organización que la puedan llevar a realizar sus metas y objetivos.

En esta investigación se tiene como objetivo principal analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo, y así sugerir mejoras que produzcan un impacto positivo dentro de la empresa.

Así mismo, esta investigación pretende contribuir a la solución de fallas o problemas presentados en los procesos de reclutamiento y selección de personal, sirviendo además como referencia para otras investigaciones que al igual que esta, requieren optimizar los procesos de captación y selección del capital humano que ingresa a la organización.

De esta forma el estudio es de vital importancia, ya que permitirá que el reclutar y seleccionar el capital humano se realice de una manera procedimentada para escoger los candidatos adecuados a los requisitos de los puestos de trabajo.

El aporte que tiene esta investigación es conocer y diagnosticar la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado por una empresa nacional e internacional en el ramo de fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores, como ventaja competitiva. Además de identificar brechas existentes y adquirir conocimiento para elevar su nivel de competencia.

Esta investigación permitirá marcar un punto de partida para próximas investigaciones relacionadas con el área de reclutamiento y selección de personal, para los temas de Relaciones Industriales en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, así como para otras universidades, permitiendo de esta manera desarrollar los conocimientos en el área, avanzar como profesional y representar la aplicación de los procesos de hoy en día.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En este capítulo se exponen teorías, investigaciones y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se fundamenta el estudio. Balestrini A, M. (2010) expresa que la fundamentación teórica,

Determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador en cuanto analizar la realidad objeto de estudio acuerdo a una explicación pautada por conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema. (p. 91)

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

Dentro de toda investigación, es necesario presentar las diversas bases documentales que la sustentan, a continuación se muestran todos aquellos trabajos que anteceden y basan el presente documento, con la finalidad de señalar los puntos que se tomarán como referencia para la realización del trabajo especial de grado.

Trabajo de grado titulado: **Prácticas de Reclutamiento y Selección aplicadas en dos empresas del ramo alimenticio del estado Carabobo - Municipio San Joaquín, a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Caso: Empresa Nacional y Empresa Multinacional.** Cuyo año de realización fue en 2011, desarrollado por Franco K y Sánchez A. Presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Cabe destacar, que el objetivo general de la investigación fue el Analizar las prácticas de Reclutamiento y selección de personal, aplicadas por dos empresas del ramo alimentos y bebidas establecidas en el Estado Carabobo- San

Joaquín a fin de conocer su importancia como ventaja competitiva. Caso: Una Empresa Nacional y Otra Multinacional. Para lo cual se realizó un estudio de tipo descriptivo, ya que se pretendió describir cómo se presenta el fenómeno. Según el diseño, la investigación se basa en una revisión documental por la manera como está abordada. La muestra utilizada fue de tipo no probabilística, abordado por una entrevista semi estructurada, donde se comprobó que las prácticas de reclutamiento y selección adoptadas no son las mismas para ambas empresas, destacándose que no es la práctica como tal lo que hace la diferencia, sino la manera como éstas es implementada.

Se llegó a la conclusión que se debe reflexionar y contextualizar qué prácticas son asumidas por las organizaciones en el área de recursos humanos que sean competitivas.; Se recomienda captar e incorporar a la organización las necesidades humanas necesarias para llevar a cabo una estrategia definida, requiriendo una mayor precisión dentro de un entorno exigente como el que circunda en la actualidad, ya que por ser éste la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional, implica el riesgo de admitir personas no idóneas que retardan el proceso funcional de la organización en lugar de realizar aportes.

Entre los aportes se infiere que los métodos de reclutamiento y selección basados en las necesidades reales de la empresa, fomentan el desarrollo total de la calidad, eficiencia y efectividad productiva en las organizaciones, además de potenciar programas de reclutamiento y selección donde se establezcan las habilidades, capacidades y destrezas que deben cumplir tanto la directiva de la organización como los empleados de cargos medios y base, teniendo en cuenta por supuesto en las descripciones de cargo de los diferentes puestos de trabajo.

En el trabajo especial titulado: **Modelo de reclutamiento y selección basado en competencias en una empresa de vigilancia privada** el cual fue realizado en

2010, por Carolino, A. Chacón, Y. y Perdomo, L. Presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Cabe destacar, que el objetivo general de la investigación fue Proponer un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias para una empresa de vigilancia privada ubicada en la zona industrial de la ciudad de Valencia. Estado Carabobo. La población estuvo constituida por 500 miembros del personal que labora en la empresa de vigilancia privada de la zona industrial ubicada en Valencia, Estado Carabobo, distribuidos de la siguiente manera 410 oficiales de vigilancia privada, 30 miembros del personal operativo, 60 miembros del personal administrativo. Seguidamente se toma de cada uno de estos tres grupos una muestra representativa, haciendo lo que se denominó muestreo estratificado. Dicho estudio es de tipo descriptivo, realizándose una investigación documental lo cual sirvió de punto de apoyo para el desarrollo de la investigación, así mismo se hizo un análisis exhaustivo a la situación actual de la organización respecto a sus políticas de reclutamiento y selección.

Se pudo concluir en el estudio buscó contribuir con el diseño de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para los diferentes cargos que se pueden encontrar en los diversos niveles de la empresa objeto de estudio, de tal forma que permita elegir nuevos integrantes con una serie de estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial, haciendo parte de un sistema de gestión humana coherente con los planes estratégicos y con la creencia de que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.

Por otra parte, el estudio es un aporte a la investigación ya que explica que las organizaciones deberían utilizar dentro de sus estrategias organizacionales competencias como el proceso de reclutamiento y selección de personal como base

para los programas de inserción laboral que permitan elaborar perfiles adaptados a los requerimientos de cada cargo, y ubicar a los candidatos ideales para dichas funciones.

En el trabajo especial titulado: **Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a funcionarios de la escuela de policías del estado Carabobo (Escupol)**. Desarrollado en el año 2010, por Reyes, Z. en la Escuela de Policías del estado Carabobo y presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial. El objetivo general fue diseñar una propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a Funcionarios de la escuela de Policías del Estado Carabobo. Este proceso se inició desde la misma Institución, bajo la responsabilidad del departamento de captación y selección, de captar a los aspirantes más idóneos que se encargarán de la seguridad ciudadana, específicamente la del Estado Carabobo. El nuevo modelo policial propuesto en el Decreto Ley sobre Policía Nacional y Servicio Policial apunta en este sentido y dado que la policía es una instancia fundamental para la seguridad ciudadana, su aplicación y consolidación en el tiempo podría contribuir con ello, siempre que se respeten los principios de transparencia, coparticipación y consenso informado.

Entre las conclusiones obtenidas, en la Escuela de Policía del Estado Carabobo, conocida como una institución pública estatal al servicio de los ciudadanos, se admiten y capacitan agentes policiales que vienen a desempeñar sus funciones dentro de los límites geográficos del estado; éstos, tienen la responsabilidad de mantener, promover y prever la seguridad de la ciudadanía, razones que justifican la realización de una evaluación minuciosa al proceso de reclutamiento y selección de sus alumnos, que posean un perfil con características idóneas del personal policial requerido actualmente en el país.

Así mismo, esta investigación pretende contribuir a la solución de fallas presentadas en los procesos de captación y selección de personal, principalmente en organizaciones o instituciones relacionadas con procesos de vigilancia y prevención social; sirviendo además como referencia para otras instituciones de formación policial, sobre cómo pueden actuar para optimizar los procesos de captación y selección del capital humano que ingresa a la Institución. Es de vital importancia el estudio ya que permite que este proceso se realice de una manera ordenada en la escogencia del capital humano.

El trabajo de grado que lleva por título: **El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su Incidencia en la Productividad de la Empresa Charlestong Megafashion en la Ciudad de Ambato. Ecuador.** Realizado en el año 2009, por Santana, L. en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general busca Realizar el Proceso de Reclutamiento y Selección para mejorar el entorno laboral y la productividad de la empresa Charlestong Megafashion en la Ciudad de Ambato, Ecuador.

Entre las conclusiones la empresa no cuenta dentro de su estructura con la unidad de Talento Humano, razón por la cual, todas las actividades referentes al manejo de personal no se hace de una manera técnica. Existe centralización de actividades y toma decisiones en la gerencia, lo que ocasiona demora en los trámites y el consiguiente malestar del personal. En la empresa no se ha realizado procesos de reclutamiento y selección de personal, razón por la cual, el rendimiento y productividad no está en el nivel esperado. Aporta a la investigación que si no se determina la problemática presentada en las empresas públicas y privadas de los sectores económicos del país es básicamente el establecimiento de un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal que permita generar herramientas y técnicas idóneas para elegir personal acorde a los requerimientos organizacionales.

## **Bases Teóricas**

Según Bavaresco. A, (2006) las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador, el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias. En este contexto, la documentación a estudiar permite ampliar los conocimientos y dar fundamentos sólidos al desarrollo de soluciones para el problema en estudio.

### **❖ Gerencia de Recursos Humanos**

Según Núñez. A, (2014) se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores. Existen cinco temas importantes considerados en la Gerencia de Recursos Humanos, estos puntos son:

- a. Planificación de los Recursos Humanos
- b. Análisis y Diseño del Trabajo
- c. Reclutamiento y Selección
- d. Evaluación y Revisión del Desempeño
- e. Administración de Sueldos y Salarios

Por otra parte Champagne. A, (2014) infiere que todos estos puntos están estrechamente ligados, como funciones básicas en la gerencia de recursos humanos es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización, el análisis y diseño de puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, esto sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos

humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos. El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación y revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: tanto al empleado para ver su desempeño y para la organización evaluando que tan bien se ha realizado la selección y como se encuentra el puesto. En cuanto a la administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

Se puede decir entonces que la gerencia de recursos humanos cumple su gestión cuando administra el talento de manera exitosa. Disipar lo que se necesita, ejecutar y establecer el proceso de selección, incorporar y mantener al nuevo ingreso es el desafío actual de la gerencia de recursos humanos en las organizaciones.

#### ❖ **Administración de Recursos Humanos**

Según, Chiavenato. I, (2000:149) la define como: “Es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, entre otros.” En general lo estudiado por la administración de recursos humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimiento.

Definida también por Ceijas. M y Chirinos. N, (2014) como:

Una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planeando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan. (p. 28)

Igualmente Castillo. J, (1993) menciona que la administración de personal es aquel sistema administrativo que se constituye por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores se desenvuelvan en su máximo potencial dentro de la empresa u organización.

### **Objetivo de la Administración de Recursos Humanos**

El objetivo básico que persigue la función de la administración de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Según; Werther. W y Davis. K, (1999) El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

**Objetivos Sociales:** donde la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

**Objetivos Corporativos:** en este el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos

existe para servir a la organización contribuyéndole para ayudarla a cumplir con sus objetivos.

**Objetivos Funcionales:** En la cual se debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos Personales:** Según la cual la administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### **Propósito de la Administración de Recursos Humanos**

Castillo. J, (1993) menciona que el propósito de la administración de recursos humanos es el lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano.

Se puede decir que las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

## **Sistema de Administración de Personas.**

La administración de personal ocupa una serie de actividades claves, planteado por Chiavenato. I, (2000) como seis actividades o subsistemas de recursos humanos distribuidas de la siguiente manera:

\*Admisión de personas: Para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas.

\*Aplicación de personas: Donde se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, permitiendo orientar y acompañar el desempeño. Contiene diseño organizacional y de cargos, análisis de descripción de cargos, orientación de las personas y orientación del desempeño.

\*Compensación de las personas: Lleva las actividades dirigidas a incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

\*Desarrollo de las personas: Destinado a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye entrenamiento y desarrollo, desarrollo de las carreras y programas de cambio de comunicación e integración.

\*Mantenimiento de las personas: Dirigido a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Contiene la seguridad y calidad de vida, mantenimiento de las relaciones laborales y administración de la disciplina.

\*Evaluación de personal: aquellos procesos empleados para controlar y verificar las actividades de las personas y los resultados. Incluye base de datos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente la administración de recursos humanos se agrupa con otros elementos consintiendo así desarrollo de otros subsistemas dentro de él, enfocados primordialmente en las personas.

### ❖ **Reclutamiento de Personal**

Impulsar el proceso de reclutamiento, dependerá de la decisión operativa de la organización, es decir, no se tiene la autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión por parte de áreas que posee el cargo; quienes para oficializar un reclutamiento emiten una requisición de personal, es decir, un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún cargo vacante. Al recibir la requisición de personal, se debe verificar si esta es para reemplazar a un trabajador o para aumentar la nómina; esto debido a razones presupuestarias y para la determinación del perfil del cargo a solicitar.

Chiavenato. I, (2000:173) sostiene que reclutamiento es “un conjunto de procedimientos que tiende a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Por su parte, el autor Ivancevich. J, (2005), se refiere al reclutamiento como:

Las actividades de la organización que tienen que ver con el número, y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece. Así, el reclutamiento se relaciona directamente con la planeación y la selección de recursos humanos, además, de representar el primer contacto entre las organizaciones y los posibles empleados.  
(p.196)

Podemos decir entonces que el reclutamiento no es más que atraer, mayormente, una gran cantidad de candidatos posibles con capacidad de ocupar un puesto en la empresa solicitante.

El reclutamiento establece primordialmente los primeros pasos del proceso, donde se establecen pautas para un acercamiento bilateral entre el candidato y la organización. Durante este proceso, se hacen esfuerzos para informar plenamente a los solicitantes, respecto a la aptitudes requeridas para desempeñar el cargo y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a los candidatos.

Vértice B. M, (2008), puntualiza que el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización, establecido según política. Alegando además, que el proceso se apoya en la información interna que se maneja sobre el puesto a desempeñar. Por lo que, se debe analizar el puesto y definir el perfil, de acuerdo con los siguientes elementos y características necesarias a cubrir.

- Localización del puesto. (Denominación, área o departamento, al que se encuentre adscrito).
- Retribución y Compensación.
- Finalidad Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, entre otros).
- Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, entre otros).
- Recursos y entorno (herramientas, equipos, sistemas informáticos, entre otros).
- Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, entre otros).

No obstante, una vez realizado este análisis es importante evaluar e identificar donde buscar a la persona apta para desempeñarse en el cargo, tomando en cuenta las características de la vacante presentada; es decir la fuente, que representa las vías por las cuales la empresa puede abastecerse del personal requerido.

## Proceso de Reclutamiento

Cejas, M y Chirinos, N. (2013) expresan que:

La búsqueda de postulantes a una posición o cargo es un proceso profundo, por ello, en las actividades de reclutamiento y selección deben asegurar que los participantes evidencien valores, cualidades, competencias, potencial y aspiraciones. Conviene, entonces, utilizar todos los medios y técnicas disponibles (entrevistas, pruebas) que permitan evaluar el grado en que un candidato a empleo posea habilidades como: liderazgo, organización, planeación, toma de decisiones acertadas, análisis, comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo, gestor de cambio, emprendedor y proactivo; así como los conocimientos técnicos requeridos para la función a desarrollar.(p.55)

## Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

**Cuadro N° 1**  
**Técnicas para Reclutar Candidatos**

<b>Avisos de Prensa</b>	<b>Agencias públicas y privadas de colocación</b>
<b>Internet</b>	Empresas en búsquedas de ejecutivos
<b>Sindicatos</b>	Asociaciones profesionales
<b>Candidatos voluntarios</b>	Referencias de los trabajadores
<b>Instituciones educativas</b>	Subcontratación de trabajadores
<b>Agencias de colocación de empleo eventuales</b>	Viajes de reclutamiento a otras localidades
<b>Contrato con otras personas</b>	Archivo de elegible

Fuente: Chirinos, N. (2013)

## **Funciones de Reclutamiento**

Al reunir el mayor número de aspirantes; con el fin de poder escoger entre ellos, los que se someterán al proceso de selección; cabe destacar, que de esta concepción se derivan las siguientes funciones:

1. Asegurar que los puestos vacantes sean ocupados por las personas más calificadas en la empresa
2. Asegurar que el proceso externo se utilice después de las fuentes internas
3. Satisfacer las necesidades de personal
4. Reducir la rotación y ofrecer oportunidades al personal eficiente.

Es importante que los reclutadores comprendan las características requeridas para el cargo; como conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias, para lo cual deben estar capacitados. Los reclutadores tienen influencias en la decisión del solicitante a un cargo; debido a que muchas veces pueden mejorar el atractivo de un cargo en la organización. El éxito del proceso de reclutamiento depende de reclutadores entusiastas y competentes. Hay tres formas de reclutamiento; interno, externo y mixto.

## **Fuentes de Reclutamiento.**

Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen tres fuentes de reclutamiento: externo, interno y mixto.

Según Cejas M y Chirinos N. (2014: 56) “Son los medios a través de los cuales la organización orienta y divulga la existencia de las oportunidades de trabajo”.

Por otra parte Chiavenato I, (1990: 146) define el reclutamiento externo: “Cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas”.

De igual forma, Chiavenato I, (1990: 147) indica que “Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos”.

El reclutamiento mixto según Chirinos. N, (2009:56) “es aquel que abarca tanto fuentes internas y externas de recursos humanos”

### **Reclutamiento Interno**

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencias de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascenso de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (Carreras) de personal.

#### Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

#### Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina “principio de Peter”: Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

### **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### Técnicas Utilizadas en el Reclutamiento Externo

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa: Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable descubriendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (Películas, diapositivas, entre otros).
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
- Anuncios en diarios o revistas: El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.
- Agencias de Reclutamiento: Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.

#### Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal
- efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocido y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

#### **Reclutamiento Mixto**

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo

ascendido a la posición vacante. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

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

Plantear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse. Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos. Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen una entrevista inicial (de contacto). Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar

los candidatos viables al puesto. Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable. Lograr que los candidatos pasen por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que candidato contratar y que ofrecimientos deben hacerseles. (p. 40)

En resumen, el proceso de reclutamiento y selección, está conformado por un conjunto de pasos específicos y sistemáticos, para la búsqueda del candidato eficiente para ocupar el puesto de trabajo. La eficacia de procedimientos y cumplimiento de cada una de las etapas del reclutamiento y selección influye más allá de los resultados de la gestión del departamento de recursos humanos, pues se estima que una buena selección del personal puede reducir los tiempos y costos de la formación o capacitación del personal, disminuye la rotación externa, entre otras ventajas.

#### ❖ Selección de Personal

El proceso de selección suele constar de dos fases diferenciadas: las pruebas y las entrevistas. La primera fase se desarrolla en una o dos jornadas y suele consistir en de una serie de pruebas escritas, de una dinámica en grupo y de una o varias entrevistas personales.

Resulta importante señalar la definición de selección que plantean algunos autores:

Chiavenato, I. (2000) afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

Bohlander, G. Sherman, A. y Snell, S. (1999:128) lo define como “El proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”.

De igual manera García, M. (2001), define a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Éste sería un profesional con:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista o imprevista, sea inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

### **Principios de la selección de personal**

García, M. (2001), dice que es importante dar a conocer tres principios fundamentales que son:

#### **\*Colocación**

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los

recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Pero si un candidato no tiene las habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

#### \*Orientación

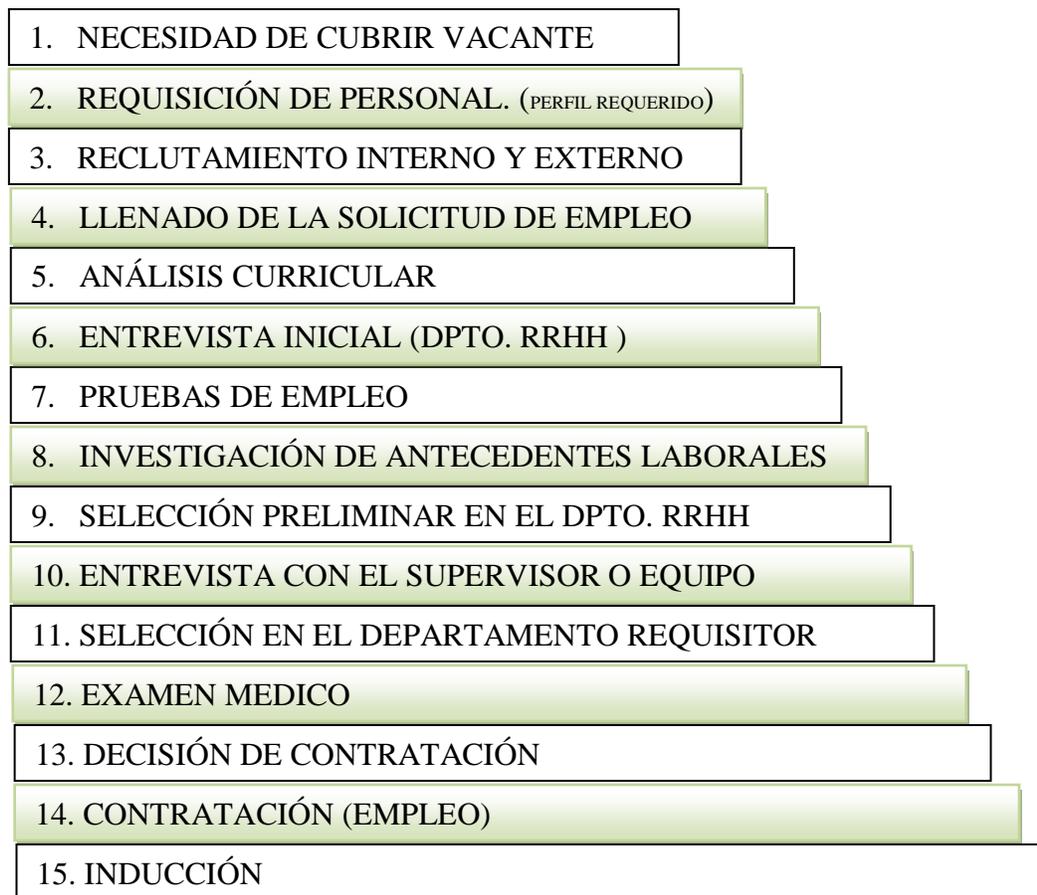
Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud.

#### \*Ética profesional

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden afectar la salud mental y la de su familia y de alguna forma afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas.

## **Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección.**

**Figura N° 1**  
**Pasos del proceso de reclutamiento y selección**



Fuente: Chirinos, N. (2013) (adaptado por Perdomo y Reyes 2015)

## **Técnicas e Instrumentos del proceso de selección de personal**

### **Solicitud de Empleo**

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con

una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a descartar al aspirante o aceptarlo.

### **Currículum vitae**

Documento principal que describe y permite conocer a un candidato con relación a su información personal, experiencias laborales, formación profesional así como prever su proyección y posibilidades futuras.

Este debe ser presentado a la organización al momento de iniciarse el reclutamiento ya sea en físico, por medio de correos electrónicos o páginas de empleos.

Según Chirinos, N. (2009) donde considera que:

Cabe destacar que para hacer el análisis curricular o de la solicitud de empleo, debe tomarse en cuenta varios factores, cuya finalidad es evaluar el desempeño del aspirante a empleo, en el lapso anterior de su vida de trabajo. Entre los factores a considerar se encuentran: remuneración aspirada, cargos anteriores, nivel de los cargos desempeñados, estabilidad en los cargos anteriores y rotación en los trabajos anteriores. (p.61)

### **Entrevista de Selección**

Es un método muy importante dentro del proceso de elección de candidatos. Es por esto que se señalan a continuación los conceptos de entrevista que reflejan algunos autores:

Según, Villegas, J. (1988:122) “la entrevista puede definirse como el procedimiento de observación que es cumple, mediante la comunicación directa con

el solicitante, y que tiene como finalidad la evaluación de sus características personales”

Por otra parte, Chiavenato, I. (1990: 215) “un sistema de comunicación unido a otros sistemas n función de otros cinco elementos fundamentales: la fuente, el trasmisor, canal de transmisión, el instrumento de decodificación y el destino”.

A su vez, Cejas, M. y Chirinos, N. (2014:62) la entrevista de selección “llevada a cabo adecuadamente, aporta información de gran valor sobre la forma de interactuar del individuo que formaría equipo de trabajo con otros miembros de la organización”.

#### Ventajas y desventajas de la entrevista

##### Ventajas:

- Es un método que indaga en la conducta del sujeto con respecto a: lenguaje, actitudes, inteligencia, cultura, opiniones, reacciones.
- Económica.
- De fácil implementación.
- Aceptada y aplicada en todos los ambientes de interacción humana.

##### Desventaja:

- Es subjetiva en las apreciaciones, por lo tanto por lo tanto se le da poca validez.

## **Pruebas de Selección**

Son aquellas utilizadas para evaluar el conocimiento, las habilidades, capacidades y otras características de un candidato.

### Objetivo de las pruebas

Según, Chirinos, N. (2009: 92) “Existen una gran cantidad de pruebas, cuyos objetivos son medir la capacidad mental espontanea, las actitudes especiales y las tendencias y aficiones personales”. Y así el uso de estas pruebas proporcione un gran beneficio social y económico para empleadores y empleados con el fin de evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

### Tipos de pruebas

- Pruebas psicológicas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de desempeño
- Pruebas de respuesta grafica
- Pruebas psicotécnicas

### Clasificación de las pruebas

De acuerdo a su aplicación:

- Orales
- Escritas
- De realización

Para medir conocimiento:

- Generales, relacionadas con nociones de cultura y conocimientos generales.

- Específicos, conocimientos técnicos relacionados con el cargo en referencia.

De acuerdo a su forma:

- Tradicionales, de tipo expositivo.
- Objetivos, mediante la aplicación de pruebas objetivas.
- Mixtas, tradicional y objetiva.

Información psicométrica:

- Mide diferencias individuales.
- Fluidez verbal.
- Memoria asociativa.
- Relaciones espaciales (rapidez proyectiva).

### **Investigación de antecedentes laborales**

Consiste en corroborar información pertinente a la permanencia del cargo, el tipo de trabajo, las evaluaciones del desempeño, los beneficios socio económico, educación, entre otros.

Los medios utilizados para verificar la información son por vía telefónica, por correo electrónico y en algunos casos por vía fax.

Si se realiza una mala verificación de los antecedentes puede ocasionar situaciones como; alta rotación, robos y otros aspectos negativos para la organización.

## **Exámenes médicos**

Según, Chirinos, N. (2009) los exámenes médicos, aseguran que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir con las exigencias del cargo. Estos a su vez cercioran la protección de los trabajadores contra todo riesgo que perjudique su salud, que pueda resultar de su trabajo o las condiciones en que se efectúa. A demás estos exámenes velan por la adaptación física y mental de los trabajadores y contribuyen al mantenimiento del nivel más elevado posible de bienestar físico y mental de los trabajadores.

## **Definición de Términos Básicos**

**Administración:** Técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

**Entrevista:** Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto.

**Gerencia:** Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

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

**Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

**Recursos Humanos:** Según Loreto (2012), se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización mediante un sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

**Selección de Personal:** En la administración de empresas, se denomina al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se va a indicar las estrategias de cómo ejecutar la investigación y los diferentes elementos relacionados con la misma, como detallar el diseño y tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizarán así como la población a quien se le va a aplicar los instrumentos.

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

El tipo de investigación de este estudio es de carácter descriptivo, debido a que su propósito se basa en la narración de las características de un objeto observado como lo es el proceso de reclutamiento y selección que aplica la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo. Con respecto al diseño de investigación se clasifica como un diseño de campo, y bibliográfico, porque la información para resolver nuestros objetivos de investigación se va a obtener en el sitio donde suceden los hechos, en este caso la empresa objeto de estudio.

#### **Estrategia Metodológica**

En este aspecto de la investigación se utiliza un cuadro al que se denomina Cuadro Técnico Metodológico, en el cual permite desglosar y hacer manejables los objetivos específicos de la investigación a fines de poder alcanzarlo. En este caso se le aplica al primer objetivo específico de la investigación, porque los otros dos objetivos serán posibles de alcanzar luego de recoger toda la información del primer objetivo y en base a los resultados realizar el desglose de los mismos.

A continuación se presenta el siguiente Cuadro Técnico Metodológico:

**Cuadro N° 2**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo Especifico No 1</b>	<b>Dimensión o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
*Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo.	La situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento. Proceso de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	1. Reclutamiento	1.1 Políticas 1.2 Normas 1.3 Procesos 1.4 Técnicas 1.5 Responsables 1.6 Indicadores	Personal del Dpto. de Selección, Formación y Comunicación interna de la Empresa (4 trabajadores)	Revisión Documental  Entrevista (Guion de Entrevista)
		Selección. Escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.	2. Selección	2.1 Políticas 2.2 Normas 2.3 Procesos 2.4 Técnicas 2.5 Responsables 2.6 Indicadores	Gerentes y coordinadores de personal nómina de empleados de la empresa objeto de estudio (10 trabajadores)	Entrevista (Guion de Entrevista)

**Cuadro N° 2 (Continuación)**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo Especifico No 2</b>	<b>Dimensión o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<p>*Determinar las fortalezas y debilidades del proceso reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo.</p>						<p align="center"><b>La naturaleza del objetivo no permite su operacionalización. Es necesario recoger la información del objetivo anterior para en base a los resultados realizar un cuadro de fortalezas y debilidades</b></p>
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO No 3</b></p> <p>*Sugerir mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo.</p>						<p align="center"><b>La naturaleza del objetivo no permite su operacionalización. Es necesario recoger la información de los objetivos anteriores para en base a los resultados realizar el desglose del mismo.</b></p>

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

En el cuadro presentado anteriormente (Cuadro Nro. 2), se definió la técnica e instrumento en donde se recolectara la información necesaria para el estudio.

En esta investigación se aplican diferentes técnicas una de ellas es la revisión documental, que no es más que aquellos documentos formales y no formales los cuales se va a consultar, como las políticas, procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa y formatos utilizados en este proceso.

La otra técnica es la entrevista, la cual abordara las personas encargadas de realizar y manejar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, como lo son los trabajadores del departamento de selección, formación y comunicación del área de recursos humanos, así como también los gerente de áreas encargados de solicitar personal (realizar las requisiciones), como personas encargadas del manejo del proceso de estudio de esta investigación, el cual permitirá garantizar la objetividad en la información recabada.

Como instrumento se utilizara un guion de entrevista, donde se presentan una serie de preguntas de carácter cerrado, de opciones múltiples y de opción que deben ser contestadas claramente de forma individual.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Se basa en cualquier conjunto de elementos, en este caso el personal de la empresa objeto de estudio, con la cual se realizara la indagación de acuerdo a la técnica e instrumento seleccionado para conocer así y validar la realidad de la investigación.

Se tomaran como población finita para nuestra investigación las personas del departamento de selección, formación y comunicación interna del área de recursos humanos conformado por cuatro (4) personas, así como también los gerentes encargados de solicitar, por medio de requisiciones, el personal de nómina mensual de la empresa, los cuales en total son diez (10) personas o trabajadores.

### **Muestra**

De la población antes descrita se escogió una muestra de tipo no probabilística o dirigida, atendiendo a la tipología expuesta por Hernández y otros (1998:226) quienes manifiestan que en las muestras de esta categoría “... la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”. Siendo de esta manera, la muestra seleccionada estuvo conformada por los catorce (14) trabajadores antes referidos, ya que, estos trabajadores están involucrados con el área que realizan y manejan el proceso de reclutamiento y selección de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el estado Carabobo. En conclusión, la muestra es igual a la población.

### **Validez**

Para Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998:243) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que quiere medir”. En función de ello, la validez aplicada en esta investigación fue la de contenido, para lo cual se expuso una entrevista a juicio de tres (3) expertos, quienes emitieron su opinión en relación a aspectos tales como: redacción correcta, conformidad, imparcialidad y las sugerencias. Los aportes suministrados permitieron construir la versión definitiva de la entrevista (ver anexo B) aplicada a las catorce (14) personas que se encargan de que realizan y manejan parte del proceso de reclutamiento y selección de la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se establecen todas aquellas técnicas y procedimientos a utilizar para alcanzar los objetivos específicos del presente trabajo. Los resultados obtenidos luego de la revisión y el análisis de la documentación recibida de la empresa objeto de estudio; y haber procesado, analizado e interpretado los datos recolectados a través de la entrevista al personal seleccionado de la empresa objeto de estudio, se procede a tabular la información presentándola mediante una distribución de frecuencia y de porcentajes según las respuestas para cada uno de los ítems, permitiendo obtener información clave para el objetivo de esta investigación.

Conjuntamente con esto se efectúa un análisis de cada respuesta cuyos resultados sirven de apoyo a las conclusiones de la presente investigación, enfatizando en las oportunidades de mejora del proceso objeto de estudio, así como también para la presentación de las recomendaciones para mejorar los procesos estudiados, en pro de los objetivos empresariales.

A continuación se presentan los datos obtenidos en la entrevista a través de las diferentes respuestas por ítems, seguidos de la interpretación y análisis de los resultados.

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

**Ítems 1: ¿La empresa tiene definida claramente las políticas de reclutamiento de personal?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro.3**  
**Políticas de reclutamiento**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 1, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, evidencian que la organización tiene claramente definidas las políticas para el reclutamiento de personal, lo que demuestra una clara directriz de la empresa en cuanto a que hacer y que privilegiar en el proceso de atraer y captar personal para cubrir sus necesidades de personal, calificado para sus cargos vacantes.

**Ítems 2: ¿Existen Normas en el proceso de reclutamiento de personal?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 4**  
**Normas del reclutamiento**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015)

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 2, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, indican que la organización si cuenta con Normas para el proceso de Reclutamiento de Personal, permitiéndole al personal los lineamientos correctos para la ejecución del mismo.

**Ítems 3: ¿Indique los pasos que se llevan a cabo para el proceso de reclutamiento de personal?**

Necesidad de cubrir vacante  Requisición de Personal (Perfil requerido)

Reclutamiento interno  Reclutamiento externo

Otros (mencione)

**Cuadro Nro. 5**  
**Pasos para el reclutamiento de personal**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesidad de cubrir vacante	8	57%
Requisición de Personal (perfil requerido)	14	100%
Reclutamiento interno	10	71%
Reclutamiento externo	10	71%
Otros	0	0

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 3, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, el Ítems más representativo es la requisición de personal, siendo este pasó uno de los más relevantes en el proceso de reclutamiento de personal, ya que de ahí se obtiene la información completa del perfil solicitado, facilitándole al departamento de recursos humanos la verificación con las descripciones de cargos ya implementadas.

**Ítems 4: ¿Conoce usted el procedimiento para realizar requisiciones de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro.6**  
**Procedimiento para realizar requisiciones**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015)

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 4, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, nos demuestra que los trabajadores tienen el conocimiento en cuanto al procedimiento para realizar la requisición de personal, facilitándole al departamento de recursos humanos los requerimientos específicos del cargo solicitado.

**Ítems 5: ¿Qué tipos de reclutamiento maneja la empresa?**

Reclutamiento interno

Reclutamiento externo

Reclutamiento mixto

Todas las anteriores

**Cuadro Nro. 7**  
**Tipos de reclutamiento**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Reclutamiento interno</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
<b>Reclutamiento externo</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
<b>Reclutamiento mixto</b>	<b>9</b>	<b>64%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 5, puede apreciarse que el 64% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, nos muestra evidentemente que el tipo de reclutamiento de personal que aplica la organización objeto de estudio en primera instancia, es el reclutamiento mixto, este tipo de reclutamiento abarca tanto las fuentes internas como externas.

**Ítems 6: Si el reclutamiento es interno, indique el proceso administrativo utilizado para su realización:**

- Promoción
- Transferencia o movimientos horizontales
- Transferencias con promoción o movimiento diagonal
- Prueba de selección
- Evaluación de desempeño
- Carteleras informativas
- Correo interno de la empresa
- Otros \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 8**  
**Proceso Administrativo del reclutamiento interno**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Promoción</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>
<b>Transferencia o movimientos horizontales</b>	<b>8</b>	<b>57%</b>
<b>Transferencias con promoción o movimiento diagonal</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Prueba de selección</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>

<b>Carteleras informativas</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Correo interno de la empresa</b>	<b>10</b>	<b>71%</b>
<b>Otros</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 6, puede apreciarse que en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, se visualiza que los procesos administrativos más utilizados para realizar el reclutamiento interno en la empresa es la promoción y evaluación de desempeño, además de percibirse que se utilizan los otros los procesos administrativos, esto arroja que la empresa no se limita a utilizar los distintos procesos para escoger el candidato indicado para el perfil de la vacante requerida.

**Ítems 7: Si el reclutamiento es externo seleccione los medios y/o fuentes utilizados para su realización:**

- Archivo elegible
- Candidatos presentados por trabajadores de la organización
- Contactos con los sindicatos
- Asociaciones Gremiales
- Contactos con instituciones educativas
- Anuncios en la puerta de la organización
- Contacto con otras organizaciones del mismo mercado
- Becas
- Pasantías
- Aprendices en la empresa
- Avisos de prensa
- Avisos en radio
- Agencias de colocación
- Portales de internet (Perfilnet, Bumeran, Empleate, otros)
- Páginas web (Hotmail, Gmail, Facebook, twitter, otros)
- Otros \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 9**  
**Medios y/o fuentes utilizados para el reclutamiento externo**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Archivo elegible	12	86%

<b>Candidatos presentados por trabajadores de la organización</b>	<b>12</b>	<b>86%</b>
<b>Contactos con los sindicatos</b>	<b>9</b>	<b>64%</b>
<b>Asociaciones Gremiales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Contactos con instituciones educativas</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
<b>Anuncios en la puerta de la organización</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Contacto con otras organizaciones del mismo mercado</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Becas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pasantías</b>	<b>10</b>	<b>71%</b>
<b>Aprendices en la empresa</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Avisos de prensa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Avisos en radio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Agencias de colocación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Portales de internet (Perfilnet, Bumeran, Emplate, otros)</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

<b>Páginas web (Hotmail, Gmail, Facebook, twitter, otros)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 7, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, se observa que el medio y/o fuente más utilizados para realizar el reclutamiento externo en la empresa es por medio del portal web (Perfilnet, Bumeran, Empleate, otros), entre otros, esto demuestra que la empresa no se limita a un solo medio para escoger al candidato más idóneo para el cargo vacante.

**Ítems 8: ¿Quiénes son los responsables de llenar el formato de requisición de personal?**

- Director de recursos humanos
- Gerente de recursos humanos
- Analistas de recursos humanos
- Director del departamento solicitante
- Gerente del departamento solicitante
- Analistas del departamento solicitante
- Ninguna de las anteriores
- Otros \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 10**  
**Responsables de llenar el formato de requisición de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Director de recursos humanos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gerente de recursos humanos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Analistas de recursos humanos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Director del departamento solicitante</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Gerente del departamento solicitante</b>	<b>13</b>	<b>93%</b>
<b>Analistas del departamento solicitante</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 8, puede apreciarse en un 93% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que la persona responsable de llenar el formato de requisición de personal es el Gerente del Departamento que solicita la vacante, ya que este debe tener claro el perfil del cargo que esta solicitando, además de ser autoridad en la organización para realizar este proceso.

**Ítems 9: ¿Quiénes son los responsables de aprobar el formato de requisición de personal?**

- Director de recursos humanos
- Gerente de recursos humanos
- Analistas de recursos humanos
- Director del departamento solicitante
- Gerente del departamento solicitante
- Analistas del departamento solicitante
- Ninguna de las anteriores
- Otros \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 11**  
**Responsables de aprobar el formato de requisición de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Director de recursos humanos</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
<b>Gerente de recursos humanos</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>
<b>Analistas de recursos humanos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Director del departamento solicitante</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>

<b>Gerente del departamento solicitante</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>Analistas del departamento solicitante</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Otros</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 9, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que la persona responsable de aprobar el formato de requisición de personal son los Directores de la empresa, ya que ellos son los que cuentan con la autoridad para que se lleve a cabo el ingreso de una persona en la organización, teniendo en cuenta los costos que esto acarrea, verificando si el personal solicitado es para aumentar la nómina de la empresa o para el reemplazo de un trabajador.

**Ítems 10: ¿Quién es la persona responsable de autorizar el reclutamiento (búsqueda) de personal una vez recibida la requisición? Indique el área.**

Director RRHH\_\_\_\_\_       Gerente \_\_\_\_\_   
 Coordinador \_\_\_\_\_       Otro \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 12**  
**Responsable de autorizar el reclutamiento**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Director RRHH</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Gerente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Coordinador</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 10, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, se precisa que la persona responsable de autorizar el reclutamiento es el Director de Recursos Humanos, ya que en él recae la responsabilidad de analizar el ingreso del personal en la organización.

**Ítems 11: ¿Se utilizan indicadores para medir la efectividad en el proceso de reclutamiento de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 13**  
**Indicadores en el proceso de reclutamiento de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>86%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 11, puede apreciarse que en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, una gran parte de los entrevistados señalan que no existe un indicador que mida la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, arrojando una debilidad, ya que el indicador permite evaluar, analizar y aplicar el método mas factible para el proceso con menos costo.

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Ítems 12: ¿La empresa tiene claramente definidas las políticas de selección de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 14**  
**Políticas de selección de personal**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 12, puede apreciarse que el 100% las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, aseguran que la organización tiene claramente definidas las políticas de selección de personal, la cual permite ofrecer la visión de la organización con respecto al proceso para seleccionar al personal más adecuado que cubra la vacante.

**Ítems 13: ¿Existen Normas en el proceso de selección de personal?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 15**  
**Normas de selección de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 13, puede apreciarse que el 100% las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, muestra que si cuenta con normas para el proceso de selección de personal, brindándole al personal los lineamientos correctos dentro de la organización para la ejecución del mismo.

**Ítems 14: ¿Indique los pasos que se llevan a cabo para el proceso de selección de personal?**

- Llenado de solicitud de empleo
- Análisis Curricular
- Entrevista inicial (Dpto. Recursos Humanos)
- Pruebas de Empleo
- Investigación de antecedentes laborales
- Selección preliminar en el Dpto. de recursos humanos
- Entrevista con el Gerente del Dpto. que requiere cubrir la vacante
- Selección en el Dpto. que requiere cubrir la vacante
- Examen Medico
- Otros (mencione)

**Cuadro Nro. 16**  
**Pasos para selección de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Llenado de solicitud de empleo</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Análisis Curricular</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Entrevista inicial (Dpto. Recursos Humanos)</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

<b>Pruebas de Empleo</b>	<b>8</b>	<b>57%</b>
<b>Investigación de antecedentes laborales</b>	<b>12</b>	<b>86%</b>
<b>Selección preliminar en el Dpto. de recursos humanos</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>
<b>Entrevista con el Gerente del Dpto. que requiere cubrir la vacante</b>	<b>13</b>	<b>93%</b>
<b>Selección en el Dpto. que requiere cubrir la vacante</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>
<b>Examen Medico</b>	<b>13</b>	<b>93%</b>
<b>Otros (mencione)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 14, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, evidencian que el Ítem menos representativo es la Prueba de Empleo, siendo este pasó el menos utilizado en el proceso de selección de personal, lo cual demuestra que el personal que es autorizado en realizar la selección, tiene el conocimiento de los pasos que se llevan a cabo para el proceso descrito.

**Ítems 15: ¿La empresa utiliza planillas de solicitud de empleo para obtener información sobre el candidato?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 17**  
**Planillas de solicitud de empleo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 15, puede apreciarse que el 100% de las entrevistas aplicadas, la empresa si utiliza planillas de solicitud de empleo, el cual es utilizado para recopilar información sobre el candidato que solicita la vacante.

**Ítems 16: ¿Qué tipo de entrevista se aplica para la selección de personal?**

- Entrevista estructurada
- Entrevista no estructurada
- Entrevista para describir comportamientos
- Todos

**Cuadro Nro. 18**  
**Entrevista aplicada para la selección de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Entrevista estructurada</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>
<b>Entrevista no estructurada</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
<b>Entrevista para describir comportamientos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Todos</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 16, puede apreciarse que existe un 50% en la aplicación de la entrevista estructurada, 43% entrevista no estructurada y un 21% contestó que se realizan todas las entrevistas. Se evidencia la mixtura de los tipos de entrevista para el proceso de selección de personal; aunque dependerá del departamento el criterio de la orientación que se requiera aplicar.

**Ítems 17: ¿Tiene el entrevistador claramente definido los perfiles de cargo?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 19**  
**Tiene el entrevistador claramente definido los perfiles de cargo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 17, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, evidencian que la organización tiene claramente definido los perfiles del cargo, haciendo eficaz y eficiente el inicio del reclutamiento, ya que del perfil depende si existe o no las competencias del cargo solicitado.

**Ítems 18: ¿Aun cuando en la entrevista inicial, el candidato presenta alguna debilidad, le dan la oportunidad de hacer test y pruebas de selección?**

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 20**  
**Oportunidad de hacer test y pruebas de selección**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 18, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, coinciden que la empresa si le otorga la oportunidad al candidato de seguir participando en el proceso, Aun cuando en la entrevista inicial el candidato presenta alguna debilidad, ya que primeramente seria discriminatorio el antecedernos a un proceso que no ha culminado.

**Ítems 19: ¿Cuáles son las pruebas de selección utilizadas?**

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas mixtas
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de desempeño

**Cuadro Nro. 21**  
**Pruebas de selección utilizadas**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Pruebas psicotécnicas</b>	<b>9</b>	<b>64%</b>
<b>Pruebas de conocimiento</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
<b>Pruebas mixtas</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>
<b>Pruebas de personalidad</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
<b>Pruebas de desempeño</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 19, se aprecia que las dos pruebas en las cuales coinciden los trabajadores son las pruebas psicotécnicas con un 64% y las pruebas de personalidad con un 43%. Aunque dependerá del departamento la metodología específica de la prueba que se debe emplear para medir correctamente el conocimiento requerido al cargo.

**Ítems 20: ¿Quién evalúa o analiza las pruebas?**

- Recursos Humanos
- Psicólogos
- Otros \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 22**  
**Quién evalúa o analiza las pruebas**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recursos humanos	14	100%
Psicólogo	1	7%
Otros	0	0

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 20, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que el ítem más representativo de quien analiza o evalúa las pruebas de selección de personal es el departamento de recursos humanos, la cual se encarga de analizar rigurosamente las respuestas del mismo con el propósito de verificar sus conocimientos al perfil solicitado.

**Ítems 21: ¿Notifica usted personalmente al candidato los resultados de la entrevista y pruebas de selección?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 23**  
**Notificación de los resultados de la entrevista y pruebas de selección**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 21, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que el Ítems mas representativo es donde se acota que no notifican personalmente al candidato los resultados de la entrevista y pruebas de selección, ya que la responsabilidad de ese proceso recae es en el área de recursos humanos que fue el porcentaje más bajo.

**Ítems 22: ¿Realizan examen médico pre-empleo?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 24**  
**Realizan examen médico pre-empleo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 22, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, coinciden que la empresa si realizan exámenes medico pre-empleo, con el fin de determinar si el aspirante está en condiciones físicas adecuadas para desempeñar el puesto.

**Ítems 23: ¿En la empresa labora un médico ocupacional?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 25**  
**En la empresa labora un médico ocupacional**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 23, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, confirman que la empresa si cuenta con un medico ocupacional, por lo tanto la organización a demás de brindarle el beneficio al trabajador con el servicio, cumple legalmente con el requisito exigido por el ente gubernamental.

**Ítems 24: ¿En la organización se realizan chequeos de antecedentes laborales?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 26**  
**Chequeos de antecedentes laborales**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 24, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, coinciden que si se aplica el chequeo de antecedentes laborales, la cual lo hace el departamento de recursos humanos, para verificar el cargo que tenía en las anteriores empresas, el desempeño que tuvo y el motivo por el cual del egreso.

**Ítems 25: ¿Se le proporciona al trabajador la notificación de riesgos del cargo?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 27**  
**Notificación de riesgos del cargo**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 24, puede apreciarse que el 100% de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, confirman que si se le proporciona al trabajador la notificación de riesgos del cargo por medio de la inducción requerida, este con el fin de evitar que el trabajador sufra daños en el desempeño del cargo.

**Ítems 26: ¿Quiénes son las personas responsables de realizar la selección final?**

- Recursos Humanos
- El jefe inmediato del cargo vacante
- Otro, indique quién \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 28**  
**Responsables de realizar la selección final**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
<b>El jefe inmediato del cargo vacante</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Otros, indique quien</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 26, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que quien realiza la selección final es el jefe inmediato del cargo vacante, ya que de él depende que el trabajador tenga los conocimientos que requiere el cargo a ocupar.

**Ítems 27: ¿Quién aprueba la partida presupuestaria del proceso de reclutamiento y selección?**

- Director de Recursos Humanos
- Gerente de Recursos Humanos
- Otros, \_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 29**  
**Partida presupuestaria del proceso de reclutamiento y selección**

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director de Recursos Humanos	14	100%
Gerente de Recursos Humanos	1	7%
Otros	0	0

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 27, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, que quien aprueba la partida presupuestaria del proceso de reclutamiento y selección es el Director de Recursos Humanos, lo que demuestra que en él recae la estimación de los gastos que genera el proceso en general.

**Ítems 28: ¿Se utilizan indicadores para medir la efectividad en el proceso de selección de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Cuadro Nro. 30**  
**Indicadores en el proceso de selección de personal**

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>86%</b>

**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

De acuerdo a los datos recogidos en el ítems 28, puede apreciarse en las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada, gran parte de los entrevistados apuntan que no existe un indicador que mida la efectividad del proceso de selección de personal, arrojando una debilidad, ya que el indicador ayuda a tener más información sobre el proceso que se esta realizando y así poder controlarlo y mejorarlo.

## **ANALISIS DOCUMENTAL**

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información.

Balestrini, M. (2010), plantea que mediante esta técnica se acumula de manera metódica y ordenada los diversos datos e ideas de las fuentes localizadas que servirán de apoyo para la realización del trabajo con gran rapidez y eficiencia. El dominio de esta técnica, permitirá racionalizar al máximo la etapa de acopio de las fuentes y poder establecer las conexiones necesarias entre los datos obtenidos y el plan general que se propone alcanzar.

A lo largo de esta investigación, se ha recopilado documentos que tienen que ver con el proceso de reclutamiento y selección de la empresa objeto de estudio y otros documentos útiles para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Entre estos tenemos:

1. Formato de requisición de personal; que nos ha sido facilitado, la cual se conforma por datos generales (fecha, gerencia, dirección) especificaciones del cargo (denominación del cargo, departamento, supervisor inmediato, centro de costo), especificaciones del puesto (tipo de puesto, tipo de trabajador) perfil del cargo (educación, especialidades, datos personales) funciones del cargo, conocimiento específico y características personales, al final del formato se indica la firma de quien lo elabora, quien lo revisa y quien lo aprueba. (véase. En el Anexo D)

2. Formato de chequeo de referencia laboral; que nos ha sido facilitado, la cual se está conformado por los datos generales de la persona a la cual se le va aplicar el chequeo laboral, el desempeño a evaluar. Si el aspirante ha participado en sindicato y si el mismo se considera re-empleable. Al final del formato se indica la persona contacto, el cargo, correo, teléfono y nombre de la empresa donde laboro. (véase. En el anexo E)
3. Formato de entrevista a personal administrativo, que nos ha sido facilitado, la cual está conformado por datos generales, perfil del cargo, características del candidato, las fortalezas, las debilidades, la acción recomendada y finalmente la firma y fecha del entrevistador. Se nos indicó que este formato es utilizado como guía para la realización de la entrevista al personal administrativo, acoplado a los conocimientos requeridos de cargo al cual se postuló. (véase. En el anexo F)
4. Formato de entrevista para Operarios y pasante INCES, que nos ha sido facilitado, la cual está conformado por un cuadro con los tipos de actitudes, esta con la finalidad de darle una ponderación a la actitud que refleje el aspirante, análisis del conocimiento del aspirante con respecto al perfil querido para ocupar el cargo y la firma del entrevistador. (véase. En el anexo G).
5. Procedimiento de calidad para la selección de personal; pudimos constatar que la empresa objeto de estudio, efectivamente cuenta con un procedimiento de calidad donde describe las actividades para la selección de personal y las generalidades que se deben tener en la selección, además un flujograma que representa la selección, formación y desarrollo del personal, la cual la analista de comunicación interna de recursos humanos no los facilito. (véase. En el anexo C)

## CONCLUSIONES

A modo de conclusión del trabajo realizado por las investigadoras, luego de haber hecho el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección apoyadas en la información recolectada a través del análisis documental y de la entrevista realizada al personal de recursos humanos involucrados en los procesos objeto de estudio, y de haber realizado la misma entrevista al personal encargado de hacer la requisición de personal nómina mensual, es decir empleados administrativos, cuando surge la necesidad por estar directamente vinculados al proceso como jefes responsables de área. Una vez analizada dicha información se evidencia una serie de situaciones que a continuación se presentan:

### **Fortalezas**

- En el proceso de selección se demuestra que siguen adecuadamente los diferentes pasos del proceso, inclusive aplican pruebas psicotécnicas y de personalidad, con el fin de filtrar cuidadosamente el ingreso de nuevo personal cuando aplican reclutamiento externo.
- El chequeo de referencia laborales es otro de los pasos que la empresa sigue con esmero, apoyándose para ellos en los medio electrónicos que facilitan las nuevas tecnologías de la información. Los resultados al respecto han sido satisfactorios pues se obtiene resultados oportunos y confiables.
- Cumplen con la aplicación de exámenes médicos pre empleo, permitiéndoles prevenir y conocer la condición de salud del seleccionado antes de su ingreso en la empresa, teniendo en cuenta la exposición a factores de riesgo en el puesto que aspira.

- De igual manera cumplen con realizar la notificación de riesgos de los deferentes cargos existentes en la organización, al personal que ingresa a la empresa.
- Merece reconocimiento especial el hecho de que la selección en sí de la persona a ingresar a la empresa y/o al cargo vacante, la realiza el jefe inmediato en vez del departamento de recursos humanos. De manera tal que recursos humanos se ocupa de la preselección y da todo el apoyo técnico profesional a los jefes solicitantes de personal, cumpliendo con su rol de staff, es decir asesoría y apoyo técnico, y por la otra parte el personal de línea cumple con su responsabilidad de atender sus asuntos de personal.

### **Debilidades**

- La misión y la visión del departamento de recursos humanos; así como la de cada subsistema solo existe a nivel práctico; es decir no están formalizadas, no están escritas por lo que cada quien las asume según su propia creencias. En consecuencia se genera falta de direccionalidad uniforme en la actuación de la gente de recursos humanos encargada de llevar adelante los procesos en estudio.
- La política de reclutamiento existe pero no está formalizada en un manual de procedimientos, lo que genera ciertas incongruencias entre los distintos actores del proceso de reclutamiento y selección; No sabiendo a cuales de las fuentes de reclutamiento privilegiar en la práctica.

- La política de reclutamiento pudiera considerarse basada en un reclutamiento mixto, es decir, la empresa utiliza tanto el reclutamiento interno como el externo, sin evidenciar preferencia por alguno de los dos.
- Los indicadores de gestión para cada uno de estos procesos no son utilizados, es decir no miden la eficiencia y efectividad en cada uno de ellos; lo cual les imposibilita determinar por ejemplo cuáles son las fuentes más ventajosas ni cuáles son los métodos más efectivos.
- Al analizar los distintos pasos del proceso de reclutamiento en el personal del departamento de selección, formación y comunicación de recursos humanos, se observó que no hay consistencia al momento de la ejecución, es decir cada integrante de este departamento emite una opinión diferente, lo que conlleva a no tener una misma dirección al momento del reclutamiento.

En términos generales se evidencia que la empresa muestra mayor fortaleza en el proceso de selección, que en el de reclutamiento. Por lo que este último tiene espacio suficiente para aprovechar sus oportunidades de mejora, en consecuencia las investigadoras de seguimiento presentan, sus recomendaciones en pos de dar su aporte para mejorar los procesos en apoyo a los objetivos empresariales, en especial a una empresa cuyo producto es vital para el desarrollo y progreso de la sociedad como es la empresa fabricante y comercializadora de neumático para vehículo automotores como ha sido la empresa objeto del presente de estudio.

## RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las debilidades que presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplica actualmente la empresa objeto de estudio, se le propone tomar en consideración las siguientes sugerencias:

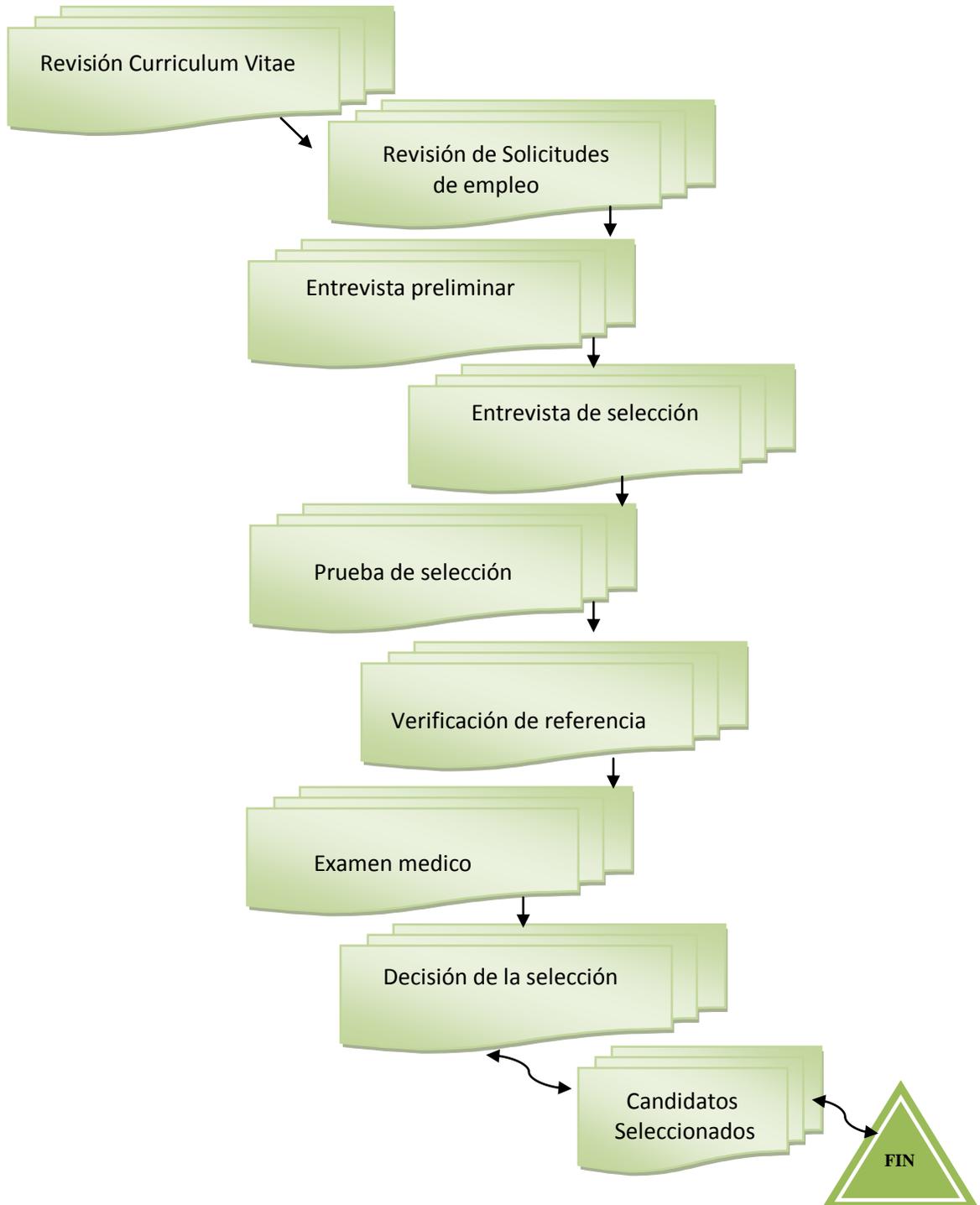
- Definir y divulgar la misión y la visión del departamento de recursos humanos; así como la de cada subsistema, para genera una direccionalidad uniforme en la actuación del personal de recursos humanos encargado de llevar adelante los procesos de estudio.
- Formalizar y divulgar la política de reclutamiento de personal mediante un manual de procedimientos, para definir y precisar las fuentes de reclutamiento más eficiente.
- Implementar indicadores de gestión para cada uno de los procesos ya que se considera necesario medir la eficiencia y efectividad de los mismos.
- Capacitar al personal del departamento de selección, formación y comunicación de recursos humanos para que se ejecute los pasos del proceso de reclutamiento consistentemente.
- Se sugiere para el proceso de reclutamiento y selección de personal seguir con los pasos establecidos, presentados en los siguientes flujogramas:

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN



**Fuente:** Perdomo y Reyes (2015).

## LISTA DE REFERENCIAS

Aquino, Héctor (1993) **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología.** Editores LTSA. Santafé de Bogotá. Colombia.

Bavaresco, Aura. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación.** Editorial Ediluz Maracaibo, Venezuela.

Balestrini A, Mirian. (2010). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Consultores Asociados. 7a. Edición. Caracas, Venezuela.

Bohlander, George. Snell, Scott y Sherman, Arthur. (2001): **Administración de Recursos Humanos.** Internacional Thomson Editores, S.A de C.V. 12a Edición. México.

Carolino, Andreina. Chacón, Yomar y Perdomo, Luisa. (2010) **Modelo de Reclutamiento y Selección Basado en Competencias en una Empresa de Vigilancia Privada.** Trabajo de grado realizado para optar al título de licenciados en relaciones industriales en la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Castillo, José. (1993): **Administración de Personal.** Ecoe ediciones. Santafé de Bogotá. Colombia.

Cejas Magda. y Chirinos Nilda. (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico.** Universidad de Carabobo. Dirección de medios y publicaciones. Editorial Marcos González. Valencia, Venezuela.

Champagne, Ángel. (2014). **Administración del Conocimiento.** Algunos elementos. [Documento en línea] Disponible en: [http://iteso.mx/~carlosc/administracion\\_conocimiento/admico\\_elementos.htm](http://iteso.mx/~carlosc/administracion_conocimiento/admico_elementos.htm) quéés. Consulta: 2014, junio 29.

Chiavenato Idalberto. (1990): **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2000): **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

Chiavenato Idalberto. (2009): **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw Hill, Interamericana editores. México.

Chirinos, Nilda (2009). **Guía-Texto para la Selección de Personal**. Universidad de Carabobo. Dirección de medios y publicaciones. Clemente Editores C.A. Valencia. Venezuela.

Desseler, Gary y Valera, Ricardo. (2010) **Administración de Recursos Humanos**. Enfoque latinoamericano. Editorial Pearson. México.

Franco K. y Sánchez A. (2011). **Prácticas de reclutamiento y selección aplicadas en dos Empresas del ramo alimenticio del estado Carabobo - Municipio San Joaquín, a fin de conocer su importancia Como ventaja competitiva. Caso: Empresa Nacional y Empresa Multinacional**. Trabajo de grado realizado para Optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

García N. María (2001), **Selección de Personal: Sistema Integrado**. ESIC Ediciones

Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (1998). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill. Interamericana. México.

Ivancevich, John. (2005), **Administración de Recursos Humanos**. Editor: McGraw-Hill, México.

Núñez, Antonio. (2014) **Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica**. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España

Reyes Z. (2010). **Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para aspirantes a funcionarios de la escuela de policías del estado Carabobo (Escupol)**. Trabajo de grado realizado para optar al título de licenciados en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Santana, Luis (2009). **El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su Incidencia en la Productividad de la Empresa Charlestong Megafashion en la Ciudad de Ambato**. Trabajo de grado realizado para optar por el título de licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Ecuador.

Vértice Bernárdez, Mariano. (2008) **Administración y Estrategia. Teoría y Práctica**. Cuarta Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Villegas José M. (1988): **Administración de Personal**. Ediciones Vegas, S.R.L. Caracas.

Werther, William y Davis, Keith. (1999): **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill. México.

## **ANEXO A**



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



**Estimado Colaborador:**

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad realizar una investigación de campo como parte del proceso de culminación de nuestros estudios universitarios en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Lic. En Relaciones Industriales. La misma está orientada a dar respuesta a una serie de interrogantes que permitan diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal desarrollado en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de neumáticos para vehículos automotores ubicada en el Estado Carabobo.

Cabe destacar, que la información suministrada por usted será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y los aportes que puedan brindar, a fin de llevar a feliz término dicho trabajo de grado; a la vez que dar una contribución a la organización participante.

**Instrucciones:**

- ° Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se presentan, antes de responder.
- ° Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- ° Se presenta una serie de preguntas de carácter cerrado, de opciones múltiples y de opción que deberían ser respondidas claramente de forma individual.
- ° No deje ninguna pregunta sin responder.

**¡Muchas Gracias!**  
**Las investigadoras.**  
**María Perdomo.**  
**Karin Reyes.**

## FORMATO DE ENTREVISTA

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

1. **¿La empresa tiene definida claramente las políticas de reclutamiento de personal?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Defina cuales son

---

---

---

2. **¿Existen normas en el proceso de reclutamiento de personal?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. **¿Indique los pasos que se llevan a cabo para el proceso de reclutamiento de personal?**

Necesidad de cubrir vacante

Requisición de Personal (Perfil requerido)

Reclutamiento interno

Reclutamiento externo

Otros (mencione) \_\_\_\_\_

---

4. **¿Conoce usted el procedimiento para realizar requisiciones de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué tipos de reclutamiento maneja la empresa?**

Reclutamiento interno

Reclutamiento externo

Reclutamiento mixto

Todas las anteriores

**6. Si el reclutamiento es interno, indique el proceso administrativo utilizado para su realización:**

Promoción

Transferencia o movimientos horizontales

Transferencias con promoción o movimiento diagonal

Prueba de selección

Evaluación de desempeño

Carteleras informativas

Correo interno de la empresa

Otros \_\_\_\_\_

**7. Si el reclutamiento es externo seleccione los medios y/o fuentes utilizados para su realización:**

Archivo elegible

Candidatos presentados por trabajadores de la organización

Contactos con los sindicatos

Asociaciones Gremiales

Contactos con instituciones educativas

- Anuncios en la puerta de la organización
- Contacto con otras organizaciones del mismo mercado
- Becas
- Pasantías
- Aprendices en la empresa
- Avisos de prensa
- Avisos en radio
- Agencias de colocación
- Portales de internet (Perfilnet, Bumeran, Empleate, otros)
- Páginas web (Hotmail, Gmail, Facebook, Twitter, otros)
- Otros \_\_\_\_\_

**8. ¿Quiénes son los responsables de llenar el formato de requisición de personal?**

- Director de recursos humanos
- Gerente de recursos humanos
- Analistas de recursos humanos
- Director del departamento solicitante
- Gerente del departamento solicitante
- Analistas del departamento solicitante
- Otros \_\_\_\_\_

**9. ¿Quiénes son los responsables de aprobar el formato de requisición de personal?**

Director de recursos humanos

Gerente de recursos humanos

Analistas de recursos humanos

Director del departamento solicitante

Gerente del departamento solicitante

Analistas del departamento solicitante

Ninguna de las anteriores

Otros \_\_\_\_\_

**10. ¿Quién es la persona responsable de autorizar el reclutamiento (búsqueda) de personal una vez recibida la requisición? Indique el área.**

Director \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Coordinador \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**11. ¿Se utilizan indicadores para medir la efectividad en el proceso de reclutamiento de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## SELECCIÓN DE PERSONAL.

12. ¿La empresa tiene claramente definidas las políticas de selección de personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Defina cuales son

---

---

13. ¿Existen Normas en el proceso de selección de personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Indique los pasos que se llevan a cabo para el proceso de selección de personal?

Llenado de solicitud de empleo

Análisis Curricular

Entrevista inicial (Dpto. Recursos Humanos)

Pruebas de Empleo

Investigación de antecedentes laborales

Selección preliminar en el Dpto. de recursos humanos

Entrevista con el Gerente del Dpto. que requiere cubrir la vacante

Selección en el Dpto. que requiere cubrir la vacante

Examen Medico

Otros (mencione) \_\_\_\_\_

15. ¿La empresa utiliza planillas de solicitud de empleo para obtener información sobre el candidato?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué tipo de entrevista se aplica para la selección de personal?**

Entrevista estructurada

Entrevista no estructurada

Entrevista para describir comportamientos

Todos

**17. ¿Tiene el entrevistador claramente definido los perfiles de cargo?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**18. ¿Aun cuando en la entrevista inicial, el candidato presenta alguna debilidad, le dan la oportunidad de hacer test y pruebas de selección?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**19. ¿Cuáles son las pruebas de selección utilizadas?**

Pruebas psicotécnicas

Pruebas de conocimiento

Pruebas mixtas

Pruebas de personalidad

Pruebas de desempeño

**20. ¿Quién evalúa o analiza las pruebas?**

Recursos Humanos

Psicólogos

Otros \_\_\_\_\_

**21. ¿Notifica usted personalmente al candidato los resultados de la entrevista y pruebas de selección?**

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**22. ¿Realizan examen médico pre-empleo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**23. ¿En la empresa labora un médico ocupacional?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**24. ¿En la organización se realizan chequeos de antecedentes laborales?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**25. ¿Se le proporciona al trabajador la notificación de riesgo del cargo?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**26. ¿Quiénes son las personas responsables de realizar la selección final?**

Recursos Humanos

El jefe inmediato del cargo vacante

Otro, indique quién \_\_\_\_\_

**27. ¿Quién prueba la partida presupuestaria del proceso de reclutamiento y selección?**

Director de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

Otro \_\_\_\_\_

**28. ¿Se utilizan indicadores para medir la efectividad en el proceso de selección de personal?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **ANEXO B**



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. Nilda Chirinos, titular de la cedula de identidad

V- 3.572.754, profesor (a) activo (a) de la escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la cathedra de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Entrevista) laborada para desarrollar el trabajo de grado titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado por las bachilleres: María C. Perdomo C. titular de la cédula de identidad V-15.977.042 y Karin C. Reyes C, titular de la cedula de identidad V-15.949.509; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 18 días del mes de Diciembre del año 2014.

Aprobado por:



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. SERVIO FERRER, titular de la cedula de identidad  
V- 4460371, profesor (a) activo (a) de la escuela de Relaciones Industriales,  
adscrito a la cathedra de AUDITORIA de RR.HH, hago constar por medio  
de la presente que el instrumento de recolección de datos (Entrevista) laborada para  
desarrollar el trabajo de grado titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
NEUMÁTICOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL  
ESTADO CARABOBO**, presentado por las bachilleres: María C. Perdomo C. titular de  
la cédula de identidad V-15.977.042 y Karin C. Reyes C, titular de la cedula de identidad  
V-15.949.509; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la  
investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 10 días del mes de DICIEMBRE del año 2014.

Aprobado por:



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. Bruno M. Valera H., titular de la cedula de identidad V- 7575154, profesor (a) activo (a) de la escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la cátedra de Estadística, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Entrevista) laborada para desarrollar el trabajo de grado titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE APLICA EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado por las bachilleres: María C. Perdomo C. titular de la cédula de identidad V-15.977.042 y Karin C. Reyes C, titular de la cedula de identidad V-15.949.509; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 12 días del mes de Enero del año 2014. 2015

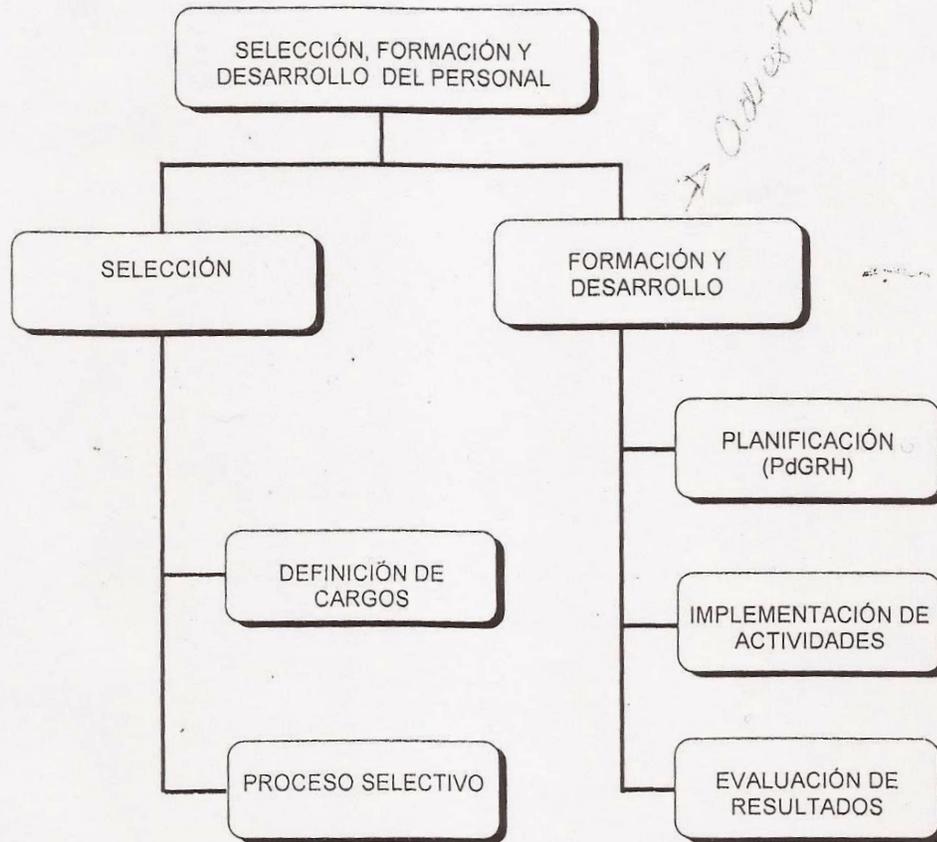
Aprobado por:

Bruno M. Valera H. V7575154

## **ANEXO C**

# Procedimiento de Calidad para la Selección del personal.

## 1.0 CAMPO DE APLICACIÓN



(\*) Ítem Modificado

SERIAL No.      Contenido Técnico:      Estructuración:      Aprobación:      Actualización:      Página 10

**2.0 GENERALIDADES**

- (\*) 2.1 La definición del perfil del cargo, así como de perfiles ergonómicos, antes del inicio del proceso selectivo, son una condición importante para el éxito en las contrataciones. Los mismos son definidos en función de las necesidades de las áreas y de los objetivos de la empresa.
- 2.2 La existencia de una sistemática que defina el contenido de los cargos, se torna relevante a medida que favorece a la coordinación de líneas de autoridad/comunicación y del proceso de formación y desarrollo del personal.
- 2.3 Los funcionarios recién contratados o transferidos, reciben informaciones sobre los conocimientos necesarios o ajustados al ejercicio de la función.
- 2.4 Los programas de formación y desarrollo incluyen todos los niveles, pudiendo, conforme al caso, incluir las participaciones de terceros y pasantes, y de acuerdo con cada actividad, tienen como objetivo:
- Concientizar, ampliar/estimular la comprensión y motivación del personal, desarrollando las competencias para:
    - Trabajo en equipo;
    - Compromiso de responsabilidades y riesgos;
    - Atención a requisitos específicos de clientes y consecuencias de eventuales desvíos a los patrones establecidos;
    - Mejoramiento continuo y costos;
    - Integración activa, considerando los valores establecidos para la empresa;
    - Atención a las políticas, objetivos y metas en cuanto a Calidad, Medio Ambiente y Seguridad / Salud en el Trabajo.
  - Dar condiciones para que cada colaborador desarrolle competencias necesarias al desempeño adecuado de la función, con el objetivo de agregar mayor valor a la organización.
  - Suministrar informaciones generales de la empresa (Negocio, Visión, Estrategia, Estructura, Valores, Beneficios, Política de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad / Salud en el Trabajo).
- 2.5 Las actividades de este procedimiento se aplican a todos los funcionarios, inclusive en los movimientos internos (integración, inducción, y/o entrenamiento operacional), de acuerdo con la solicitud de cada área y necesidades específicas de cada caso.

### 3.0 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

#### 3.1 Selección

- (\*) 3.1.1 El contenido de los cargos que componen la estructura organizacional, envueltos con las operaciones de los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad/Salud en el Trabajo, debe ser documentado e incluir:
- Descripción de responsabilidades, autoridad e interfaces.
  - Perfil del cargo (nivel educativo, experiencia laboral equivalente, valores organizacionales, conocimientos técnicos, aspectos actitudinales/habilidades) necesarias para el desempeño de la función.
- (\*) 3.1.2 El proceso selectivo debe ser realizado por el área de RECURSOS HUMANOS, en conjunto con el área solicitante bajo la metodología definida por el Grupo.
- (\*) 3.1.3 En el proceso de selección deben ser evaluadas las competencias de los candidatos, necesarias para el desempeño de las actividades del cargo, pudiendo ser utilizados criterios específicos para el análisis de habilidades.
- Se evalúan las características del candidato utilizando el Formato Entrevista de Selección (AC-567, AC-568, AC-569)
- En caso de Pirelli de Colombia, las competencias se agrupan en cuatro (4) grupos que corresponden al nivel de cargos que ellos manejan (Gerencia Media y Alta) utilizándose el formato anexo AC-507.
- 3.1.4 El candidato seleccionado debe someterse a exámenes médicos, conforme criterios previstos en Actividad Operacional de Seguridad / Salud en el Trabajo (ver PC 21-18.01).
- En caso de Pirelli de Colombia, el candidato aprobado debe someterse a lo exámenes médico conforme criterios definidos por el Coordinador de Contabilidad según legislación colombiana.
- 3.1.5 El funcionario recién contratado o transferido de función debe:
- Recibir informaciones para el ejercicio de la función y sobre los niveles de responsabilidad y autoridad;
  - Conocer el impacto de sus actividades en los clientes;
  - Conocer las responsabilidades referentes a su puesto de trabajo en cuanto a Gestión Ambiental y de Seguridad / Salud.

## **ANEXO D**

## REQUISICION DE PERSONAL

Fecha:	Gerencia:	Dirección:
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
Denominación del Cargo:	Supervisor Inmediato:	
Departamento:	Centro de Costo:	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
Tipo de Puesto	Vacante dejada por	Tipo de Trabajador
Nuevo: _____	Ficha: _____	Contrato Indeterminado: _____
Existente _____	Nombre: _____	Contrato Determinado: _____
PDG Si _____ No: _____	Motivo: _____	Lapso de Tiempo: _____
Motivo: _____		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Educación	Especialidad	Rango de Edad
Primaria		Sexo M _____ F _____ Indistinto _____
Secundaria		Vehículo Propio Si _____ No _____
Universitaria		Licencia Si _____ No _____
Técnica		Grado: _____
INCES		Trabajo por Turno Si _____ No _____
Otra		Estado Civil Soltero _____ Casado _____ Otros _____
<p><b>Nota:</b> Este cargo no es limitativo para una persona con discapacidad, siempre y cuando se tome en cuenta la evaluación del médico ocupacional.</p>		
Idiomas: indique nivel requerido. Escala: B (Básico) - I (Intermedio) - (A) Avanzado Inglés _____ Italiano _____ Portugués _____ Otro _____		Años de Experiencia: _____
Principales Funciones del cargo (colocar al menos 4 funciones)		
1.- 2.- 3.- 4.-		
Conocimientos Específicos para desempeñar el cargo:		
Características Personales:		
Observaciones:		
<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por: (Director)
<i>José...</i>		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Revisado por	Aprobado por: (Dir. RRHH)	
<b>DIR. GENERAL</b>		
Aprobado por: (Director General, en Casos que lo Requiera)		
<i>Car...</i>		
<b>SOLO PARA USO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
FECHA DE INGRESO DEL CANDIDATO SELECCIONADO: _____		

## **ANEXO E**

## CHEQUEO DE REFERENCIA LABORAL

FECHA: / /

### ATENCIÓN.

Dpto. de Recursos Humanos

Por medio de la presente les solicito referencias laborarles de la siguiente persona:

<b>Nombre y Apellido:</b>		<b>C.I.</b>		
<b>Fecha de ingreso:</b>		<b>Fecha de egreso:</b>		
<b>Ultimo sueldo:</b>				
<b>Último cargo desempeñado:</b>				
<b>Motivo del Egreso:</b>				
<b>DESEMPEÑO A EVALUAR</b>				
<b>Escala de estimación a utilizar:</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>PUNTUALIDAD</b>				
<b>ASISTENCIA</b>				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>COLABORACIÓN</b>				
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>				
<b>INICIATIVA</b>				
<b>Observación:</b>				
<b>Participación en sindicato:</b> SI ____ NO ____				
<b>Considera al candidato reemplazable:</b> SI ____ NO ____ ¿Por que?				

Persona Contacto: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Telefono: \_\_\_\_\_

## **ANEXO F**

NOMBRE DEL ASPIRANTE \_\_\_\_\_

CARGO PROPUESTO \_\_\_\_\_

UNIDAD SOLICITANTE \_\_\_\_\_

I.- Perfil del Cargo:

Características del Cargo	Si	No	Observaciones
Profesión			
Experiencia			
Conocimientos y Habilidades			

II.- Características del Candidato:

Marque con una X la opción que mejor refleje la actitud del candidato

<b>APARIENCIA PERSONAL</b> Indique qué impresión le produjo su presencia	<input type="checkbox"/> Refleja descuido <input type="checkbox"/> Poco descuido, aspecto normal <input type="checkbox"/> Pulcro, cuidadoso <input type="checkbox"/> Muy buena impresión
<b>CONOCIMIENTOS</b> Competencias empleables en el cargo	<input type="checkbox"/> No posee conocimientos empleables en el cargo <input type="checkbox"/> Posee algunas competencias <input type="checkbox"/> Los conocimientos cumplen con el perfil requerido <input type="checkbox"/> Muy por encima en conocimientos y experiencia requeridos.
<b>LENGUAJE Y EXPRESIÓN</b> Forma en la que se expresa el candidato durante la entrevista	<input type="checkbox"/> Confuso e incoherente <input type="checkbox"/> Expresión pobre, poco fluida <input type="checkbox"/> Expresión normal, se hace entender <input type="checkbox"/> Se expresa clara y convincentemente
<b>MOTIVACION</b> Interés que manifiesta por trabajar en la empresa	<input type="checkbox"/> Indiferente, es un empleo más <input type="checkbox"/> Poco entusiasmo, pero puede motivarse <input type="checkbox"/> Interés por pertenecer a la empresa <input type="checkbox"/> Motivado con la empresa y el cargo
<b>CONFIANZA</b> Seguridad en si mismo	<input type="checkbox"/> Poca confianza, no sabe lo que busca <input type="checkbox"/> Poca confianza pero tiene metas <input type="checkbox"/> Tiene confianza en si mismo <input type="checkbox"/> Alto dominio y confianza en si mismo
<b>AMBICIONES</b> Orientación al logro, superación profesional	<input type="checkbox"/> No demuestra deseos de superación <input type="checkbox"/> Sólo lo motiva conservar el trabajo <input type="checkbox"/> Capacitarse profesionalmente, aprender cosas nuevas <input type="checkbox"/> Analiza el futuro y tiene un plan personal para hacer carrera en la empresa

<b>Fortalezas</b>	
<b>Debilidades</b>	

III.- Acción Recomendada: Apto \_\_\_\_\_ Registro de elegibles: \_\_\_\_\_ No apto: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## **ANEXO G**

NOMBRE DEL ASPIRANTE \_\_\_\_\_  
 CARGO PROPUESTO \_\_\_\_\_  
 UNIDAD SOLICITANTE \_\_\_\_\_

I.- Encierre en círculo la ponderación que más refleje la actitud del candidato

FACTORES	PONDERACIÓN			CALIFICACIÓN
	BAJO "C"	NORMAL "B"	SUPERIOR "A"	
APARIENCIA	Descuidado	Normal, Pulcro	Cuidadoso, Impecable	A B C
EXPRESIÓN	Confuso, Incoherente	Se expresa con normalidad	Elocución perfecta	A B C
CONFIANZA	Falto de confianza, No sabe lo que busca.	Tiene confianza en si mismo	Estable, dominio de si, excepcional, sabe lo que busca	A B C
AMBICIONES	No tiene metas profesionales	Desea progresar trabajando	Está motivado, analiza el futuro, es dinámico.	A B C
EXPERIENCIA	No tiene experiencia previa	Posee poca experiencia	Posee la experiencia necesaria para desempeñarse en el cargo	A B C
CONOCIMIENTOS	Bajo, o no aceptable al cargo	Medianos	Muy por encima, gran experiencia y conocimientos	A B C
ESTABILIDAD	Muchas empresas en poco tiempo	Muchas empresas en largo tiempo	Estable, pocos empleos en mucho tiempo	A B C
SOCIABILIDAD	Es tímido y reservado	Se muestra amistoso y espontáneo	Excepcionalmente sociable	A B C

II.- Considera usted que el candidato cumple el perfil requerido para ocupar el cargo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III.- Recomienda usted la contratación del candidato

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

IV.- Comentarios

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_